

## ARTICLES DIVERS

### VERS UNE ÉCONOMIE INDUSTRIELLE DES ALLIANCES BANCAIRES ?

ALEXANDRE MINDA ET JEAN-MICHEL PACUET \*

**A**u cours des années 80, de nombreuses études ont été consacrées à la coopération inter-firmes. Or, beaucoup de ces travaux ont eu pour cadre d'application l'industrie mais très rarement les services, comme le secteur bancaire qui, pourtant, a offert de multiples exemples d'accords de coopération durant cette même période. Certes, le phénomène n'est pas nouveau puisque des groupements européens de banques se sont constitués dès le début des années 70. Toutefois, la multiplication récente des accords mais surtout l'apparition de nouvelles modalités comme les alliances justifient que l'on s'intéresse à ces relations inter-bancaires afin de rechercher des outils d'analyse adaptés.

181

L'économie industrielle bancaire s'efforce de réaliser depuis le début des années 60, des transferts conceptuels entre les sphères réelle et financière. La transposition qui consiste à appliquer des concepts de l'économie industrielle à l'analyse des institutions financières présente des résultats contrastés. Dans le but d'élargir le champ d'investigation de l'économie industrielle bancaire, notre propos est de vérifier si le corps analytique des alliances industrielles peut s'appliquer aux alliances bancaires. Pour cela, nous rechercherons d'abord les raisons qui ont poussé les intermédiaires financiers européens à accorder une place prépondérante aux alliances depuis le début de la dernière décennie. Puis, dans le but de dresser une typologie des alliances bancaires, nous verrons ensuite s'il est possible de définir et d'identifier les relations coopératives et d'alliances au sein du secteur bancaire à partir des outils conceptuels de l'économie industrielle. La dernière étape de notre démarche consistera à vérifier si le corps théorique qui cherche à expliquer la coopération industrielle reste pertinent dans le cadre analytique de la coopération bancaire et plus spécifiquement dans le champ théorique des alliances.

---

\* LEREP-IEFI, Université de Toulouse I.

### ***Les alliances bancaires en Europe : une réponse appropriée au nouveau contexte concurrentiel ?***

Après des décennies marquées par un cloisonnement et une fixation administrative des règles du jeu, le système bancaire européen, jusqu'alors largement protégé, doit faire face à des mutations comparables à celles que connut la sphère industrielle, dans les années 1970. L'ouverture internationale des marchés, les innovations technologiques et financières, la déréglementation et le renforcement de l'intégration européenne ont ainsi profondément modifié l'environnement concurrentiel des établissements de crédit. Si le nouveau contexte concurrentiel a influencé l'activité et la rentabilité des banques européennes, il les a obligé à réexaminer leur stratégie. Ce réexamen s'est concrétisé par l'adoption de nouvelles modalités d'internationalisation comme les alliances bancaires ; celles-ci apparaissant dès lors comme une alternative possible aux modes de croissance traditionnels.

#### *L'abandon des stratégies de croissance interne*

L'émergence d'un nouvel espace concurrentiel a modifié les modalités d'expansion internationale des banques européennes. Dans les années 60, l'internationalisation des banques relevait principalement de la nécessité d'accompagner le développement des firmes multinationales. L'expansion internationale se réalisait alors par le biais d'implantation de réseaux de banques correspondantes et par des bureaux de représentation. A partir des années 70, les banques ont progressivement remplacé leurs bureaux de représentation par des agences ou des filiales étrangères dans la mesure où l'augmentation du volume d'activité de ces bureaux et la réglementation du pays d'accueil le permettaient. Selon Muldur (1990), les banques européennes sont passées d'une logique de volume d'activité, qui les amenait à considérer leur activité internationale comme un complément naturel de leur activité domestique, à une logique d'investissement direct profitable.

La forme organisationnelle des banques multinationales et le processus d'internalisation qu'elle implique sont cependant de moins en moins adaptés à un environnement financier en voie de globalisation. Désormais, l'expansion internationale des banques européennes ne peut plus se réaliser par le biais d'implantation de guichets. Dès l'instant où un réseau ne peut plus être créé dans la Communauté, la croissance interne semble condamnée. Un ensemble de facteurs tels la surbanarisation, le renchérissement des ressources bancaires collectées, l'absence d'économies d'échelle significatives, la surcapacité d'intermédiation bancaire, l'apparition de sureffectifs sous l'effet de l'informatisation, sont responsables de ce phénomène. Ainsi, les banques sont-elles dans l'obligation

de restructurer leurs réseaux sans augmenter le nombre de leurs guichets (Muldur, 1990).

### *Les limites de la croissance externe*

Aujourd'hui, les banques doivent être profitables et compétitives, ce qui les incite à privilégier d'autres formes d'internationalisation comme la croissance externe et la coopération. Le mouvement de concentration dans le secteur bancaire européen présente, en effet, un dynamisme aussi marqué que celui des accords de coopération. La pression de la concurrence et la recherche d'une plus grande profitabilité conduisent, dans la plupart des pays, à des restructurations et à des efforts d'ajustement plus globaux de la part des banques. Ceci est particulièrement vrai en Europe du fait de l'intégration financière et monétaire. La taille des établissements peut être en effet à l'origine d'une plus grande compétitivité. Certes, des établissements de taille moyenne peuvent être profitables et prospérer, dès lors qu'ils développent une gamme de produits à forte valeur ajoutée sur la base d'un savoir-faire spécifique. Mais, dans un marché européen ouvert, les firmes multinationales exigent de la part de leurs partenaires financiers qu'ils aient un poids comparable, c'est-à-dire une dimension internationale.

Par ailleurs, la taille et la diversification interviennent dans l'exploitation des rentes induites par la fidélité de la clientèle et l'information asymétrique (Muldur, 1993). Les coûts d'information liés aux activités financières ne sont ainsi rentabilisés que si elles sont entreprises sur une grande échelle. Enfin, la grande taille permet d'entretenir une relation globale avec la clientèle. Comme le soulignent Conti et Maccarinelli (1992), une taille importante, parce qu'elle favorise une meilleure réputation, encourage l'expansion des relations de clientèle avec la banque. Ainsi, de vastes mouvements de restructuration se sont produits dans l'ensemble de la Communauté, au plan interne mais aussi transnational. Si les opérations de concentration connaissent un net recul aujourd'hui, la banque et l'assurance ont été avec l'agro-alimentaire, les secteurs où les fusions et acquisitions, ont été les plus nombreuses au cours de la dernière décennie.

Si le droit de la concurrence communautaire ne constitue pas un obstacle aux mouvements de concentration, la croissance externe se heurte cependant à de nombreuses contraintes. L'acquisition d'un réseau bancaire nécessite une augmentation substantielle des fonds propres. Or, l'érosion des marges, qui s'inscrit dans un contexte de taux réels positifs et de faible croissance, risque de peser sur les moyens disponibles et cela d'autant plus que le ratio de solvabilité européen impose aux banques de détenir un volume de fonds propres suffisant à l'égard du risque de contrepartie. Hormis la contrainte de coût, la

croissance externe pose d'autres problèmes. Certains établissements se prêtent mal aux opérations de concentration, soit en raison de leur taille, soit du fait de leur caractère public. De nombreuses banques susceptibles d'être absorbées sont souvent fragiles financièrement et malaisées à restructurer. Tout comme dans l'industrie, il n'est pas toujours facile de gérer efficacement une acquisition.

La recherche d'une taille européenne par le biais des modes de croissance traditionnels a le mérite d'actualiser le débat sur l'existence des économies d'échelle et de gamme dans l'industrie bancaire. Les résultats obtenus depuis le milieu des années 60 sont assez controversés. Les premiers travaux réalisés aux États-Unis font apparaître l'existence d'économies d'échelle significatives (cf par exemple Bell et Murphy, 1968) ; d'autres études ultérieures n'apportent pas la preuve définitive de leur présence (cf. par exemple Benston, Hanweck et Humphrey, 1982). Dans le cas de la France, Dietsch (1990) souligne l'existence d'économies d'échelle dans la production bancaire, notamment dans les établissements de grande taille<sup>1</sup>, alors que Muldur et Sassenou (1990) constatent plutôt un épuisement de celles-ci dans les années 80. La volonté de démontrer l'existence d'économies d'envergure aboutit à la même controverse<sup>2</sup>. En fait, le problème de la validité des économies d'échelle se pose peut être davantage en termes d'organisation que de taille. A l'exception de quelques domaines où l'effet de taille joue (salle de marché, conservation de titres, système informatique sophistiqué), les banques ont intérêt à décentraliser ou à filialiser les activités pour lesquelles les économies d'échelle sont faibles mais où la proximité de la clientèle et la relation commerciale sont importantes.

#### *Les alliances bancaires : une alternative aux modes de croissance traditionnels ?*

L'hétérogénéité des résultats à propos de l'existence d'économies d'échelle et de gamme ne condamne pas systématiquement la recherche d'une taille critique sur le marché européen. La multiplication des opérations de concentration doit être interprétée comme un moyen de réduire le nombre d'offreurs et de compenser par le volume le tassement des marges unitaires dû au renforcement de la concurrence. Toutefois, les contraintes inhérentes à la croissance externe ont obligé les intermédiaires financiers à développer parallèlement de nouvelles modalités d'internationalisation. Les accords de coopération sont ainsi apparus comme une alternative possible aux modes de croissance traditionnels.

1. Dietsch (1992) explique les différences de résultats entre les travaux américains et français par un degré de concentration bancaire plus élevé en Europe.

2. Cf. Berger, Humphrey et Smith (1993) pour une synthèse des travaux sur les économies d'échelle et de gamme dans l'industrie bancaire américaine. Voir Lavigne (1993) pour un complément bibliographique.

La coopération bancaire européenne est déjà ancienne puisqu'elle débute dans les années 70 avec la création des groupements Europartners, Ebic, Abecor, Interalpha, Orion et SFE. La coopération (commerciale, technologique...) visait à créer des effets de réseaux, notamment dans la banque de détail (Marois, Matuchansky, 1991). Dans le cas du club Europartners, la clientèle de chacun des partenaires obtenaient par exemple des produits et services unifiés. Ces clubs n'ont toutefois pas réussi à atteindre leurs objectifs initiaux. La taille parfois différente des partenaires, le maintien d'implantations propres à chaque banque, l'absence d'un processus de décision centralisé et la préférence de la clientèle pour les banques nationales expliquent pour une grande part l'échec de ces clubs européens. Ces groupements ont néanmoins eu le mérite d'instaurer des liens privilégiés entre certains établissements bancaires : le Crédit Lyonnais avec la Commerzbank, la BNP avec la Dresdner Bank.

Cette première tentative de coopération, qui se limitait le plus souvent à des accords-cadres, a été progressivement remplacée par des formes plus élaborées de partenariat. Les alliances bancaires, qui peuvent prendre des formes diverses, allant de l'accord croisé de distribution de produits et services financiers à la création d'une entité nouvelle, se sont ainsi multipliées et ceci dans la mesure où elles offrent de nombreux avantages spécifiques par rapport à la croissance interne et aux opérations de restructuration (Marois, Matuchansky, 1991).

185

Du point de vue des coûts, les alliances bancaires économisent les fonds propres et les coûts fixes dans la pénétration d'un marché étranger. Elles permettent également de ne pas surpayer un établissement ou un réseau pour les activités demandant un investissement en capital important. En termes d'indépendance, les alliances permettent aux banques de conserver une relative autonomie et leur donnent la possibilité de rompre un accord. Outre leur aspect réversible, les alliances offrent aux banques la faculté de choisir chez leur partenaire uniquement l'activité qui les intéresse (*unbundling*). De même, le caractère contractuel des alliances facilite leur gestion par comparaison aux acquisitions et aux fusions. A la différence des acquisitions et des implantations, les alliances sont un moyen de pénétrer un marché difficile d'accès. Ainsi, le marché allemand, bien que très fermé et sur lequel les acquisitions sont rares, reste accessible aux accords de coopération.

### ***De la coopération aux alliances bancaires : quels concepts pour une typologie ?***

Étudiée comme une simple modification du jeu de la concurrence, la coopération est devenue un objet d'étude important avec le développe-

ment de l'économie industrielle et la prise en compte des relations inter-firmes. Si un relatif consensus existe sur le contenu de la définition de la coopération, les interprétations divergent à propos des formes prises par les relations coopératives ; les alliances pouvant constituer à cet égard une modalité spécifique. La multiplication des accords coopératifs au sein de la sphère financière et la généralisation de la notion d'industrie bancaire nous incitent à emprunter à l'économie industrielle des concepts afin de les appliquer au secteur bancaire. Ainsi, nous tenterons d'adapter les définitions de la coopération et des alliances utilisées en économie industrielle, aux accords bancaires afin d'en dresser une typologie.

#### *Les relations coopératives au sein du secteur bancaire*

La difficulté de définir la coopération au sein de l'industrie provient essentiellement de la très grande diversité des formes adoptées et des critères retenus. Chesnais (1988) fait remarquer, par exemple, que l'éventail des accords, et donc des définitions, est très large et varie selon les industries, la structure des fournisseurs ou la technologie. A cet égard, les travaux de Richardson (1972) ont été fondateurs ; outre la remise en cause théorique de l'alternative marché/entreprise, ils ont permis l'appréhension de la coopération et des relations inter-entreprises comme étant à l'origine de réseaux au travers desquels les entreprises sont interconnectées. La coopération est alors définie par le fait que les partenaires acceptent un certain degré d'obligation et permettent en contrepartie un certain degré de garantie relatif à leur comportement futur. L'accent est mis sur la capacité de la coopération à coordonner ex-ante des entreprises et non plus spontanément par le biais des ajustements sur le marché.

Même si l'aspect coordination est quelque peu mésestimé, deux définitions servent souvent de référence dans la littérature. Tout d'abord Marity et Smiley (1983) considèrent un accord de coopération comme « tout accord explicite conclu pour une longue durée entre deux ou plusieurs entreprises ; cet accord qui comprend ou non une rémunération financière, peut prendre également la forme d'un échange de biens et services ou d'informations ». Ainsi, nous ne pouvons pas considérer un achat comme étant un accord de coopération, en revanche, l'engagement d'acheter un bien toujours chez le même fournisseur constitue un accord de coopération. Celui-ci se présente alors soit comme un achat de longue durée, soit comme une collaboration visant à mettre en commun des compétences. L'accord de coopération se situe entre les transactions ponctuelles sur le marché et les arrangements internes. Dans la seconde définition proposée par Ricotta et Mariotti (1986, cité dans Chesnais, 1988), l'accord de coopération inter-entreprises est constitué par « tout

accord officiel ou officieux que deux ou plusieurs entreprises concluent afin d'instaurer un certain degré de collaboration entre elles et qui comprend une prise de participation au capital ou la création de nouvelles sociétés, ainsi que des arrangements sans prise de participation ».

Nous utiliserons une définition un peu différente de la coopération afin de tenir compte des spécificités du secteur bancaire. Nous la définirons comme un accord conclu dans une perspective de longue durée, impliquant des relations et des interactions entre des firmes ou des groupes indépendants qui réunissent des actifs matériels et immatériels afin de servir un projet commun ; ce projet étant lui-même au service d'objectifs individuels ou collectifs. L'idée de projet commun constitue un élément important dans les relations coopératives. Elle renvoie aux motivations de l'accord de coopération, dont Marity et Smiley (1983) distinguent cinq modalités principales :

- transfert de technologie (flux unilatéral d'informations généralement sous forme de licence ; il existe alors une totale asymétrie entre les deux partenaires) ;
- complémentarité technologique (accords de longue durée comportant un échange ou un partage de technologie entre les partenaires ; le but est alors souvent le développement de nouveaux produits issus de cette complémentarité technologique ; nous sommes proches ici de l'acception de Richardson (1972)) ;
- accords de commercialisation (souvent entre le producteur et le distributeur) ;
- recherche d'économies d'échelle dans la production et ou dans la distribution (y compris la rationalisation grâce à la spécialisation dans la fabrication des composants) ;
- partage des risques (accords qui ne comportent aucune motivations ci-dessus mais prévoient la gestion des activités par un partenaire alors que l'autre apporte le capital et assume une partie des risques d'échec).

C'est au regard de cette définition que nous allons examiner les accords recensés au sein du secteur bancaire afin de déterminer leur éventuel caractère coopératif. Ces accords ont souvent été utilisés par les banques comme un moyen d'opérer un décloisonnement de leurs activités. Celui-ci s'est traduit par une diversification dans deux grandes catégories d'activités :

- les activités connexes sur le modèle des banques universelles en Allemagne. Cette forme de diversification peut être scindée en deux selon qu'elle s'accompagne ou non d'une diversification géographique. Elle s'explique par la volonté qu'ont les groupes bancaires de s'intéresser à tous les métiers bancaires (crédits à la consommation, activités de marché,...) ;

- les accords de banque-assurance, qui s'expliquent par le développement de produits communs et par la recherche de synergies notamment au niveau de l'utilisation des réseaux de distribution.

L'examen de ces deux types d'accord nous permet d'appliquer la définition de la coopération que nous avons retenue précédemment en sachant que quatre critères sont nécessaires pour définir une relation de coopération : préservation de l'autonomie, définition d'un projet commun, existence de relations entre les partenaires et durabilité de la relation à priori. Le tableau 1, construit à partir de l'analyse d'une trentaine d'accords européens, montre que ces accords répondent aux critères définis antérieurement et correspondent de ce fait à des relations coopératives. En effet, leur contenu met en évidence l'existence d'un projet commun (qui répond à un des cinq critères énoncés par Marity et Smiley) et nécessite la mise en place de relations entre les partenaires. Compte tenu des résultats obtenus, il nous reste à appliquer le concept d'alliance aux deux types d'accords précités.

Tableau 1 :  
*Le contenu coopératif des accords bancaires \**

Types d'accord Critère déterminant	Activités connexes	Banque- assurance
Préservation de l'identité	Préservation sauf si croissance externe	Préservation sauf dans quelques cas de croissance externe
Projet commun	Complémentarité technologique, commerciale ou économies d'échelle	Complémentarité technologique et économies d'échelle
Relations entre les partenaires	Oui, selon accord, la notion d'influence intervient : taille, complémentarité	Oui, selon accord, la notion d'influence intervient : taille, complémentarité
Relation durable	Cela dépend de la nature des activités et de la complexité de l'apprentissage	Durable du fait de la complexité de l'apprentissage

\* Sur la base d'une trentaine d'accords conclus entre 1991 et 1993 par des banques européennes et relatifs aux activités bancaires retenues dans la définition de la banque universelle.

*Les relations d'alliance au sein du secteur bancaire*

Il existe plusieurs définitions du concept d'alliance que l'on peut regrouper en deux catégories<sup>3</sup> :

- celles qui privilégient la nature du partenaire (Garette, 1989) ;
- celles qui privilégient la motivation de l'accord et son ampleur (inscrit dans la perspective d'une volonté d'action collective au sens de Commons, 1934).

Nous allons présenter trois définitions, deux représentatives de chacune des deux catégories et une troisième que l'on peut qualifier d'intermédiaire. La définition de Garette (1991) appartient à la première catégorie (en fonction de la nature du partenaire) : « les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises concurrentes ou qui le sont potentiellement, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de mettre ce projet ou activité sur une base autonome, en affrontant seules la concurrence des autres firmes engagées dans la même activité et plutôt que de mettre en commun, de manière définitive et sur l'ensemble de leurs activités, la totalité des ressources dont elles disposent ». Le critère discriminant qui ressort de cette définition est l'existence d'une concurrence réelle ou potentielle entre les deux partenaires. Les alliances constituent une alternative à la concurrence ouverte sur le marché et à la concentration. Il apparaît cependant que ces transactions doivent être différentes des transactions de marché, l'élément central ne pouvant pas être le prix.

189

La définition présentée par Hegert et Morris (1988) est intermédiaire. Ces auteurs définissent le concept d'alliance à partir de quatre critères :

- les risques et les résultats étant partagés entre les alliés, une alliance implique le partage de la prise de décision et des responsabilités (ce critère écarte la maîtrise d'oeuvre confiée à une firme, comme la sous-traitance par exemple, alors que nous l'avons considérée comme une forme de coopération) ;
- toutes les activités des partenaires ne sont pas contenues dans les alliances (il y a une autonomie préservée des alliés du fait de la coexistence de centres de décisions multiples) ;
- les alliés font des apports de façon continue au projet (flux financiers, de biens et d'informations) ;
- les projets ont une forte cohérence interne (ils ne peuvent pas être

3. En fait, il existe de très nombreuses définitions, dont certaines assimilent parfois coopération et alliances. Ainsi Michalet (1991) écrit « Les modalités des alliances inter-firmes sont extrêmement variées. Elles vont des procédures les plus fortes comme les fusions et absorptions, aux formes les moins contraignantes comme le crédit-bail, le franchising, en passant par des structures intermédiaires comme la constitution de joint-ventures, la sous-traitance ou la cession de licences avec ou sans assistance technique ».

découpés en sous-projets ; les accords-cadres ne font pas partie des alliances).

Enfin, Morin (1992) définit l'alliance en l'opposant au partenariat. Ces deux modalités constituent une alternative pour l'établissement d'un accord de coopération. Celui-ci peut s'inscrire dans une relation d'alliance, dans ce cas la conclusion des accords entre les groupes découle d'une perspective stratégique communément acceptée et porte en général sur des actifs centraux. Les entreprises décident donc de coordonner des activités ou des actifs qui sont stratégiques, ce qui laisse présager de fortes interactions entre les comportements des entreprises, qui restent toutefois indépendantes juridiquement<sup>4</sup>. Les accords s'inscrivent alors dans la durée et ils prennent souvent la forme d'une relation capitalistique. Dans ce cas, la relation peut être asymétrique si la relation en capital l'est également, ou symétrique dans le cas contraire. La relation d'alliance est définie par opposition au partenariat<sup>5</sup> en fonction de son caractère structurant.

Notre définition retient également le caractère structurant de l'alliance, qui est créatrice d'interdépendances. Nous définirons les alliances bancaires à partir de plusieurs critères :

- elles n'ont pas forcément un but directement productif, mais elles sont orientées vers un projet commun ;
- elles ne sont pas forcément établies entre deux ou plusieurs concurrents directs ;
- leur but principal est alors de réaliser des interdépendances dans le comportement des alliés. Il s'agit donc d'un moyen de coordination, car elles sont l'expression d'une action collective créatrice de droits et de devoirs.

La relation d'alliance a donc un sens plus restrictif que celui de la relation coopérative. Elle consiste en un véritable moyen de coordination des activités, les transactions ne sont alors plus soumises au jeu de la concurrence. L'existence de cette relation peut s'expliquer par un contexte historique issu de l'expérience commune des deux partenaires et elle permet d'exprimer leur volonté de « travailler ensemble ». A partir de ces définitions, nous pouvons dresser une grille d'analyse des relations coopératives au sein du secteur bancaire afin de déterminer si ces relations peuvent être ou non considérées comme des alliances bancaires (tableau 2). Nous avons isolé dans chaque définition le critère

4. La prise en compte de l'indépendance juridique permet d'exclure de notre cadre d'analyse, les rachats (de maisons de titres par exemple), les filialisations dans des secteurs d'activité tels que le crédit-bail ou l'immobilier, mais d'intégrer toutes les relations matérialisées par des prises de participation minoritaires.

5. Le partenariat est donc une relation entre deux entreprises et qui ne porte pas sur des actifs centraux, l'interaction reste alors de faible portée. Dans le cadre du secteur bancaire, il nous semble que les accords sur les moyens de paiement du type G.I.E. carte bancaire sont à classer dans la catégorie partenariat.

déterminant : concurrence réelle ou potentielle (Garrette), forte cohérence interne et partage des décisions (Hegert et Morris) et, enfin, création d'interdépendances et source de coordination (Morin et définition personnelle). Nous avons choisi de décomposer les accords relatifs à des activités connexes en y intégrant une composante géographique. Nous distinguerons alors les accords n'intégrant pas une diversification géographique de ceux qui s'accompagnent de cette diversification.

Tableau 2 :  
*Caractère des accords bancaires selon le critère déterminant de définition des alliances*

Critère déterminant / Types d'activité	Concurrence réelle ou potentielle	Partage des décisions et forte cohérence interne	Création d'indépendances et source de coordination
Activités connexes	Alliances si les partenaires sont des concurrents	Alliances car forte cohérence interne ; cependant, il faut un partage des décisions	Alliances si les partenaires s'engagent fortement et si le projet se révèle créateur de richesses
Diversification géographique	Alliances sauf licence et joint-venture avec partenaire local, car pas de concurrence	Alliances sauf licence ; il faut un partage des décisions et des responsabilités	Alliances si les relations entre les partenaires sont fortes et structurantes
Banque-assurance	Alliances pour les accords d'assurance-vie, car il y a alors concurrence	Cela dépend du projet ; en général, les accords sont des alliances	Alliances si les relations entre les partenaires sont fortes et structurantes

191

Parmi les critères déterminants, l'existence d'une concurrence potentielle entre les partenaires est très restrictive. En effet, ce critère est difficile à utiliser dans le cadre de l'industrie bancaire, car la concurrence y est très hétérogène et très complexe. Son application au secteur bancaire ne permet de prendre en compte que certains accords dans les activités connexes (avec ou sans diversification géographique) et quelques accords de banque-assurance relatifs aux produits d'assurance-vie. Le critère de forte cohérence interne et de partage des décisions permet une appréhension plus large, mais élimine les accords-cadres réalisés dans le secteur bancaire. Enfin, le troisième critère nous semble le plus adapté aux banques dans la mesure où il permet de mettre en évidence leur rôle spécifique dans l'économie comme agent producteur de services, mais aussi comme créateur d'interdépendances par le biais du financement et des prises de participation.

*Typologie des alliances dans le secteur bancaire*

Afin de dresser une typologie des alliances bancaires les plus significatives, il est possible de les classer selon l'activité concernée, soit en fonction de la motivation de l'alliance, soit en fonction de la configuration de celle-ci. Le classement des alliances, qui met en relation le type d'activité et la motivation (tableau 3), retient les motivations énoncées par Marity et Smiley (1983) à propos de la coopération. Cependant, il faut éliminer la motivation relative au transfert de technologie car elle ne possède pas de capacité coordinatrice et donc ne correspond pas à la définition des alliances que nous avons retenue précédemment. Par conséquent, nous retiendrons quatre types de motivation :

- les accords commerciaux permettent de rendre complémentaires les réseaux de distribution. Ils visent à utiliser les complémentarités géographiques qui existent entre les réseaux de chaque partenaire et permettent ainsi à une banque d'offrir des services à ses clients grâce au réseau de son partenaire. Il s'agit de la motivation de l'accord signé entre la Société Générale, National Westminster (NatWest) et la Commerzbank. Chaque partenaire conserve alors sa clientèle ;

- la complémentarité des savoir-faire correspond à une situation dans laquelle chacune des firmes possède une compétence particulière (connaissance d'un marché, d'un produit particulier...). L'alliance permet alors une réunion des compétences afin de développer de nouveaux services. C'est la motivation que l'on rencontre dans des accords du type Crédit Agricole (importance du réseau) et Sofinco (connaissance du crédit à la consommation) ou encore ING (connaissance de toute la gamme de produits financiers) et Slaski Bank (connaissance du marché polonais) ;

- la recherche d'économies d'échelle dans le secteur bancaire intervient principalement au niveau de la distribution, par la mise en commun des réseaux et la recherche d'une nouvelle clientèle. L'objectif est donc différent de celui des accords de commercialisation. La recherche d'économies d'échelle est encore peu développée, mais certains accords semblent très prometteurs (BNP et UAP ou encore BNP et Dresdner Bank) ;

- le partage des risques est une motivation que l'on peut avancer pour expliquer la création de joint-ventures visant à développer des activités comportant un risque (BNP et Dresdner en Europe de l'Est).

Tableau 3 :  
Motivation des alliances bancaire selon le type d'activité

Motivation \ Activités	Activités connexes	Diversification géographique	Banque-assurance
Complémentarité de réseau		Natwest, Société Générale et Commerzbank	Winterthur et BBL Commerzbank et DBV
Complémentarité des savoir-faire	Crédit Agricole et Sofinco UFB et CIC BNP et Kleinwort	Safigal (CCF et Crédit Lyonnais) CCF et B. Hypothec ING et Slaski Bank	UAP et BNP AGF et Banesto
Economies d'échelle	BNP et Dresdner	BNP et Dresdner AGF et Banesto	UAP et BNP
Partage des risques	UOB (BNP et Dresdner) UFB et CIC	Safigal BNP et Dresdner en Russie	

Le classement des alliances qui met en relation le type d'activité et la configuration (tableau 4) retient deux configurations possibles : les alliances verticales et les alliances horizontales.

193

*Les alliances verticales*

Ces accords sont tissés entre deux groupes qui appartiennent au même secteur d'activité, mais situés à deux stades différents de la production. Ils concernent principalement les relations de type clients-fournisseurs ; leur objectif est d'assurer les approvisionnements en qualité et en quantité. A titre d'exemple, la pratique de la sous-traitance en matière de back-office titres, d'accès à la clientèle au marché financier, plus généralement de relation à distance avec la clientèle, se développe rapidement. De même, on peut assimiler à ces accords ceux qui ont été signés entre les groupes bancaires et les sociétés de services informatiques afin de développer des technologies liées à l'information ; les accords liant par exemple le Crédit Lyonnais à Sligos ou à Marben, appartiennent à cette catégorie.

Tableau 4 :  
Configuration des alliances bancaires selon le type d'activité

Configuration \ Activités	Activités connexes	Diversification géographique	Banque-assurance
Alliance verticale (1)	Accords de sous-traitance	Accords de sous-traitance	Accords de sous-traitance
Alliance horizontale conjointe	BNP et Kleinwort-Benson	Natwest, Commerzbank et Société Générale	Winterthur et BBL Commerzbank et DBV
Alliance horizontale additive	BNP et Dresdner (UOB)	Safigal (Crédit Lyonnais et CCF) BNP et Dresdner	
Alliance horizontale complémentaire	BNP et Dresdner CIC et UFB Crédit Agricole et Sofinco	ING et Slaski Bank AGF et Banesto	UAP et BNP

(1) Alliance verticale au sens large. Au sens strict, il n'y a pas réellement d'alliances verticales au sein du système bancaire. Même si certains partenariats comme les accords de sous-traitance se développent, ils ne peuvent en effet être assimilés à des alliances dans la mesure où ils ne portent pas sur des actifs centraux.

194

#### *Les alliances horizontales*

Certains auteurs comme Dussauge et Garrette (1991) se sont concentrés sur cette configuration d'alliance. Ces accords interviennent entre des groupes directement concurrents sur le marché relatif au produit concerné par l'alliance. Dans ce type d'accords, on distingue, à l'instar de Dussauge et Garrette, trois sous-catégories : l'intégration conjointe, l'intégration additive et l'intégration complémentaire.

- L'intégration conjointe : L'objectif est la recherche d'économies d'échelle à un stade donné de la production. La concurrence subsiste au niveau des autres stades et notamment au niveau de la distribution. La prise de participation de la BNP dans la banque d'affaires britannique Kleinwort-Benson (à hauteur de 4,8% du capital) a pour objet principal le développement en commun de métiers de conseil en fusion et acquisition au niveau international. Les outils ainsi développés seront communs mais leur utilisation restera spécifique à chacun des deux partenaires. Le but de la BNP est d'utiliser les compétences de Kleinwort-Benson dans le domaine des fusions et acquisitions, tandis que celui de la banque britannique est d'avoir une dimension internationale plus affirmée.

- L'intégration additive : Le but est d'obtenir des économies d'échelle sur le produit réalisé en commun ainsi que sur le réseau de distribution.

Dans ce type d'alliances, nous pouvons intégrer toutes celles qui ont pour but le développement d'activités dans les pays de l'Est (qui sont des marchés nouveaux pour la plupart des opérateurs d'Europe de l'Ouest). Ces accords couvrent la quasi totalité de la chaîne de valeur et prennent très souvent la forme d'une joint-venture, plus adaptée que les fusions et acquisitions dans des pays où les opportunités sont peu nombreuses. De plus, ce type d'accord permet un partage des risques entre les partenaires et le développement d'économies d'échelle. Les accords signés entre la BNP et la Dresdner Bank (en Pologne, Hongrie et Russie) s'inscrivent dans cette logique.

- L'intégration complémentaire : L'objectif est de valoriser la complémentarité des contributions du fait de la différenciation qui existe entre les spécialités. Les accords se rencontrent très souvent dans le cas de la commercialisation d'un produit développé par un partenaire. Les accords entre les banques et les assurances s'inscrivent dans cette logique. Dans les accords BNP/UAP et Dresdner/Allianz, chacun des partenaires s'engage à distribuer les produits de l'autre dans son propre réseau. Il en est de même dans le cas de l'accord signé entre BNP et Dresdner concernant la distribution de produits BNP en Allemagne.

### *Un essai d'interprétation des alliances bancaires par le corps théorique de la coopération industrielle*

195

L'absence d'une véritable théorie économique de la notion d'alliance, nous amène à interpréter les alliances bancaires à travers le corps théorique de la coopération industrielle. Cette démarche se justifie par le fait que nous avons défini l'alliance comme une forme particulière de coopération dont la spécificité réside non dans ses motivations, mais plutôt dans l'organisation de la relation entre les partenaires. Le corps théorique de la coopération industrielle repose principalement sur des démonstrations utilisant respectivement les coûts de transaction, la complémentarité et l'apprentissage. Notre objectif est alors de vérifier si ce cadre d'analyse conserve un degré de pertinence suffisant dans le cas des alliances bancaires.

#### *L'interprétation des alliances bancaires par les coûts de transaction*

L'existence des coûts de transaction repose sur deux hypothèses : la rationalité limitée (capacité insuffisante des individus à obtenir et à traiter l'information) et l'opportunisme (les agents sont animés par des considérations d'intérêt personnel). L'internalisation des transactions est alors analysée (sous les deux hypothèses précédentes) comme un moyen de pallier l'incapacité des agents à prendre en compte toutes les évolutions relatives à ces transactions. La nature des transactions per-

met de déterminer la forme organisationnelle qui leur est la plus adaptée. Cette nature est analysée selon trois critères : la spécificité des actifs<sup>6</sup>, l'incertitude de l'environnement et la fréquence des transactions. Gaffard (1990) définit la spécificité comme étant « l'attribut des ressources dont la valeur est plus élevée dans le processus au sein duquel elles font l'objet de la transaction que dans toute autre utilisation ». Ces actifs ne peuvent pas être utilisés ailleurs sans que cela provoque un coût, la relation initiale est donc durable. Le choix organisationnel s'inscrit dans une optique d'économie de coûts de transaction relative à la transférabilité d'actifs spécifiques.

L'utilisation des coûts de transaction permet d'appréhender la coopération comme étant une forme intermédiaire entre le marché et la hiérarchie. Il s'agit d'une forme particulière de contrats car elle est administrée par une hiérarchie organisationnelle (Hennart 1988). Certaines formes de coopération assises sur des relations patrimoniales s'expliquent par les coûts élevés d'acquisition et de gestion de deux activités qui étaient sans relations (ce qui exclut la croissance externe) et par les coûts de développement interne (ce qui exclut la croissance interne). Il faut maintenant examiner les choix qui vont orienter la sélection vers une forme particulière de coopération (c'est-à-dire le choix, par exemple, entre une joint-venture ou une autre forme d'alliance et un simple contrat de coopération). La propriété jointe et l'engagement commun des ressources qui existent dans des formes spécifiques, telles que les alliances, permettent de discriminer ces deux formes d'organisation de la coopération. Les alliances favorisent l'élimination de certains risques en créant un mécanisme de supervision qui incite les partenaires à révéler l'information qu'ils détiennent mais aussi à partager leur technologie<sup>7</sup> ou leur compétence. Ainsi, pour Kogut (1988) les joint-ventures favorisent la résolution de situations complexes du fait d'un haut degré d'incertitude relatif au comportement des partenaires. Dans la logique des coûts de transaction, la coopération est issue d'un

6. Il existe cinq formes de spécificités : les actifs dédiés (ils sont transférables vers une autre utilisation, mais la demande n'existe pas), les actifs physiques (équipements conçus pour un usage particulier), les actifs localisés (la délocalisation aurait un coût trop élevé), les ressources humaines (du fait de la connaissance que les managers ont de l'organisation de la firme) et les actifs incorporels.

7. L'explication de la coopération à travers la théorie de l'agence se rapproche de l'analyse par les coûts de transaction. Selon Jensen et Meckling (1976), la relation d'agence est « un contrat dans lequel une -ou plusieurs personnes- a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent (...). On remarque que des coûts d'agence interviennent dans toutes les situations qui impliquent une coopération, même s'il n'y a pas de relation principal-agent bien définie ». Cette approche prend en compte les divergences d'intérêts, l'asymétrie d'information, les comportements opportunistes des co-contractants. Cependant, l'analyse en termes de coûts d'agence se porte plus sur les conséquences de la coopération que sur ses explications. Toutes les relations de pouvoir sont, dans ce qu'on appelle la Nouvelle Économie Institutionnelle, réduites à l'approche en termes de relations d'agence.

choix organisationnel pour une allocation efficace des ressources. Elle s'analyse donc en termes de lien marchand, c'est-à-dire qu'elle résulte du calcul économique des deux partenaires individuels qui optent pour un partage d'actifs spécifiques trop coûteux ou impossibles à acquérir sur le marché. Il n'y a donc pas de création d'une véritable dimension collective qui aurait son autonomie propre au regard des deux partenaires. La relation reste alors inter-individuelle.

Des auteurs comme Diatkine (1993) et Chevallier-Farat (1992) s'appuient sur les coûts de transaction pour expliquer l'émergence de la firme bancaire. Nous pouvons les utiliser également afin de comprendre les relations d'alliances qui se nouent entre banques. Dans leurs relations avec d'autres agents, qu'ils soient ou non bancaires, les banques doivent supporter des coûts de transaction, dont trois catégories semblent essentielles : les coûts liés à l'acquisition de l'information, à la réduction de l'asymétrie d'information et à la constitution d'une clientèle. Ces coûts de transaction sont liés à la nature de l'actif spécifique faisant l'objet des transactions. Dans le cas du secteur bancaire, il faut retenir parmi les cinq catégories d'actifs spécifiques, les actifs incorporels relatifs à l'information et aux relations de clientèle<sup>8</sup>. Ainsi, le secteur bancaire possède des caractéristiques qui respectent les hypothèses de l'approche par les coûts de transaction. On peut alors se demander dans quelle mesure celle-ci permet d'expliquer des configurations d'alliances retenues dans notre typologie.

L'approche par les coûts de transaction en privilégiant les transferts entre différents stades d'une même filière semble mieux adaptée à l'explication des alliances verticales. Cependant, un très faible nombre d'alliances verticales a été observé. En revanche, les coûts de transaction semblent moins pertinents pour expliquer les alliances horizontales qui, pourtant, sont beaucoup plus nombreuses. Seuls quelques cas de diversification conglomerale ont fait l'objet d'applications en termes de coûts de transaction. Williamson (1981) met en avant les avantages de la diversification industrielle par le biais de l'affectation du capital. Teece (1980) montre que des ressources spécialisées (humaines ou matérielles) peuvent être utilisées dans de nombreuses activités. Or, ces travaux s'intéressent uniquement à l'existence de formes hiérarchiques diversifiées sans prendre en compte la coopération. Cependant, la transposition des coûts de transaction dans le secteur bancaire fournit des éléments permettant de comprendre les alliances horizontales, notamment celles favorisant le développement de la banque universelle. La diversi-

8. La relation de clientèle apparaît lorsque le client tente d'amener la banque à s'engager sur son futur, afin de se protéger contre les risques de rationnement et de taux. Cet engagement peut passer par des relations de long terme qui peuvent se nouer entre la banque et ses clients, ce qui permet à la première de se construire un certain pouvoir de monopole (Rivaud-Danset, 1991).

fication des activités permet de compléter et de recouper des informations diverses sur la clientèle. Pour Gilibert et Steinherr (1989), les avantages des groupes bancaires diversifiés en termes de coûts d'information et de coûts de monitoring procurent aux banques universelles une efficacité informationnelle supérieure comparée à celle des autres banques.

Si l'interprétation des alliances verticales par les coûts de transaction semble pertinente, les alliances horizontales peuvent y trouver quelques éléments d'explication. Outre le fait qu'elle privilégie les relations verticales -alors que les relations horizontales et financières sont les plus représentées dans le secteur bancaire- cette approche se heurte à une autre limite. La coopération y est présentée comme une forme particulière d'allocation de ressources et non de création de richesses; la coopération reste donc enfermée dans une dichotomie firme-marché et apparaît dès lors comme étant une forme particulière de transaction<sup>9</sup>.

#### *L'analyse en termes de complémentarité*

Richardson<sup>10</sup> (1972) s'est intéressé à la logique de l'articulation des activités productives en s'interrogeant sur le fait que la dualité firme-marché introduite par Coase, excluait une autre forme de coordination : les relations inter-entreprises. Richardson analyse l'économie comme un réseau dense de coopérations et d'affiliations dans lequel les firmes sont interconnectées. Les formes de coopération sont diverses : elles vont des relations de sous-traitance (dans lesquelles la coopération est organisée dans des structures fournies par les co-contractants) aux relations qui permettent un échange de savoir-faire à travers un échange d'informations ou de personnel. L'essence de la coopération tient au fait que les partenaires acceptent un certain degré d'obligation et fournissent, en contrepartie, une garantie quant à leur conduite future. Dans le cas où les partenaires n'acceptent pas ces obligations, la relation reste au niveau des transactions marchandes, sachant que la nuance entre coopération et transactions purement marchandes est parfois difficile à cerner. La perspective dans laquelle s'insère la coopération est celle d'une création de richesses, la fonction de la coopération est alors d'intervenir comme un mécanisme de coordination de façon à organiser cette création de richesses.

Richardson s'écarte de l'économie des coûts de transaction en affirmant qu'il est nécessaire de prendre en compte des notions propres aux

9. Pour un approfondissement, voir Paguet et Praneuf (1994).

10. Pour Richardson, la coopération consiste pour deux ou plusieurs organisations indépendantes à s'entendre afin d'harmoniser par avance leurs plans correspondants.

organisations telles que la connaissance et l'expérience<sup>11</sup>. Les activités similaires<sup>12</sup> qui nécessitent les mêmes compétences et les activités complémentaires<sup>13</sup> qui requièrent une coordination tant du point de vue quantitatif que qualitatif (qui nécessite une imagination, une originalité ou une innovation) sont les deux fondements de son analyse. Les activités similaires sont regroupées au sein d'une firme. En revanche, les activités complémentaires peuvent être coordonnées de trois manières : direction (contrôle unique), coopération ou marché. L'accent est mis ici sur les facteurs techniques, sur les transferts et les échanges ainsi que sur l'amélioration du contenu cognitif, alors qu'ils sont relégués au second plan dans l'approche basée sur les coûts de transaction. Ainsi, on peut penser qu'une relation coopérative peut s'établir entre deux entreprises ayant des activités apparemment similaires, à condition que la coopération constitue un mécanisme de coordination lorsqu'elles sont confrontées à un problème de disponibilité d'informations. Dans un environnement instable, la complémentarité apparaît au niveau des informations détenues par chacune des entreprises. Le contenu qualitatif des produits est à privilégier. Enfin, la coordination ne s'arrête pas aux frontières de la firme, mais peut s'effectuer grâce à la coopération inter-firmes. La dichotomie firme-marché doit être dépassée, car elle ignore le fait institutionnel de la coopération industrielle.

Si Richardson met l'accent sur la capacité de la coopération à coordonner les actions des agents, son analyse retient surtout la technologie comme objet de coopération. On peut lui reprocher une distinction insuffisamment précise entre activités similaires et activités complémentaires. Néanmoins, on peut chercher à l'adapter aux alliances bancaires. La typologie que nous avons présentée dans le tableau III, met en évidence deux formes de complémentarités : la complémentarité de réseaux et la complémentarité de savoir-faire. La complémentarité de réseaux entre banques apparaît sur la base de la fourniture de prestations de services réciproques. Une banque peut ainsi accompagner sa clientèle à l'étranger sans avoir à y implanter ou à y acquérir un réseau.

11. Richardson (1960) met l'accent sur le rôle de l'information relative au marché dont l'accès dépend de la nature des organisations mises en oeuvre. Ces informations qui auraient été sur le marché résumées en un prix recouvre, dans le cadre de la coopération, des signaux bien différents, pouvant faire l'objet de codification. Un effort d'harmonisation et de mise en compatibilité est nécessaire. En outre ces interactions engendrent souvent de nouvelles informations. Les entrepreneurs ont intérêt à nouer des relations entre eux (comme ils le font avec leurs clients) afin d'augmenter le volume de l'information disponible ainsi que leur capacité à faire des prévisions (pp. 29-35). Ces relations ne doivent pourtant pas se trouver être en contradiction avec le comportement global de l'entreprise. Il y a donc intervention de la notion d'adaptation des relations.

12. Dans son ouvrage de 1960, Richardson définit les investissements concurrents comme étant identifiés par le fait que la profitabilité de l'un affecte la profitabilité de l'autre (p. 31).

13. Des investissements sont complémentaires si lorsqu'ils sont joints, ils engendrent un profit supérieur à la somme des profits réalisés de manière indépendante (p. 73).

Certaines alliances entre les banques et les assurances peuvent obéir à cette motivation lorsque l'un des deux partenaires ne dispose pas d'un réseau suffisamment développé pour distribuer ses services à sa clientèle (cf. la Commerzbank qui a mis son réseau allemand à la disposition de l'assureur DBV). La complémentarité de savoir-faire apparaît avec la mise en commun des compétences spécifiques de chaque partenaire. Ainsi, l'élaboration et/ou la distribution de certains produits (assurance-vie) ou services (conseil en fusion et acquisition) nécessitent la connaissance de segments de clientèle différents et la maîtrise de plusieurs métiers.

Les alliances entre banques peuvent également s'expliquer à partir de deux autres motivations : la recherche d'économies d'échelle et le partage des risques. L'application de la notion de complémentarité à ces motivations semble plus délicate car celles-ci n'ont pas été prises en compte dans les travaux fondateurs. Cependant, certaines alliances bancaires répondant à ces motivations peuvent servir de support à une analyse en termes de complémentarité. La recherche d'économies d'échelle peut ainsi être réalisée par l'utilisation de réseaux communs à plusieurs partenaires (BNP-Dresdner Bank et BNP-UAP). Le moyen est donc l'utilisation d'un même réseau pour distribuer des produits complémentaires, ce qui amène une diminution du coût d'utilisation du réseau de distribution.

200

Si le concept de complémentarité trouve des applications dans les alliances bancaires, il ne permet pas d'en appréhender toute la diversité. L'analyse de Richardson privilégie la complémentarité des activités coordonnées par la coopération alors que la complémentarité ne constitue qu'une des motivations des alliances entre banques. La volonté de partager les risques ne peut pas être interprétée à l'aide de ce concept. D'autre part, si on veut conserver la complémentarité des activités comme facteur explicatif de la coopération, cela nécessite de considérer deux banques exerçant des activités similaires sur deux territoires distincts comme étant complémentaires sur un plan géographique. De plus, les raisons avancées pour expliquer la coopération industrielle mettent l'accent sur la technologie, alors que celle-ci joue un rôle limité dans les alliances bancaires. Enfin, la distinction entre activités similaires et activités complémentaires paraît plus difficile dans le secteur bancaire que dans le secteur industriel. En effet, la discrimination des activités bancaires selon leur caractère complémentaire ou non est rendue difficile par la proximité des activités en termes de savoir-faire, mais qui ont été cloisonnées par le fait de la réglementation.

*L'interprétation des alliances bancaires par le processus d'apprentissage*

La coopération peut être considérée comme l'expression d'une action collective organisée. Il convient alors d'analyser la coopération en termes de capacité des agents à mettre en oeuvre un processus d'apprentissage. Cette approche a bénéficié des apports d'auteurs évolutionnistes tels Dosi et Orsenigo (1988) qui ont mis en évidence les interdépendances non marchandes au sein de l'activité économique. Cette réalité (les interactions non marchandes) permet déjà de différencier cette approche de celle de la Nouvelle Économie Institutionnelle, qui met l'accent sur les interactions marchandes. La firme ne se définit plus alors à partir du marché mais comme un ensemble de routines, de compétences et d'expériences. Selon Favereau (1989), les transactions peuvent relever d'un modèle d'organisation autre que le marché. Sa fonction n'est plus une simple allocation des ressources, mais également une création à travers des processus d'apprentissage. Ce mode alternatif est donc spécifique puisqu'il est le support d'un processus d'apprentissage entendu comme processus cognitif, favorisé par l'existence de relation de coopération. L'analyse des modes de coordination s'effectue alors en fonction du degré d'interpénétration entre les mécanismes de marché (maximisation de l'intérêt individuel, rôle des prix et libre entrée et sortie) et les mécanismes spécifiques du fonctionnement de l'organisation (maximisation de l'intérêt commun, rôle d'une autorité, existence de relations fixes et continues).

Depuis quelques années, l'apprentissage est analysé comme un processus indispensable pour la survie ou le développement des organisations<sup>14</sup>. Egidì (1992) montre que le marché et l'organisation permettent la résolution d'un même problème, à savoir la coordination des activités, mais l'organisation engendre la division du travail, alors que le marché utilise une division préexistante. Si le concept d'apprentissage n'est pas encore clairement délimité, il ouvre néanmoins une perspective nouvelle en économie industrielle. Il est souvent synonyme d'interactions inter-organisationnelles associées à des processus de connaissance. Cette notion fait également appel à la capacité de mémoriser des expériences. Favereau (1989) montre que l'organisation s'inscrit dans une logique différente de celle du marché. L'organisation qui repose sur des mécanismes d'allocation autres que les prix, sert de support à des processus d'apprentissage qui peuvent en faire évoluer sa forme. Cependant, cet auteur n'aborde pas réellement le statut des relations entre organisations et donc de la coopération. Pourtant, il est possible de considérer la coopération comme support d'un processus d'apprentissage.

14. Selon Senge « seules les entreprises qui savent apprendre continuellement pourront résister à la pression sans cesse accrue de la concurrence » (citation extraite de Bidault (1993)).

L'utilisation de l'apprentissage dans les relations entre les firmes a été effectuée à partir de la technologie et de l'innovation. Les interactions entre producteurs et utilisateurs permettent la mise en place d'un processus d'apprentissage par le biais de réseaux d'entreprises ou d'accords de coopération. La relation coopérative et la relation d'alliance sont alors analysées en fonction du processus d'apprentissage qu'elles sont capables d'engendrer (Kogut, 1988). Alors que les approches issues de la Nouvelle Economie Institutionnelle font de la coopération une structure de réalisation des contrats, l'approche basée sur l'apprentissage en fait un dispositif cognitif et d'action. « Les interactions entre producteurs et utilisateurs et leurs fonctions dans la collecte et la diffusion de l'information et des connaissances entre organisations sont au coeur des processus d'apprentissage par les interactions » (Lundvall, 1992). Les alliances peuvent servir de support à la mise en place d'un processus d'apprentissage soit par la création de nouvelles connaissances, soit par l'échange d'information au travers de ces relations. La coopération est alors analysée non pas comme processus d'allocation des richesses mais comme un processus de création de ressources et comme un outil améliorant la capacité de résolution des difficultés. Sa forme contractuelle est alors délaissée, afin de privilégier son contenu et sa capacité à développer une action collective. Dans ce cadre, la relation de coopération est analysée comme une relation de coordination dont le fonctionnement est assuré à la fois par des mécanismes issus du marché, mais aussi par des mécanismes issus des organisations.

L'application de la notion d'apprentissage au secteur bancaire peut fournir des éléments de réponse à l'explication des alliances. Les groupes, qu'ils soient bancaires ou non, sont analysés comme étant en possession de compétences particulières et d'un savoir-faire qui ne sont pas facilement transférables au delà de leurs frontières. Ces « actifs incorporels » peuvent comprendre la connaissance d'un marché, d'un produit ou encore d'un segment de clientèle. L'alliance peut alors être analysée comme l'expression de la volonté des partenaires de diffuser et de réunir leurs connaissances et de développer un processus d'apprentissage. Ces relations favorisent l'accès à des connaissances supplémentaires et permettent le développement d'activités nouvelles (activités connexes, banque-assurance...) dans lesquelles les banques n'auraient jamais pu s'engager toutes seules. L'alliance entre le Crédit Agricole et Sofinco est révélatrice de l'intérêt des alliances en matière d'apprentissage. Le Crédit Agricole qui avait échoué dans sa première tentative de pénétrer le secteur du crédit à la consommation, prépare son retour sur ce marché avec l'aide de Sofinco. L'intérêt de l'alliance est de conjuguer la force de distribution du Crédit Agricole au savoir-faire de Sofinco en matière de traitement informatique, de sélection des risques et de recou-

vrement des créances. Les accords de banque-assurance illustrent également la mise en place de processus d'apprentissage entre deux partenaires qui possèdent des connaissances spécifiques. De même, les alliances orientées vers la diversification géographique peuvent fournir un support à des processus d'apprentissage relatifs au nouveau contexte concurrentiel (innovation de débouchés au sens de Schumpeter).

### *Conclusion*

Notre essai d'interprétation des alliances bancaires par le corps théorique de la coopération industrielle montre qu'il est possible d'emprunter des concepts à l'économie industrielle et de les appliquer aux intermédiaires financiers. En effet, nous avons pu dresser une typologie et rechercher des explications théoriques des alliances entre banques à partir de notions originellement développées dans les industries réelles. Ce transfert conceptuel nécessite cependant d'adapter les outils de la sphère réelle à la spécificité de l'activité bancaire. Ainsi, l'approche en termes de coûts de transaction semble mieux appropriée à l'explication des alliances verticales qu'horizontales (qui sont pourtant les plus fréquentes dans le secteur bancaire). De même, l'analyse en termes de complémentarité qui trouve un terrain d'application satisfaisant en matière de réseau et de savoir-faire ne prend pas en compte certaines motivations comme la volonté de partager les risques. En ce qui concerne l'interprétation par le processus d'apprentissage, l'importance plus grande accordée à l'innovation et à la technologie dans la coopération industrielle rend plus intense l'effort d'adaptation. Des travaux antérieurs soulignaient déjà l'indispensable adaptation conceptuelle. Geoffron (1992) montre que si de nombreux concepts empruntés à l'économie du changement technologique conservent une pertinence dans le champ des innovations financières, ils nécessitent un travail d'adaptation des notions développées dans la sphère réelle. Levratto (1993) constate que l'utilisation du concept de firme bancaire, à travers la détermination de fonctions de coût et de profit, n'est pas contradictoire avec l'hypothèse de spécificité de la monnaie, si les caractéristiques propres des actifs monétaires sont mises en évidence.

Si le corps analytique de la coopération industrielle nous a servi de support théorique pour expliquer les alliances bancaires, il n'en demeure pas moins qu'une meilleure connaissance de ce phénomène nécessiterait de se pencher également sur ses répercussions. Notre propos n'est pas ici de dresser une liste exhaustive des conséquences à étudier mais plutôt de suggérer quelques pistes de réflexion. A l'échelon des établissements de crédit, il serait intéressant de savoir comment les alliances sont gérées (prise de décision, répartition des tâches, contrainte spécifique...) et dans quelle mesure il est possible d'en apprécier

l'efficacité. Au niveau méso-économique, il faudrait chercher à mesurer l'influence des relations coopératives sur les performances et les structures du secteur bancaire, voire financier. Dès l'instant où elles engendrent une modification des barrières à l'entrée dans l'industrie des services financiers, les alliances qui constituaient à l'origine une réponse au renforcement de la concurrence, modifient à leur tour le cadre concurrentiel. D'autre part, il nous paraît essentiel de prendre en compte les conséquences des alliances sur l'efficacité du système de financement des entreprises et sur la création de réseaux qui servent de support à la diffusion d'informations (pour l'exemple des États-Unis, voir Munkirs (1985) et pour certains pays européens, voir Dupuy et Morin (1993)). Au plan macro-économique, il conviendrait d'examiner l'impact de la multiplication des comportements coopératifs sur la maîtrise des risques et le contrôle de l'activité bancaire. Compte tenu de notre problématique initiale, ces recherches complémentaires pourraient vérifier la possibilité de s'appuyer sur des travaux réalisés dans le cadre de la coopération industrielle pour mieux cerner les conséquences du développement des alliances bancaires. Dès lors, la plus ou moins grande facilité à effectuer des transferts conceptuels au niveau de l'impact des comportements coopératifs renforcera ou atténuera la pertinence de l'expression « *économie industrielle des alliances bancaires* ».

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BELL F., MURPHY N. (1968), *Cost in commercial banking : a quantitative analysis of bank behaviour and its relation to bank regulation*, Research Report, Federal Reserve Bank of Boston.
- BENSTON G., HANWECK G., HUMPHREY D. (1982), « Scale economies in banking : a restructuring and a reassessment », *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. XIV, n°4, part.1, November.
- BERGER A., HUMPHREY D., SMITH F.W. (1993), « Economies d'échelle, fusions, concentration et efficacité », *Revue d'Économie Financière*, n°27, Hiver.
- BIDAULT F. (1993), « Apprentissage et réseaux », *Economies et Sociétés, Série Dynamique Technologique et Organisation*, W, n°1, 5/1993.
- CHESNAIS F. (1988), « Les accords de coopération entre firmes indépendantes », *Revue STI, OCDE*, Décembre.
- CHEVALLIER-FARAT T. (1992), « Pourquoi des banques ? », *Revue d'Économie Politique*, n°102 (5), Septembre-Octobre.
- COMMONS J. R. (1934), *Institutional Economics, its place in political economy*, The Mac Millan, New York.
- CONTI V., MACARANELLI M. (1992), « La taille optimale de l'activité bancaire », *Revue d'Économie Financière*, n°21, Été.

- DIATKINE S. (1993), « Néo-institutionnalisme et théorie contemporaine de l'intermédiation financière », *Revue Française d'Economie*, n°4, vol VIII, Eté.
- DIETSCH M. (1990), *Economies d'échelle, économies d'envergure et structures des coûts dans les banques de dépôts françaises* », Conseil National du Crédit et Association Française des Banques.
- DIETSCH M. (1992), « Quel modèle de concurrence dans l'industrie bancaire ? », *Revue Economique*, n°2, vol 43, Mars.
- DUPUY C., MORIN F. et alii (1993), *Le coeur financier européen*, Economica, Paris.
- DOSI G., ORSENIGO L. (1988), « Structure industrielle et évolution technologique » dans *Innovation, Technologie et Finance*, publié par la Banque Européenne d'Investissement, Basil Blackwell, Oxford.
- DUSSAUGE P., GARRETTE B. (1991), « Les alliances stratégiques, mode d'emploi », *Revue Française de Gestion* », n° 85, Septembre-Octobre.
- EGIDI M. (1992), « Organizational learning, problem solving and the division of labour », in EGIDI M., MARRIS R. (eds) *Economics, bounded rationality and the cognitive revolution*, Mac Millan.
- FAVEREAU O. (1989), « Vers un calcul économique organisationnel ? », *Revue d'Economie Politique*, n°99 (2), Mars-Avril.
- GAFFARD J.L. (1990), *Economie industrielle et de l'innovation* », Dalloz, Paris.
- GARRETTE B. (1989), « Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliances », *Revue d'Economie Industrielle*, n°50, 4ème Trimestre.
- GARRETTE B. (1991), *Les alliances entre firmes concurrentes*, Thèse HEC.
- GEOFFRON P. (1992), « Analogies et singularités des innovations financières et réelles » *Economies et Sociétés*, série MO, n°9, Septembre-Octobre.
- GILIBERT P.L., STEINHERR A. (1989), « The impact of financial market integration on the European banking industry », *EIB papers*, n°8, European Investment Bank.
- HEGERT M., MORRIS D. (1988), « Trends in international collaborative agreements of industry » *Columbia Journal of World Business*, vol. 22, 2, in CONTRACTOR et LORANGE.
- HENNART J.F. (1988), « A transaction cost theory of equity joint-venture », *Strategic Management Journal*, vol. 9.
- JENSEN M. C., MECKLING W. H. (1976), « Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol.3, Octobre.
- JOHNSON B., LUNDVALL B. (1992), « Closing the institutional gap ? », *Revue d'Economie Industrielle*, n°59, 1er Trimestre.
- KOGUT B. (1988), « Joint ventures : theoretical and empirical perspectives », *Strategic Management Journal*, vol. 9.
- LAVIGNE A. (1993), « Sélection bibliographique sur l'industrie bancaire », *Revue d'Economie Financière*, n°27, Hiver.
- LEVRATTO N. (1993), « Où en est l'économie industrielle de la finance ? », *Revue Française d'Economie*, n°4, vol. VIII, Automne.
- LUNDVALL B. (1992), *National systems of innovation : toward a theory of innovation and interactive learning*, Pinter Publishing, London.
- MARITY P., SMILEY R. (1983), « Cooperative agreements and the organization of the industry », *Journal of Industrial Economics*, June.
- MAROIS B., MATUCHANSKY O. (1991), « La stratégie d'alliance des banques françaises en Europe », *Cahier de Recherche, HEC* , n°395.

- MICHALET C-A. (1992), « Les accords inter-firmes internationaux : un cadre pour l'analyse », *Traité d'Économie Industrielle*, sous la direction de R. Arena, J. de Bandt, L. Benzoni et P-M Romani, Economica.
- MORIN F. (1992), « L'économie de réseaux : implication pour une politique européenne », Communication au Colloque « *Entreprises et Industries Européennes face à la mondialisation* », Rennes, Mai.
- MORIN F. (1994), « Méthodologie d'analyse des alliances et des partenariats », *Document de travail*, LEREP, Mars, Toulouse.
- MULDUR U. (1990), « Restructurations et stratégies dans le secteur financier », *Revue d'Économie Financière*, n°12-13, Printemps-Eté.
- MULDUR U. (1993), « Les barrières à l'entrée dans le marché bancaire français », *Revue d'Économie Financière*, n°27, Hiver.
- MULDUR M., SASSENOU M. (1990), « Economies of scale and scope in french banking and saving institutions : a comparative analysis », Communication présentée au 3ème Séminaire Franco-Américain, NBER, Juillet.
- MUNKIRS J.R. (1985), *The transformation of american capitalism : from competitive market structures to centralized private sector planning*, Armonk, New York.
- PAGUET J-M., PRANEUFI. (1994), « Transaction versus trans-action : la coopération au coeur des analyses institutionnelles » *Cahier de Recherche du LEREP*, Université de Toulouse I.
- RICHARDSON G.B. (1972), « The Organization of Industry », *The Economic Journal*, September.
- RIVAUD-DANSET D. (1991), « La relation banque-industrie, une approche comparée » *Revue d'Économie Financière*, n°16, Printemps.
- 206 TEECE D.J. (1980), « Economies of scope and the scope of the enterprise », *Journal of Economic Behavior and Organization*, n°1.
- WILLIAMSON O. E. (1981), « The modern corporations : origins, evolution, attributes », *Journal of Economic Literature*, vol. 19, December.