

## **Banque et géopolitique : les enjeux des rapports de force entre places d'argent**

*Hubert Bonin, professeur d'histoire économique à Sciences Po Bordeaux et à l'UMR GRETHA-Université Montesquieu Bordeaux 4 [www.hubertbonin.com]*

Nous n'entendons pas ici traiter seulement des liens entre banques et géopolitique à proprement parler, si l'on entend par là un positionnement par rapport à des enjeux de rapports de force autour de la diplomatie, de la stratégie ou de l'intelligence économique. Nous souhaitons plutôt d'abord considérer leur positionnement au sein de la « géographie du capital » ou de « l'espace du capital », puisque la géographie des flux d'argent est devenue essentielle au sein de l'histoire et de l'économie financières. Nous envisageons par conséquent une sorte de « géo-histoire » des mutations des banques ouvertes au monde depuis un quart de siècle, afin de préciser les points de rupture ou de différenciation par rapport aux époques précédentes. L'on pourrait considérer une telle appréciation comme entrant dans une « histoire du temps présent » face au temps long des révolutions bancaires, déployées en parallèle aux révolutions industrielles.

Depuis les années 1980, quand prend corps « la révolution de la banque de marché » et les années 1990, quand la force financière des pays émergents (Chine, pays pétroliers du Moyen Orient, Inde) s'affirme, les métiers d'argent participent eux aussi aux processus de « mondialisation » (*globalization*) des économies « ouvertes » et de « globalisation » (*globalized and integrated management*). Or cela a déclenché une remise en cause des pôles hégémoniques classiques et une redéfinition de la stratégie des entreprises bancaires, qui ont dû consolider leurs bases historiques, détecter les opportunités offertes par de nouveaux espaces commerciaux, et redessiner partiellement leur portefeuille d'activités stratégiques et de métiers en fonction de la reconfiguration de leurs bases spatiales. Banks were mainly “national” bodies, either nationalized, co-operative, philanthropic (savings banks), or bordered by national rules. They lacked true international mindsets and moreover strategies, besides for FOREX and trade banking, or besides the legacy of imperial banking. The issue of geopolitics gathered momentum when the challenges of overall globalisation opened numerous doors to an international scramble for new markets (Eastern Europe, Asia) and when deregulation gathered momentum from the mid-1980s. A banking revolution took shape, relying on intimately and technologically integrated markets rooms and flows, on assets management, and on forms of market trading which led to an “ever-open book” of operations (FOREX, derivatives, securities, etc.). Our chapter will therefore study this background; it will focus on the issue of becoming a “big player”, and the Darwinian selection will gauge strategies of global banking, committed to market banking, assets management, corporate and investment banking.

Cela dit, l'évaluation des mutations géo-financière effectuée au sein de cette « géo-histoire » bancaire débouche inéluctablement sur des débats géopolitiques puisque la puissance des places bancaires et financières constitue un enjeu fort au sein des rapports de force internationaux, dans le cadre de ce qu'on appelle « le patriotisme économique ». Dès lors, géo-histoire et géopolitique se rencontrent : il faut déterminer si les mouvements d'internationalisation, voire de mondialisation, bancaire et financière contribuent à créer de nouveaux rapports de force entre des pays confirmés ou érigés en « puissances d'argent », entre des places rivalisant pour drainer les opérations, les fonds et les investisseurs, entre des « géants de la banque » qui portent le flambeau de leur pays aux côtés des transnationales de l'industrie et des services. Il faut préciser en quoi la banque et la finance servent de levier à la puissance d'un pays, dans le cadre de rapports hégémoniques entre nations économiques.

Les stratégies de globalisation doivent être définies, afin de débattre de la stratégie de « transnationalisation » des firmes bancaires, du développement de ses formes « multi-domestiques », soit pour la banque d'entreprise (*corporate banking*), soit pour la gestion de fortune (*wealth management*), soit pour la banque de détail (*retail banking*). Les enjeux spatiaux seront soupesés, à l'intérieur de l'espace européen, à propos de la bataille pour les marchés d'Europe centrale et orientale, au sujet de l'Afrique et du Moyen Orient, au sujet des mouvements ouest-est ou nord-sud orientés vers l'Amérique latine, et enfin à propos de l'Asie. Au-delà des simples considérations géo-économiques, soit être évalué l'enjeu du renouveau de formes d'un « impérialisme néo-libéral » dans les espaces qui avaient tenté de préserver des sphères d'indépendance nationaliste, communiste ou tiers-mondiste et qui sont confrontés à l'ouverture de leurs marchés financiers et bancaires.

Il faut enfin aborder le débat d'une géopolitique de la banque et de la finance qui construirait sa propre autonomie, au sein d'un système dépassant les États-nations, les places, les espaces de coopération économique. Dans ce cas, l'on devra jauger de la validité de la polémique déployée avec acuité depuis les diverses crises bancaires et financières récentes – notamment celles de 1993/95, 2001, 1997/98 et 2007/2013 – à propos d'un éventuel système bancaire et financier qui se serait cristallisé à l'échelle mondiale au-dessus du pouvoir politique national ou international, peut-être en un nouveau mythe des Maîtres du monde : géo-finance et géopolitique convergeraient dès lors sur le même registre des débats sur la construction du « nouvel ordre économique mondial ».

La géopolitique sera mise en jeu à travers l'évaluation de la cristallisation et de la vigueur de « centres bancaires et financiers internationaux », l'étude de la « banque globale », et des considérations sur les risques provoqués par une telle évolution. Le processus d'une re-régulation sera également en question, à travers des analyses de la géopolitique des pouvoirs de supervision, les débats entre régulation nationale et régulation européenne ou internationale (codes de Bâle). L'enjeu de la compétitivité internationale des grandes entreprises face aux exigences nationales ou continentales de réserves de protection (*buffer reserves*) contre les effets des crises sur les portefeuilles de risques devra être pris en compte, quand la responsabilité de contenir les risques systémiques est au cœur des débats, parmi les autorités ayant engagé une politique de coopération nationale ou internationale.

## **1. Un espace bancaire bâti autour d'héritages historiques et d'affinités culturelles**

Malgré la « modernité » de la mondialisation actuelle, elle-même ne peut pas échapper à des pesanteurs historiques et culturelles qui maintiennent leur capacité d'influence en déterminant des cheminements privilégiés à travers l'espace international du capital. Cette « dépendance au passé » (ce que les experts anglo-saxons appellent « *path dependency* ») a été néanmoins contredite par les soubresauts de l'Histoire, qui ont pu briser parfois les liens avec ce passé. Pourtant, tout récemment, des « affinités électives » ont redonné une impulsion à des relations qui avaient paru effacées entre des places et des espaces d'influence en réveillant un patrimoine commun ou en recréant des liens de proximité non seulement spatiale, mais aussi culturelle et économique.

### **A. Géo-stratégie bancaire et héritage de l'Histoire**

Il faut tout d'abord rappeler que le déploiement des stratégies internationales actuelles reflète en partie le legs de l'Histoire, car nombre de banques s'appuient encore sur l'espace du capital qu'elles-mêmes ou leurs « ancêtres » ont dessiné lorsque « l'impérialisme occidental » s'appuyait aussi sur le levier de l'argent pour mettre en valeur les empires

coloniaux ou les empires soumis aux Puissances. Une géopolitique bancaire historique reste ainsi vivace, et deux cas de figure en sont révélateurs.

En Asie du Sud-Est, la force des deux banques britanniques HSBC et *Standard Chartered* prend racine dans l'histoire de l'impérialisme de Londres dans ces contrées. En effet, la *Hong Kong & Shanghai Banking Corporation* (1865) et la *Chartered Bank of India, Australia and China* (1853) ont constitué des outils de la pénétration des armées, des maisons de commerce et de l'influence britanniques en Chine et en Inde, puis aussi dans les régions avoisinantes. Les mutations politiques n'ont pas étouffé leurs racines : HSBC a continué en effet à rayonner depuis Hong Kong pendant le communisme chinois, quel qu'ait été l'impact de la perte de la concession de Shanghai ; puis, malgré le transfert de son Siège institutionnel à Londres après la fin de la colonie en 1997, elle a gardé son bastion de Hong Kong, tout en rouvrant une robuste entité sur une place de Shanghai rendue au capitalisme. Afin de résister à la progression des établissements indiens, la *Chartered* a, depuis son Siège de Londres, déployé son réseau de banque commerciale dans toute l'Asie du Sud-Est, puis tout autour de l'océan Indien, grâce à sa fusion dans *Standard Chartered* en 1969 avec la *Standard Bank of South Africa* – qui elle-même avait acquis la *Bank of West Africa* en 1965. Ces deux maisons disposent ainsi d'un énorme portefeuille de culture, de relations, d'intelligence économique, de clients dans ce vaste espace asiatique et, pour cette dernière, en Afrique.

Sur d'autres territoires, l'héritage de l'empire colonial reste ici et là un acquis spécifique à certaines banques. Certes, dans l'énorme majorité des cas, les indépendances se sont accompagnées de la nationalisation du système bancaire (Égypte, Algérie, Indonésie, etc.) et/ou de la poussée de banques publiques (Inde). Mais les banques anglaises et françaises ont pu garder leurs bastions historiques dans les pays où le socialisme tiers-mondiste a respecté l'économie de marché et accepté l'action du capitalisme européen. Les établissements français BNP Paribas, Société générale ou Crédit agricole (CASA) ont pu s'appuyer sur un noyau de réseau en Afrique subsaharienne, au Maroc ou en Tunisie, ainsi qu'au Liban, quand ils ont décidé de lancer une offensive en banque de détail et en banque commerciale dans ces pays depuis les années 1980, là encore en bénéficiant d'un capital de relations et de savoir-faire utile à anticiper sur les risques liés à des économies fragiles et en développement. Ce legs a servi d'accélérateur de l'histoire récente sur ces territoires même, mais aussi assuré une fonction d'« école » dans le déploiement dans de nouveaux pays du même type, dès lors que la « courbe d'apprentissage » de la maîtrise des risques s'en trouvait mieux dessinée, par un processus d'osmose (comme de la Tunisie et du Maroc vers l'Égypte, pour BNP Paribas et Société générale).

## **B. Le levier des affinités**

L'Amérique latine, celle des pays émergents ou celle des pays en développement, constitue un enjeu stratégique pour le déploiement spatial des grandes banques des pays riches. Les affinités mises en valeur sont de deux sortes : culturelles et économiques. Les deux grandes banques espagnoles Santander et BBVA sont devenues des actrices importantes en Amérique latine grâce à une forte osmose culturelle entre l'ex-puissance coloniale et les pays *latinos*. Au fur et à mesure des processus de privatisation ou d'expansion, les deux établissements ibériques ont conquis des positions solides ; ils ont créé un espace transatlantique bancaire sur ce créneau en forte croissance. BBVA a acquis en 2001 le leader mexicain *Bancomer* et ses 1 700 agences, ce qui lui procure aujourd'hui 30 % de ses revenus ; Santander a acheté *Banco Mexicano* et *Banco Serfin* au Mexique puis *Banco Real* au Brésil (2007), et elle rassemble 4 300 agences dans onze pays latino-américains, en étant leader au Chili et troisième au Mexique : «Santander is the euro zone's largest

lender by market value. But while it is based in Spain, Brazil last year became the biggest contributor to its bottom line.”<sup>1</sup>

Geographical distribution of Santander's first half 2011 recurring attributable profit	
Historical basis	
Retail Spain	12 %
Portugal	2
Other retail Europe and global business Europe	9
European breakthrough	
United Kingdom	17
Germany	4
Retail Poland	2
American breakthrough	
Brazil	25
US	10
Mexico	9
Chile	6
Others Latin American	4

Source: Banco Santander

Cependant, ce duo espagnol affronte une concurrence rude de la part de certaines banques nord-américaines. Les affinités sont multiples : proximité géographique, bien sûr ; rapports étroits avec les pays fournisseurs de denrées et de matières premières, mais aussi sous-traitants dans le cadre des processus de délocalisation industrielle ; force des firmes américaines sur ces marchés proches ; liens étroits entre capitalismes nord-américain et latino-américain. Les nationalisations anti-impérialistes ont brisé le rapport de « chasse gardée » qui avait longtemps prévalu ; mais le « retour » ou la percée des sociétés multinationales américaines explique que nombre de ces pays soient redevenus des bastions des banques américaines. Sur le créneau de la « banque universelle », Citicorp a déployé son activité « Regional Consumer Banking » en Amérique latine avec 2 400 agences, notamment avec l'achat du leader mexicain Banamex en 2001.

De l'autre côté de l'Atlantique, forte de sa bonne connaissance des coutumes africaines, grâce à son réseau d'agences puis de filiales en Afrique subsaharienne des années 1920-1980s, et malgré des retraits contraints ici et là par les aléas nationalistes, la britannique Barclays a su tirer parti du nouveau « réveil » africain des années 2000 : un relatif partage de langue et de culture lui a permis de prendre le contrôle de la sud-africaine ABSA en 2007 et ainsi d'établir une sorte de « Commonwealth » bancaire informel.

De façon moins ample, l'émergence de la Turquie comme force bancaire et financière en Asie centrale postcommuniste reflète également le rôle des « affinités » ; elles mêlent dans ce cas la proximité de voisinage, une commune compréhension des cultures ancrées dans l'Islam, et une commune volonté de créer un espace qui échapperait plus ou moins à l'emprise des impérialismes historiques, celui, ragaillard, de la Russie, celui des États-Unis ou, éventuellement, celui de l'Iran ou des pays pétroliers du Moyen Orient. La Grèce a souhaité mener une stratégie équivalente en déployant des filiales de ses banques dans les pays balkaniques revenus à l'économie de marché ; cela a été le cas de la National Bank of Greece dans les années 1990-2000 ; malheureusement, la crise des marchés bancaires dans les pays d'Europe centrale, orientale et balkanique et, tout récemment, la crise de l'économie bancaire grecque expliquent une suspension de cette politique.

### C. La connexion historique entre New York et Londres

L'on doit soupeser le poids de l'Histoire et des affinités au sein du « couple » constitué par les deux grandes places bancaires et financières anglo-saxonnes. Il convient de rappeler l'osmose qui les a intégrées depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, pour le placement en Europe

<sup>1</sup> “Santander banks beyond Spain”, *The Wall Street Journal*, 30 septembre 2011, p. 20.

des titres émis par les firmes nord-américaines émergentes, pour la création et l'entretien de partenariats bancaires, et, enfin, lors des deux guerres mondiales et pendant les périodes des après-guerres. Une sorte d'intégration et de solidarité s'était cristallisée au fil des décennies, au cours des opérations financières transatlantiques et tout au long du financement des échanges commerciaux et maritimes.

Toutefois, le legs de l'Histoire a été ébranlé par plusieurs causes : l'affaiblissement de la livre – avec plusieurs crises dans les années 1930, puis dans les années 1940-1970 –, l'effondrement des *merchant banks* de la *City*, en 1931/33 puis, de façon insensible, dans les années 1970-1980, quand elles ont été rachetées par des concurrentes, souvent d'Europe continentale, et, enfin, la croissance de la place new yorkaise qui l'a conduite à une puissance internationale considérable ont profondément amenuisé l'héritage historique. Par exemple, si elles ont créées toutes deux par la famille Morgan, la banque universelle JP Morgan est devenue un immense établissement américain et mondial, tandis que Morgan Grenfell s'est intégrée au groupe Deutsche Bank dans la seconde moitié des années 1980.

Nombre d'activités réunissent encore les deux places depuis les années 1980. Avant de considérer les éléments matériels, il faut insister sur les affinités culturelles. Le mode de pensée (« anglo-saxon », dirait-on en Europe continentale...) est ainsi en bonne osmose. En effet, il privilégie le libre essor du néo-libéralisme capitaliste et donc son application à l'économie bancaire, au profit de modes de « spéculation » (au sens positif du terme, c'est-à-dire de gains sur des opérations de crédit et de marché récompensant l'intelligence des opérations). Il favorise une culture de l'inventivité financière (liée aux gains spéculatifs, mais aussi au désir de maîtrise des aléas monétaires, donc au besoin de « couverture »), avec une dose variable de régulation. Enfin, il reconnaît aisément le bien-fondé d'un enrichissement personnel rapide et ample des responsables bancaires et financiers, malgré quelques préoccupations récurrentes de « mauvaise conscience », à compenser par des investissements de philanthropie et de mécénat.

Ces affinités expliquent, tout autant que l'attractivité respective de chaque place, la re-création ou l'amplification (*foreign exchange*/FOREX ; gestion des réserves monétaires en eurodollars depuis la seconde moitié des années 1950 et animation du marché financier en eurodollars) d'une géostratégie transatlantique – comme nous détaillerons par grand métier plus bas. On l'a constaté lors de la crise de 2007/2008 quand c'est au sein de la filiale Londresienne de l'*investment bank* new-yorkaise *Lehman Brothers* qu'a éclaté un mini-krach, avec l'ébranlement d'une part des placements « toxiques » gérés depuis Londres, en révélateur ou déclencheur du krach général de la firme, jusqu'à New York et les îles de l'Atlantique où s'étaient effectués les placements *off shore* des fonds spécialisés de la banque. Nombre de hauts cadres ou de juniors des banques new yorkaises « globalisées » ont ainsi pris l'habitude de travailler dans les filiales ou succursales établies dans la *City*, en transformant l'osmose des métiers en osmose humaine, au sein d'une communauté d'affaires et d'hommes bénéficiant d'un double « enracinement » de part et d'autre de l'Atlantique.

Ces trois pistes de réflexion sur la géostratégie bancaire ont permis d'apprécier la contribution du capital immatériel nourri d'un rapport d'enracinement (*embeddedness*) ou d'un rapport de proximité à une politique de déploiement sur des marchés privilégiés, par le biais de priorités géographiques (« *focus* »). Parfois, cette tendance à la multi-localisation s'est heurtée à de trop grosses différences dans l'approche de la culture des affaires. Le cas américain est probant car trop d'établissements ont cru s'y déployer aisément parce que le pays était développé et le mode de vie paraissait conforme à des visées transatlantiques de conquête de parts de marché. Or plusieurs grandes banques s'y

sont cassé les dents, comme des firmes industrielles d'ailleurs : elles n'avaient pas perçu l'intensité de la compétition, la division en grands blocs régionaux, la fragmentation des cultures des communautés d'affaires. Paribas puis, plus tard, la Société générale ont réduit la voilure de leur partenariat en banque d'affaires (Warburg-Paribas ; SG Cowen) ; Crédit suisse First Boston, tentative pionnière de banque de financement transatlantique, a dû être reprise en main par la société mère helvétique dans les années 1990, tandis que Deutsche Bank a eu du mal à intégrer réellement Bankers Trust ; tous ont pris conscience de l'intense culture du risque des banquiers-financiers américains, dans un univers de « frontière » propice aux « coups » et à une activité pro-cyclique, c'est-à-dire amplifiant les risques.

## **2. L'évolution de la géostratégie de la banque d'entreprise**

À l'échelle du monde ou des sous-régions de l'économie globalisée, de nombreuses « terres vierges » ont dû être explorées depuis les années 1980 par les banques qui désiraient s'affirmer comme des parties prenantes des marchés de l'argent internationaux et « jouer dans la cour des grands » (en « *global players* »). Cette tendance à une nouvelle étape de la géo-banque a suivi les chemins parallèles de la banque d'entreprise, de la banque commerciale universelle et de détail, et de la banque de financement et de marchés.

### **A. Bâtir un métier de banque d'entreprise internationalisée**

Soit en tirant parti des héritages historiques, soit, plus généralement, en renouvelant et diversifiant sans cesse le portefeuille de clients au sein d'une économie concurrentielle, les grandes banques ont accompagné les entreprises dans leur déploiement mondial, au fur et à mesure de l'ouverture des économies, de l'intégration des échanges et de la transnationalisation de la communauté des affaires. Cette évolution a concerné les banques commerciales dotées d'une division de banque d'entreprise et les banques d'affaires.

### **A. Des métiers mondialisés**

Les divers métiers de la banque d'entreprise ont dû tout à la fois être déployés à l'échelle mondiale, introduits dans les pays où l'économie centralisée s'est affaïssée, et adaptés par le renforcement quantitatif des équipes de salariés et des ressources allouées. Classiquement, les banques ont renforcé leur dispositif dans le financement du négoce international (denrées, hydrocarbures, matières premières), depuis les grandes places ou depuis Genève ou Chicago, cités bien ancrées sur ce créneau. Elles ont étendu plus encore leurs activités banales mais essentielles de gestion et de transferts de moyens de paiement (« banque de transactions ») pour le change, la couverture des risques de transfert, de change et de crédit, le crédit (crédits documentaires, etc.), la gestion de trésorerie, l'intelligence économique pour la collecte d'informations sur les parties prenantes de ces activités. Une publicité de la banque écossaise RBS, par exemple (*The Economist*, avril 2012), met en valeur l'unicité du groupe au service de cette « banque de transactions » : « *At RBS, we build the future with our clients by using our international network to help them achieve their global ambitions. We provide access to Transaction Services expertise in over 60 countries. We help our clients optimise their working capital with market-leading services including cash and liquidity management, trade and supply chain finance and commercial cards.* »

Depuis le tournant des années 1980, des métiers clés se déploient sur des plates-formes mondialisées. Puisque le mouvement de concentration a brisé les frontières intra-européennes et internationales, les équipes de conseil en fusions-acquisitions sont

nécessairement insérées au cœur de cette « économie ouverte ». Plus généralement, « la banque conseil » a élargi plus encore le mouvement enclenché dans les années 1960 pour les émissions d'actions et d'obligations : conseil en amont aux parties prenantes, en liaison avec les cabinets d'avocats d'affaires eux-mêmes internationalisés, constitution et gestion des grands syndicats d'émission pouvant réunir jusqu'à plusieurs centaines de banques pour le courtage des titres à émettre ou à reclasser. Les banquiers d'entreprises et d'affaires ont surtout innové dans le développement intense du financement des « grands projets » (*project financing*), bâtis en vue de vastes chantiers d'équipement en infrastructures et en usines, au fur et à mesure de l'intégration de nouveaux espaces des transferts de technologie, de l'ingénierie, du bâtiment-travaux publics et des services publics collectifs (eau, etc.). Une géostratégie des grands projets, parfois soutenue par des campagnes diplomatiques elles-mêmes (avec les « charters » de patrons et ingénieurs dans le sillage des voyages des chefs d'État), s'est conceptualisée avec dynamisme. Aussi, dans le bond de ces métiers de banque d'entreprise, de financement et de conseil, le capital relationnel s'est-il lui aussi transnationalisé : de petites équipes de *senior bankers* aux mentalités et pratiques globalisées animent les rouages du capitalisme multinational.

## **B. Un modèle économique désormais articulé autour de la mondialisation**

À ces diversification et amplification des métiers de banque d'entreprise s'est ajoutée leur mondialisation. La géostratégie des banques a donc consisté dans l'essaimage stratégique de la banque d'entreprise sur les diverses places bancaires internationales. Afin de jouer dans la cour des grands, les leaders nationaux ont dû bouleverser leur « modèle économique ». Soit au service des entreprises de leur pays en voie de transnationalisation, soit au profit d'une clientèle mondialisée, issue des pays déjà riches ou désormais aussi des pays émergents, ils ont établi des banques sœurs, des succursales, des bureaux sur les principaux nœuds d'échanges bancaires, aux États-Unis (en glissant de la côte Est vers la côte Ouest), en Asie du Sud-Est (en glissant de Hong Kong à Singapour, Shanghai, etc.), au Moyen Orient (Bahreïn, Abu Dhabi, Dubaï, etc.), en Extrême-Orient (en glissant de Tokyo à la Chine), ainsi qu'en Europe centrale et orientale et en Russie.

La concentration interbancaire qui s'est accélérée sur les grandes places s'explique d'ailleurs par les contraintes imposées par la recherche d'une compétitivité apte à répondre aux demandes et besoins des entreprises clientes ou à prospecter. Soit des banques ont fusionné entre elles (à Paris : BNP et Paribas en 2000 ; les branches de banque d'entreprise du Crédit lyonnais et du Crédit agricole dans Calyon en 2000) ; soit elles ont acheté des consœurs qu'elles ont intégrées à leur dispositif mondial, comme Deutsche Bank, qui a acquis successivement Morgan Grenfell à Londres (1990) et Bankers Trust à New York (1998). Et la crise récente a d'ailleurs accéléré le processus, puisque Bank of America a repris l'*investment bank* Merrill Lynch en 2008.

En imposant une réallocation des ressources en capital et en resserrant l'appel à des refinancements interbancaires, la crise récente a suscité une politique de repli, l'élargissement du portefeuille d'activités stratégiques (financement en dollars des firmes propriétaires d'avions et de bateaux, par exemple), la multiplication de l'expertise en couverture des risques, la titrisation (sur des bases saines) de gros crédits. Pourtant, la géostratégie de la banque d'entreprise n'a pu que garder le cap fixé dans les années 1980-1990, puisque les débouchés principaux se partagent dorénavant entre les bastions des économies d'origine et les marchés neufs en plein boum (Chine, Asie centrale, Moyen Orient, Brésil, Australie, etc. – en attendant une pleine ouverture de l'Inde). Sur ces derniers, les chasses gardées se sont effritées, et les banques transnationales bataillent toutes en devant affûter la compétitivité de leur portefeuille de savoir-faire et enrichir leur capital relationnel.

### C. Les enjeux de la gestion d'une géostratégie de mondialisation

Un enjeu décisif au cœur des débats de géostratégie concerne le mode de gestion de la division de banque d'entreprise mondialisée ou continentalisée, et, précisément, des relations entre la maison mère, ses succursales et ses filiales. Chacune constitue une plate-forme multi-métiers et doit être suffisamment enracinée sur la place où elle est active afin de tirer parti au maximum de la communauté d'affaires locale. Dans le même temps, elle est insérée dans un circuit d'information, de refinancement, de titrisation, en une osmose gestionnaire propre à fédérer une organisation de firme intégrée. Enfin, d'une plate-forme à l'autre, des équipes de *senior managers* accompagnent les directions financières des firmes transnationales dans leur déploiement. Mais beaucoup de banques ne cessent de remodeler leurs structures internes car elles constatent trop de lacunes dans cette intégration, trop de failles dans le contrôle des risques, une trop grande autonomie de « leaders », trop de cristallisation de bastions sur chaque grande place au détriment de la capacité d'intervention multiforme au service des clients.

Nombre de branches *corporate and investment banking* de grands établissements ont vécu ainsi des réajustements fréquents et de mini-crisis d'adaptation, au prix du départ de leaders supportant mal de se voir tailler les ailes ou de scissions-fusions de divers départements. Le cas du *Crédit suisse First Boston*, déjà évoqué, puis du *Crédit suisse*, a constitué un cas d'analyse en gestion de firme bancaire : le point d'équilibre entre l'indépendance *de facto* d'une filiale sans racines, car active à l'échelle transatlantique, et les liens avec la société mère n'a été atteint qu'au bout d'une quinzaine d'années. Les avatars de Barclays dans ce domaine ont été similaires : suite à l'absorption de diverses banques d'affaires et de gestion d'actifs, elle s'est dotée d'une filiale imposante mais peu efficace, ce qui a nécessité un élagage drastique et un recentrage autour de *Barclays Capital*.

Dès lors stabilisée et sereine, elle a pu repartir à l'assaut des places internationales et racheter les actifs américains de Lehman en 2008. Mais la construction de vastes structures multinationales par les *investment banks* américaines issues historiquement de la loi Glass-Steagall de 1933 est également symbolique de ces mutations : l'eupéanisation de Goldman Sachs, de Merrill Lynch et de Morgan Stanley dans les années 1980-2000 aura changé la culture de ces maisons en ajoutant Londres, voire Paris et Francfort, à leurs plates-formes de banque d'entreprise et de financement. Et, tout récemment, la percée de l'*investment bank* japonaise Nomura, qui a repris les actifs européens de Lehman, confirme cette tendance à la mondialisation des *investment banks*, d'abord pour développer les métiers de la banque d'entreprise et de financement.

Les sociétés structurées autour d'associés-gérants et de hauts dirigeants intéressés au capital ont dû elles aussi se remettre en question. La maison Lazard a bataillé pendant toutes les années 1990-2000 avant de dissiper l'héritage des fortes personnalités et des clans des décennies antérieures et de fédérer une réelle force d'action tripolaire (New York, Londres, Paris, avec des excroissances récentes sur d'autres places). De même, il aura fallu une relève de génération et un *aggiornamento* culturel au sein des familles propriétaires et dirigeantes pour que la maison Rothschild deviennent une réelle banque anglo-française au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle. Pour asseoir les bases de son internationalisation, l'*investment bank* Goldman Sachs a dû évoluer du statut de *partnership* vers celui de société anonyme cotée en Bourse et donc de « *global corporation* » en 1999.

Dans ce domaine de la banque d'entreprise et de financement, la notion de « glocal », devenue tant à la mode, constitue l'un des enjeux clés : chaque banque doit définir son assise géopolitique. D'un côté, dominerait le « local », celui de son Siège historique, de ses

« gènes » nationaux, de son « patrimoine » immatériel et culturel, ou celui de chacune de ses grandes filiales ou succursales à l'international. D'un autre côté s'affirmerait le « global », fruit de l'osmose entre chaque place internationale et chaque entité transnationalisée, grâce à des leviers d'interaction propres à générer parts de marché et profits.

### 3. Les bouleversements de la géostratégie de la banque de détail

Il est apparu évident aux responsables de la banque commerciale dite « de détail » (*retail banking*) qu'il serait aisé et relativement peu coûteux de transposer à l'étranger le portefeuille de savoir-faire en gestion de banque de dépôts et d'épargne. La prise de risque semblait légère, vu la division des comptes, par rapport aux risques de la banque d'entreprise et de la « banque de gros ». Il s'agissait juste de conduire une « stratégie d'essaimage » (*spillover*) par un transfert des techniques de prospection et d'animation commerciales et de gestion des portefeuilles de « petits clients » (particuliers, professionnels, PME). Le plan géostratégique de chaque banque concernée visait à diffuser un modèle économique éprouvé et considéré comme « universel » : l'on croyait à « l'unicité » d'un modèle de niveau de vie dans les pays émergents ou en développement, aux dépens du mode de vie des pays communistes ou tiers-mondistes et en faveur de l'épargne individuelle et familiale, des crédits à l'immobilier et à la consommation, des petites entreprises individuelles et des PME, de la gestion de patrimoine et d'actifs, en vertu d'une accumulation du capital familial ou entrepreneurial décentralisée.

C'est ainsi qu'une « course aux guichets » a démarré dans les années 1980. On l'a dit plus haut, les banques espagnoles et nord-américaines ont glissé en Amérique latine. Les banques françaises ont densifié leurs bastions historiques en Afrique subsaharienne ou maghrébine, tout en s'implantant en Égypte, tandis que l'anglaise Barclays a acquis la sud-africaine ABSA et son réseau en Afrique méridionale et orientale en 2007. Les banques de l'Europe du Nord-Ouest ont entrepris de conquérir l'Europe du Sud, en Italie (Crédit lyonnais, avant sa chute en 1993, Crédit agricole avec Cariparma en 2007 et un mini-réseau cédé par Intesa Sanpaolo en 2010, le millier d'agences en Italie procurant 16 % des revenus du groupe en 2010 ; BNP-Paribas, avec BNL, la sixième banque du pays, en 2006, ABN-AMRO, Deutsche Bank), en Espagne, en Grèce (Crédit agricole, Société générale). Une grande offensive a touché l'Europe centrale et orientale, où plusieurs établissements (Citigroup, Société générale, Unicredit italienne, National Bank of Greece-NBG, KBC belge, Raiffeisen autrichienne, etc.) ont acheté des banques locales privatisées et en ont fait des filiales dotées d'un réseau souvent étendu. Certains se sont même implantés solidement en Russie (Société générale). *“One reason why internationalisation is spreading is what McKinsey's Mr Rodeia calls 'economies of skill', meaning that successful banks are getting better at standardising their procedures and systems. The trailblazer has been Santander, but its relentless effort to make its systems exactly the same everywhere is being emulated by Citigroup, HSBC and Standard Chartered. When Citigroup hit on a successful branch format in Singapore, it quickly replicated it across Asia and in the Americas.”*<sup>2</sup>

Cette internationalisation conduite à marche forcée dans une ambiance de forte émulation concurrentielle et panurgiste a débouché sur plusieurs questionnements. L'identité et l'image de marque commerciales ont été délicates à préciser, dès lors que l'intégration à un groupe multinational pouvait d'un côté sembler procurer de la force financière à la filiale et attirer ainsi des clients plus confiants, mais, de l'autre, susciter le trouble quant à

<sup>2</sup> “Winners and losers. World, here we come. The biggest beneficiaries from the retail renaissance will be large international banks”, *The Economist*, 19 May 2012.

l'enracinement « national » d'une banque contrôlée depuis une place lointaine. L'imposition de critères de gestion rigoureux, le rejet du trafic d'influence, l'élagage massif des effectifs parfois, ont pu dérouter une clientèle bousculée dans ses habitudes. La prise en compte des pratiques relationnelles locales aura pu être difficile : mettre en pratique les vertus d'une gestion « globale », respectueuse de l'enracinement local et du capital de talents « global » de la banque mère, s'est révélé plus long ou difficile que prévu. L'accentuation de la concurrence aura ici et là enrayé la progression des profits et l'amortissement des dépenses engagées. Enfin, devenir « global » s'est avéré trop coûteux, car nécessitant trop de ressources en fonds permanents ou en refinancement de ces filiales, afin de les aider à faire face à la croissance de leurs encours de crédits.

Universaliser la banque universelle, c'est-à-dire diffuser le « modèle économique » diversifié de la société mère dans beaucoup de sous-régions continentales s'est avéré une utopie : l'intégration de trop d'encours et d'actifs, de besoins de fonds, a fini par trop peser sur le « passif bilantiel ». Devenir « fort » dans trop de sous-régions s'est avéré une géostratégie dangereuse. L'effet de taille s'est avéré déterminant : *“As a rule of thumb, both HSBC and Santander reckon that to operate effectively they need at least 5-10% of the market. Standard Chartered provides a full range of services in markets where it is strong and a pared-down version in countries where it has only a small share of the market. ‘We recognised early on that we could not build a full-scale Standard Chartered everywhere, so we focused on how we would compete rather than doing one size fits all,’ says Steve Bertamini, the head of its consumer bank.”*<sup>3</sup> Par ailleurs, ici ou là, des crises locales (Nigeria, Argentine) ou générales (Europe centrale et orientale depuis 2008) ont multiplié les poches de mauvaises créances. Cette géostratégie s'est heurtée au vieux « risque d'exécution » qui fragilise la mise en œuvre de projets qui paraissaient pourtant sensés *ex ante*. Les grandes banques pouvaient-elles devenir des leaders dans plusieurs « sous-régions » globalisées ? N'était-ce pas céder à quelque *hubris* géostratégique ? C'était en fait négliger l'enjeu du stock de ressources disponibles potentiellement au service d'un tel déploiement ou surestimer la capacité d'amortissement puis d'autofinancement d'une telle croissance à marché forcée. C'était aussi s'aveugler sur la capacité réelle d'un pôle de gestion à mettre en œuvre une fonction de contrôle des risques dans chacune de ces sous-régions.

C'était enfin, et surtout, négliger la « différenciation » du mode de vie, des mentalités, du mode de respect des engagements financiers dans chaque pays ou zone : la question de la relation de confiance entre le débiteur et son créancier s'est posée en effet ; le système de la « faillite personnelle », aux États-Unis, notamment, a désarçonné nombre de banques européennes lors de la crise de 2007-2010 ; HSBC, qui venait d'acquérir un géant des crédits par carte de paiement, a dû annuler la valeur de cet achat dans son bilan, soit plusieurs dizaines de milliards de dollars, dès lors que son portefeuille de créances s'était avéré irrécouvrable. Dans nombre de pays en crise, par ailleurs, le doute a surgi sur la volonté de l'État d'imposer aux débiteurs (particuliers, PME, collectivités locales) le remboursement de dettes envers des filiales de banques étrangères, elles-mêmes supposées suffisamment « riches » pour pouvoir absorber de telles pertes – comme on l'a vu en Russie et en Amérique latine à la fin des années 1990, puis dans certains pays d'Europe centrale et orientale ou en Grèce, d'où des moratoires, des rééchelonnements ou des annulations de dettes.

Au mépris des principes proclamés dans les rapports annuels des périodes de marche en avant, le temps du repli a alors sonné, par étapes successives. L'on a vu d'abord la Société

---

<sup>3</sup> “Winners and losers. World, here we come. The biggest beneficiaries from the retail renaissance will be large international banks”, *The Economist*, 19 May 2012.

générale et le Crédit agricole français céder chacun leur filiale argentine, tandis que la hollandaise ABN-AMRO a dû battre en retraite des États-Unis après y avoir bâti par rachats une grande banque de détail dans le Nord-Est ; BNP-Paribas a laissé son réseau de guichets à Hong Kong et en Espagne, puis en Russie ; la Société générale a quitté le Nigeria, Citigroup l'Allemagne, etc. Cette dispersion « globale » a été abandonnée au profit du « recentrage » géographique et sectoriel ; c'était une vue de l'esprit que de devenir un grand de la banque de détail partout... D'ailleurs, le modèle stratégique de Bank of America a choisi de cantonner son activité de banque de détail dans son pays d'origine, où cette branche effectue 90 % de son chiffre d'affaires. Un phénomène de consolidation des points forts s'est enclenché naturellement, au profit de quelques banques américaines et espagnoles en Amérique latine, de pays jugés prioritaires en Europe centrale et orientale aux yeux des acteurs clés dans cette sous-région, etc. Partout se sont affirmées des vainqueurs de cette géostratégie bancaire, avec des « points forts » pour chaque établissement. Dans le cadre de ce recentrage, chaque grande banque plaide désormais, depuis le début du siècle, pour une « stratégie multidomestique » qui privilégie des bastions : la Société générale en Russie et dans quelques pays d'Europe centrale (Roumanie, Tchéquie), BNP-Paribas en Belgique (avec l'achat de Fortis, le leader de la banque de particuliers avec un millier d'agences, sous l'égide de la division « Belux Retail Banking ») et en Italie, Santander au Royaume-Uni (achat d'Abbey), etc.

Le mythe de la « banque à tout faire » diffusée partout avec facilité s'est écroulé en une quinzaine d'années ; chaque établissement a « resserré son dispositif ». En revanche, des métiers plus techniques que la simple banque commerciale de dépôts peuvent être déclinés par une stratégie d'expansion ciblée, pour ce qui concerne les « crédits spécialisés » (crédit à la consommation et au logement) et la gestion de patrimoine (*wealth management* ou *private banking*), avec une évaluation stricte des besoins de refinancement, des grilles d'évaluation de la capacité de remboursement ou d'épargne des clients, et donc une sélection fine.

Malgré ces aléas, les mouvements enclenchés par la géostratégie de la banque commerciale de dépôts et de détail ont bouleversé la configuration de plusieurs établissements. Ils sont devenus en effets « plurinationaux » et dans plusieurs sous-régions continentales. Les deux géants espagnols BBVA et Santander n'ont plus qu'un quart de leur actif en Espagne ; la Société générale rassemble 60 000 salariés dans sa division « Banque de détail hors de France métropolitaine » en 2012 au lieu de 3 000 en 1992. BNP-Paribas, numéro deux en France, est aussi la première banque belge. En 2007, le groupe autrichien *Raiffeisen* dispose de 2 300 agences en Autriche et d'environ 3 000 guichets (avec 66 000 salariés) dans le reste de l'Europe centrale et orientale. Cette géostratégie « multidomestique » aura finalement inséré une culture « globale » au sein de la culture d'entreprise de deux douzaines de grandes banques commerciales de détail en un quart de siècle. Cela aura aussi contribué à des transferts de techniques de gestion bancaires, de critères d'analyse des risques, et de technologies numériques.

#### **4. Banque et finance mondialisée**

Les années 1980 ont vécu une véritable révolution : aux salles de change (FOREX), modernisées par le fax, l'informatique et des techniques d'échange à terme entre devises (*swaps*) – avec tout de même un volume d'échanges quotidiens estimé à 4 000 milliards de dollars par jour en 2012 –, se sont ajoutées les « salles de marchés ». Appuyées par des équipes d'analystes experts en appréciation des mouvements économiques, ces vastes plates-formes ont appliqué les outils numériques pour l'évaluation des tendances, l'explicitation des échanges et des valeurs à des échelles de temps de plus en plus « instantanées ». Elles ont dès lors servi de leviers à une intégration des produits, par le

biais des spéculations à terme sur toute valeur (devise, titre boursier, titre représentatif d'un « panier » de valeurs boursières ou, par le biais de la titrisation, de crédits, etc.) grâce à des procédés fondés sur des techniques de rationalisation quantitative (produits dérivés, produits à terme, etc.) (*derivatives, futures*). Mais leur efficacité repose surtout sur leur fonctionnement permanent, d'une place internationale à une autre, du Japon à San Francisco, grâce à ce qu'on a appelé le « livre toujours ouvert » : l'espace de la spéculation s'est unifié et la circulation des informations, des valeurs, des anticipations s'inscrit dans un temps quasiment immédiat. Ces techniques quantitatives ont bouleversé les techniques de courtage des valeurs (*brokerage*) par les négociants en titres (*traders*) puisque, à cette étape également, l'accès aux clients est permanent et instantané : la géographie de l'argent en a été révolutionnée parce que l'espace du capital s'est unifié.

Dans le même temps, le métier de gestionnaire d'actifs (*assets management*) a acquis plus d'autonomie et d'ampleur. Aux fonds de trésorerie des entreprises et des banques, aux réserves financières des compagnies d'assurance et des fonds de pension des pays fonctionnant sur des systèmes de retraite par capitalisation, se sont ajoutées d'immenses disponibilités en capital globalisé. Ce sont d'abord les réserves des pays producteurs d'hydrocarbures (Moyen Orient, Russie, Norvège, etc.) et des pays disposant de forts excédents commerciaux (Japon, Chine, etc.), placées dans des « fonds souverains », qui disposent en 2011 de 5 000 milliards de dollars – telle la *China Investment Corporation*, créée en 2007 et forte de presque 500 milliards de dollars en été 2012. Ce sont ensuite les énormes sommes collectées par les organismes de placement collectif de valeurs mobilières (fonds communs de placement, sociétés de gestion ou *mutual funds*), par des « fonds monétaires » (à court terme) – les fonds américains gérant ainsi plus de 600 milliards de dollars en été 2012 –, par des fonds d'investissement spéculatifs (*hedge funds*), par des sociétés de gestion d'actifs géantes – comme Blackrock ou Franklin-Templeton, chacune brassant des centaines de milliards de dollars.

Les banques désireuses de « jouer dans la cour des grands » ont été confrontées au défi de leur déploiement sur de tels marchés et de telles techniques, au service de tels clients transnationaux. Généralement, c'est leur division « banques d'affaires » et « banque de gros » qui a accueilli ces activités « spéculatives », donc au sein de ce qui est devenu communément « *investment banking* » ou, mal traduit en français, « banque d'investissement », alors qu'il s'agit plutôt de ce que nous appellerons, quant à nous et comme certains établissements, « banque de marchés » (*capital markets*). Les banques commerciales et les banques d'affaires classiques et les banques américaines ou japonaises de courtage (Goldman Sachs, Merrill Lynch, Lehman) se sont toutes munies de ce portefeuille de métiers et d'outils techniques, et d'une présence sur toutes les places financières internationales d'envergure, sous peine de perdre pied.

Cette « géostratégie » a transformé les grandes banques européennes, américaines et japonaises en banques « globalisées » dès lors que leur outil de banque de marchés ne fonctionne qu'en étant intégré au système financier mondialisé, au sein du mouvement de « financiarisation » des économies de marché. Cela a abouti à une « dénationalisation » de ces entités : elles sont gérées depuis New York, Londres, Singapour et Hong Kong, généralement (avec aussi, récemment, Shanghai), sans rapport matériel immédiat avec le Siège de la banque ; elles sont animées par des équipes qui, sur chaque place, sont multinationalisées, au niveau des responsables de la banque de marchés et de capitaux, des négociants et vendeurs (*traders, brokers, sales*), des analystes économistes ou quantitativistes.

Ces mutations de la géographie de la finance et de la banque de marchés soulèvent un questionnement géopolitique. Tout d'abord, des corpus de règles de fonctionnement et de

mentalités (spéculation, manque de transparence et de contrôles, etc.) se sont constitués à une échelle mondiale, hors du champ des places nationales, puisque chacune s'est dotée de son propre espace globalisé, comme délocalisé financièrement ou déconnecté réellement par rapport au pays, donc en une quasi-juxtaposition de marchés « *off shore* », dans le cadre de ce qu'on appelle « la banque fantôme » (« *shadow banking* »). Ces « capitales du capital » paraissent comme autant de bastions de « la finance internationale », en une amplification sans limite par rapport à la « préhistoire » que constituait le marché de l'eurodollar dans les années 1950-1970, voire même celui du pétrodollar dans les années 1970-1980, puisqu'ils gèrent des milliards de milliards de dollars d'actifs de toute maturité.

Cette globalisation financière géographique a débouché sur une place globale (*global marketplace*) : la notion de « frontières » entre marchés de capitaux s'est effritée ; l'outil informatique de base (chaînes de connections numériques, bases informatiques géantes de gestion et de secours, salles des marchés) réunit les acteurs de marché et les fournisseurs de services progiciels ; l'espace défiscalisé atteint une envergure stupéfiante : en 2007, les places d'évasion fiscale ou « paradis fiscaux » (*tax havens*) attirent environ 1 170 milliards de dollars de placements de la part des fonds d'investissement spéculatifs, soit le double de leurs placements sur les places normales (*on-shore centers*) [*Hedge Fund Research*, 2007].

La libéralisation des marchés financiers dans presque tous les pays – le fameux « Big Bang » au Royaume-Uni le 27 octobre 1986 – a été couronnée par deux mouvements parallèles. Des banques et des fonds de placement ont créé des outils de gestion de titres sans plus passer par des sociétés d'intermédiation boursière (agents de change), afin de comprimer les coûts, d'où un système ayant son propre mode de fonctionnement à l'échelle globalisée. Les sociétés d'intermédiation boursière elles-mêmes ont conduit des fusions transfrontalières ; cela a été le cas, par exemple, avec Euronext (Paris, Amsterdam, Bruxelles), puis avec Nyse-Euronext entre New York et l'Europe, complété par une filiale de marché à terme à Londres, le LIFFE. Banques, gestionnaires de fonds, intermédiaires en titres, analystes, gestionnaires de fortune : tous ces acteurs ont contribué à édifier, en un tiers de siècle, un espace du capital et de la spéculation (au sens « matériel » du terme, c'est-à-dire jouer sur des différences de valeur à terme) qui a disloqué la perception du fonctionnement des marchés et de l'économie de marché à l'échelle continentale ou mondiale. Une minorité de grandes places dites « internationales » sont devenues des « districts tertiaires » où œuvrent des praticiens financiers du « tout sous le même toit », établissements rassemblant toutes les activités bancaires et financières ; Londres en est la figure emblématique avec une filière rassemblant plus de 300 000 salariés en 2007 – avec 4 % du PNB (9 % pour l'ensemble de la finance britannique)<sup>4</sup>.

Au sein des grandes banques, se sont ainsi constituées des entités autonomes, puissantes, globalisées, fort profitables pendant les périodes de boum cyclique. Les « géants » qui se sont affirmés à l'échelle mondiale sont précisément les banques qui ont su se diversifier suffisamment tôt et intensément vers cette banque de marchés et de capitaux, que ce soit, entre autres, à l'échelle transcontinentale (Goldman Sachs, JP Morgan, Morgan Stanley, Bank of America, Citicorp, etc.) ou, depuis les places clés de leur continent, les leaders de chaque pays (Deutsche Bank, BNP Paribas, Société générale, etc.). La récente crise de 2007-2009 a d'ailleurs révélé que certaines banques ont réussi à structurer leur organisation de firme avec suffisamment de rigueur (anticipation des risques, contrôles internes, responsabilité des parties prenantes/*accountability*) pour éviter trop de dérapages au moment du « retournement de cycle » mais que d'autres y sont moins parvenues (Lehman, Société générale, etc.) et que, surtout, les établissements qui s'étaient

---

<sup>4</sup> « Londres as a financial centre. Banged about », *The Economist*, 29 October 2011, pp. 35-36.

diversifié trop récemment sur ces créneaux de banque de marchés (des banques mutualistes françaises, des banques régionales allemandes, etc.) ont presque tous échoué dans leur démarche : sortir de leur place domestique en voulant devenir globalisés leur a été fatal ou, tout au moins, a généré des pertes énormes.

## 5. Débats autour de la géopolitique bancaire

Cette crise ne peut manquer par conséquent de soulever d'intenses débats autour de « géopolitique bancaire ». Les contradictions de cette géostratégie financière se sont en effet révélées au fil des années.

### A. L'enjeu des « champions nationaux »

Pendant des décennies, dans chaque pays dit « industrialisé », les grandes banques ont eu comme mission de mobiliser leur talent en banque d'entreprise au service des « champions nationaux » qui s'étaient lancés dans la conquête de débouchés extérieurs, dans l'achat de concurrents, dans l'établissement de filiales à l'étranger. Or, depuis la mondialisation de l'économie, ces mêmes banques assument une fonction double : elles continuent à accompagner les firmes nationales dans leur déploiement mondial ; elles les aident à monter leurs projets de financement (« *project financing* ») pour de grandes opérations structurantes et à concevoir des opérations de fusions et acquisitions (par le biais des équipes de « banque d'affaires »). La puissance économique d'un pays s'est souvent appuyée sur sa puissance bancaire : le déploiement des banques américaines dans la *City* durant les années 1960-1970 a exprimé le partage du pouvoir financier mondial entre les deux places new yorkaise et Londresienne ; puis la percée des banques japonaises aux premiers rangs mondiaux (par la valeur du bilan, sinon la capitalisation) dans les années 1980 a incarné l'apogée du modèle économique et la percée des multinationales nippones.

Chaque pays européen a soutenu sa propre politique des « champions nationaux », par des fusions – comme en France, après la réunion de deux banques dans la BNP en 1966, avec la fusion du Crédit agricole et du Crédit lyonnais en 199x, de BNP et de Paribas en 2000, des Caisses d'épargne et des Banques populaires en 2009 ; aux Pays-Bas avec ABN-AMRO, en Italie autour d'Unicredit et de BCI-Intesa, en Suisse autour d'UBS, en Espagne, avec les fusions autour de Santander et BBVA, au Royaume-Uni avec l'union de Halifax et Bank of Scotland en 2001, etc. – et la libéralisation statutaire, au profit des banques coopératives (Crédit agricole en France, etc.). Inversement, la prise de contrôle de grands établissements par des étrangers a été perçue comme une « humiliation » nationale, comme en Belgique : Société générale de Belgique par Suez en 1988, Fortis par BNP Paribas en 2010, et, encore plus, aux Pays-Bas quand une bataille a opposé Barclays et un consortium (RBS, Fortis, Santander) autour d'ABN-AMRO en 2006. Et la chute de « géants » pendant la crise a déstabilisé plusieurs pays, car leur place a paru tomber victime d'un tsunami (Pays-Bas : chute d'ING et d'ABN-AMRO ; Royaume-Uni : chute de RBS, achat de HBOS par Lloyds en 2008). La notion de « puissance » comparative, l'un des leviers géopolitiques, a donc concerné les banques autant que les compagnies pétrolières ou les géants industriels.

### B. L'enjeu de la « dénationalisation » des banques

Ces débats géopolitiques se sont élargis à la question du caractère national des grandes banques. Quand elles œuvrent sur les places financières internationales, elles s'avèrent de moins en moins « enracinées » dans leur pays d'origine, surtout pour les métiers de banque d'affaires et de financement, de banque de marché et de banque de gestion de fortune et d'actifs. Leur ancrage national semble de moins en moins évident, d'autant plus

que ces branches d'activités sont qualifiées en anglais internationalisé (*private banking, wealth management, investment banking, capital banking, etc.*) quelle que soit la banque considérée ; CACIB signifie ainsi *Crédit Agricole Commercial & Investment Banking*., entité de la société mère du groupe, Crédit agricole société anonyme (CASA), elle-même filiale collective des caisses régionales mutuelles. Si HSBC est restée forte à Hong et est redevenue importante à Shanghai, son Siège est à Londres, dans les Docklands, depuis le retour de la colonie au sein de la Chine ; et elle dispose d'une énorme activité aux États-Unis ; pourtant, une partie de sa direction générale a été transférée de Londres à Hong Kong en 2011 afin de mieux gérer en direct l'essor de l'économie asiatique. Goldman Sachs, Bank of America, JP Morgan ou Citicorp, évidemment des maisons américaines, dépendant pour une majorité de leur chiffre d'affaires de leurs filiales ou plates-formes hors des États-Unis, tout comme les deux géants espagnols n'effectuent plus qu'un petit quart de leur chiffre d'affaires dans leur pays d'origine. La Société générale emploie plus de salariés (60 000) dans sa branche de banque de détail hors de France qu'en France même (35 000).

We must therefore tackle two cornerstone issues of national employment and tax payment, that is the very “nationality” of transnational banks versus the phenomenon of “off shore” management. The issue of human resources management has to be considered first, as geopolitics also implies the building a globalised layer of “banking elites”, cross-border cohorts of managers, grappling with the variety of corporate cultures alongside the international deployment of their banking firms. Transnational banks oversee the circulation of their internal elites on an international level versus national flows, and the same for the mutualized platforms based on technological devices (IT, execution of payments, call centres, software engineering, etc.) between outsourcing and national locations.

Un second enjeu est celui de l'évasion fiscale, de l'équilibre à établir entre la conformité entière aux règles fiscales nationales, les connexions avec les places off-shore légales (Bermudes, Panama, etc.) et les « paradis fiscaux » (les mêmes, avec aussi : Pays-Bas, Luxembourg, Delaware, etc.), ce qui suppose une subtile répartition des revenus et des paiements fiscaux entre les diverses parties prenantes (autorités du pays d'origine, actionnaires favorisant des opérations hors-bilan et des profits plus épais, etc.). Les banques et l'État suisses doivent batailler avec les autorités d'autres pays pour que le fameux « secret bancaire » helvétique puisse continuer à bénéficier aux investisseurs individuels ou institutionnels. Le Royaume-Uni tente de préserver les « poches » d'*off-shore finance* qui, par le biais de la législation sur l'imposition des placements ou sur les fonds de placement spécifiques (*trusts*), entravent la transparence des revenus. Des combats que l'on peut qualifier de géopolitiques se sont multipliés depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle entre certains pays (États-Unis et Allemagne contre la Suisse), ou entre certains espaces financiers, à propos de fiscalité, de conformité à des règles internationales communes (*compliance standards*), de respect des engagements bancaires, de la lutte contre le blanchiment – notamment à propos de l'argent du négoce de la drogue.

### **C. Jouer contre son propre camp?**

L'on peut même prétendre que, si les grandes banques veulent rester elles-mêmes compétitives, elles doivent, dans le même temps, proposer leurs prestations aux firmes étrangères, elles aussi devenues transnationales. Elles peuvent ainsi, dans certains cas, les épauler pour acquérir des contrats commerciaux ou des sociétés dans des pays étrangers face aux entreprises issues de leur terroir national : dans ce cas, elles agissent bel et bien à l'échelle globalisée, donc en contradiction avec le « patriotisme économique » vanté par les autorités de leur pays. Deux lignes géopolitiques s'opposeraient ainsi : servir les intérêts de

son économie d'origine ou agir à l'échelle du monde. Cette dichotomie est néanmoins classique, car il faut tenir compte du grand nombre de filiales puissantes que les firmes nationales ont établi hors de leurs frontières, et qui, elles-mêmes, sollicitent des concours bancaires de toute nationalité.

Les banquiers peuvent également conseiller des firmes étrangères quand elles désirent acheter, de façon négociée ou hostile, des sociétés nationales elles-mêmes ; là aussi, et encore plus, elles « jouent » contre les intérêts du « patriotisme économique ». La Société générale a par exemple été l'un des banquiers conseils du groupe anglo-indien Mittal quand il a lancé une offre d'achat sur le producteur d'acier franco-européen Arcelor en 2000. Une sorte de règle de « neutralité » doit donc prévaloir sur ce métier de banque d'entreprise ; la nature de banque « nationale », dévouée aux seuls intérêts des firmes de son pays, en sort contestée : la géostratégie débouche sur un rééquilibrage de la vie géopolitique de chaque banque elle-même.

#### **D. Des débats géopolitiques autour des places et des banques internationales**

Beaucoup de banques plaident pour la liberté d'entreprise, d'innovation, de circulation du capital. Les responsables des grandes places financières internationales tentent de préserver leur autonomie d'action face aux instances de régulation nationale et transnationale (avec les règles de *Bâle I, II, II<sup>1/2</sup>, III*) et aux instances judiciaires, dans le cadre des procédures de récupération des fonds compromis par des banques en liquidation ou en réorganisation. Ces exigences de législations souples, sinon permissives, sont portées par des communautés bancaires influentes et aussi par le groupe de représentation des intérêts financiers qu'est l'*Institute of International Finance*, créé en 1983. Elles sont revendiquées par des places qui ont bâti leur attractivité et prospérité sur la souplesse de leur fonctionnement (*convenience attractiveness*), comme Luxembourg, Hong Kong ou Singapour.

Mais elles ont fini par susciter des réactions politiques dans plusieurs pays et dans des institutions transnationales (Union européenne, Zone euro, etc.), contre « la finance internationale » et « la banque », où se retrouvent les débats du début du xx<sup>e</sup> siècle autour du « cosmopolitisme » des puissances d'argent. L'on est donc bien au cœur de débats géopolitiques, si l'on pense que l'indépendance des États ou des communautés de pays est en jeu : « Mon seul adversaire est la finance internationale », a déclaré le futur président de la République française pendant la campagne électorale du printemps 2012. L'on a pu évoquer un nouvel « impérialisme anglo-saxon », cristallisé autour de la finance globalisée, et, sur ce registre, les dirigeants de l'*investment bank* Goldman Sachs ont été « diabolisés » car assimilés aux « forces du mal » de la spéculation et de la financiarisation face à une « bonne économie » ou à « l'économie du réel », entraînés dans le mouvement d'un trop grande « vélocité » du capital. "*Central to [such] arguments has been Folkman [et alii, 2007]'s claim that the rise of capital market intermediaries has both eroded traditional managerial power, and constitutes a powerful interest grouping with a distinct agenda that as a vested interest in permanent corporate restructuring and redistribution away from traditional stakeholders in the firms, and, ultimately, shareholders as well.*"<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Geoffrey Woods and Mike Wright, "Wayward agents, dominant elite, or reflection of internal diversity? A critique of Folkman, Froud, Johal and Williams on financialisation and financial intermediaries", *Business History*, volume 52, n°7, décembre 2010, pp. 1048-1067; ici : p. 1049. See: P. Folkman, J. Froud, S. Johal and K. Williams, "Working for themselves: Financial intermediaries and present day capitalism", *Business History*, 2007, volume 49, n°4, pp. 552-572. Cf. aussi: William Lazonick and Mary O'Sullivan, "Maximizing shareholder value: A new agenda for corporate governance", *Economy and Society*, 2000, volume 29, n°1, pp. 13-35.

À l'inverse, les défenseurs du libre-arbitre bancaire arguent de la valeur ajoutée, des revenus, des emplois et des retombées technologiques que procure le développement des grandes places, avec une *City* procurant un petit dixième du PIB britannique en 2008, par exemple. Les rapports de force financiers sont co-substantiels des rapports de force économiques en général, et New York (voire aussi Chicago, Charlotte ou San Francisco), Londres, Francfort, Paris, Singapour, Tokyo peuvent être considérés comme des « poumons » de l'économie des services qui caractérise la troisième révolution industrielle, d'où des enjeux géopolitiques de puissance internationale et des débats intenses autour de « l'Europe des banques »<sup>6</sup>.

## Conclusion

La reconfiguration des espaces du capital et des flux d'argent depuis les années 1980 a dessiné une nouvelle géographie de la finance. Des métiers et filiales se sont insérés dans une économie globalisée, gérée autour de plates-formes transnationales. D'autres activités ont été déployées à l'échelle des sous-régions globalisées, comme pour la banque commerciale d'entreprise, la banque de détail et la banque de gestion de fortune. Quels qu'ait été leur parcours, chaque banque résolue à « jouer dans la cour des grands », à éviter le processus de sélection darwinienne entre « champions nationaux » et entre multinationales de la finance, a dû insérer son initiative stratégique au sein de schémas d'action que l'on peut caractériser de « géo-finance » et de « géostratégie » bancaire. Même des banques à statut coopérateur ou mutualiste (Rabobank, Crédit agricole, Crédit mutuel, Raiffeisen) se sont insérées dans un tel processus.

Celui-ci a fini par déclencher des débats « géopolitiques » : la cristallisation de telles firmes transnationales, dotées d'une structure de gestion globalisée par plates-formes et d'une insertion sur des « places financières internationales », suscitent des discussions véhémentes autour de ce qui reste de « la nationalité » des banques, de leur ancrage dans un système de « patriotisme économique ». *In fine*, ce sont bien les rapports de chaque pays (ou communauté économique) doté de telles banques et cette finance globalisée qui sont mis en question : doit-il jouer le jeu de cette globalisation au risque de voir son système bancaire perdre de son enracinement national ? Comment concevoir des instruments de régulation qui permettent de maintenir un équilibre pertinent entre les exigences de la compétitivité et de l'attractivité bancaire et financière d'un côté, et la volonté, sinon la nécessité, de veiller à la responsabilité (*accountability*), à la transparence, à la conformité, voire à « l'éthique » des firmes ?

## Références

- Ackrill Margaret & Hannah Leslie, *Barclays. The Business of Banking, 1690-1996*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
- Agnès Pierre, “The ‘end of geography’ in financial services? Local embeddedness and territorialization in the interest rate swaps industry”, *Economic Geography*, October 2000, volume 76, n°4, pp. 347–366.
- Augar Philip, *The Death of Gentlemanly Capitalism: The Rise and Fall of Londres's Investment Banks*, Londres, Penguin Books, 2000.
- Barisitz Stephan, *Banking in Central and Eastern Europe, 1980-2006*, Londres, Routledge, 2007.
- Bonin Hubert, “Business interests versus geopolitics: The case of the Siberian pipeline in the 1980s”, *Business History*, volume 49, n°2, mars 2007, pp. 235-254.

---

<sup>6</sup> Cf. Niall Ferguson et Nouriel Robini, « Créons une Europe des banques », *Le Monde*, 12 juin 2002, série « Le grand débat », p. 19.

- Bonin Hubert, “La géographie historique de la finance”, in Dupuy Claude & Lavigne Stéphanie (dir.), *Géographies de la finance mondialisée*, Paris, La Documentation française, collection “Les Études”, 2009, pp. 19-34.
- Bonin John, Mizsei Kálmán, Székely István & Wachtel Paul, *Banking in Transition Economies: Developing Market Oriented Banking Sectors in Eastern Europe*, Cheltenham, Edward Elgar, 1998.
- Burk Kathleen, *Morgan Grenfell, 1838-1988. The Biography of a Merchant Bank*, Oxford, Oxford University Press, 1989-1990.
- Bussière Éric, *Paribas, l'Europe et le monde, 1872-1992*, Anvers, Fonds Mercator, 1992.
- Cassis Youssef & Bussière Éric (dir.), *Londres and Paris as International Financial Centres in the Twentieth Century*, Oxford, Oxford University Press, 2005.
- Cassis Youssef, *Capitals of Capital. A History of International Financial Centers, 1780-2005*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006.
- Chapman Peter, *Lehman Brothers, 1844-2008. The Last of the Imperious Rich*, New York, Portfolio Penguin, 2010.
- Chavagneux Christian & Palan Ronen, *Les paradis fiscaux*, collection “Repères”, Paris, La Découverte, 2007.
- Clark Gordon & Wójcik Dariusz, *The Geography of Finance. Corporate Governance in the Global Marketplace*, Oxford, Oxford University Press, 2007.
- Crevoisier Olivier, Theurillat Thierry & Araujo Pedro, “Les territoires de l'industrie financière : quelles suites à la crise de 2008-2009 ?”, *Revue d'économie industrielle*, 2011/2, n°134, pp. 133-158.
- Derek Wilson, *Rothschild. A Story of Wealth and Power*, Londres, André Deutsch, 1988.
- Duser Thorsten, *International Strategies of Japanese Banks: The European Perspective*, Londres, McMillan, 1990.
- Ellis Charles, *The Partnership. The Making of Goldman Sachs*, New York, Penguin Books, 2008 et 2009.
- Fair Donald & Raymond Robert (dir.), *The Competitiveness of Financial Institutions and Centres in Europe*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1994.
- Ferguson Niall, *High Financier: The Lives and Time of Siegmund Warburg*, Londres, Penguin Press, 2010.
- Ferguson Niall, *The World's Banker. The History of the House of Rothschild*, Londres, Weidenfeld & Nicolson, 1998.
- Fry Richard, *Bankers' World*, Londres, Routledge, 2005.
- Gauchon Pascal, Delannoy Sylvia & Hussoud Jean-Marc, *Dictionnaire de géopolitique et de géoéconomie*, Paris, Presses universitaires de France, 2011.
- Geisst Charles, *Wall Street: A History. From its Beginnings to the Fall of Enron*, Oxford, Oxford University Press, 2004.
- Guillen Mauro & Tschoegl Adrian, *Building a Global Bank. The Transformation of Banco Santander*, Princeton, Princeton University Press, 2008.
- Holtfrerich Carl-Ludwig, *Frankfurt as a Financial Centre*, Munich, C.H. Beck, 1999.
- Jao Y., *Hong Kong as an International Financial Centre: Evolution, Prospects and Policies*, Hong Kong, City University of Hong Kong Press, 1997.
- Jones Geoffrey (dir.), *Banks as Multinationals*, Londres, Routledge, 1990.
- Jones Geoffrey, *British Multinational Banking, 1830-1990*, Oxford, Clarendon Press, 1993.
- Kobrak Christopher, *Banking on Global Markets. Deutsche Bank and the United States, 1871 to the Present*, Cambridge, Cambridge University Press, 2008.
- Kynaston David, *City of Londres: A Club No More, 1945-2000*, Londres, Chatto & Windus, 2001.

- Endlich Lisa, *Goldman Sachs. The Culture of Success*, New York, Touchstone, 1999, 2<sup>e</sup> édition, 2000.
- Lavigne Stéphanie, *L'industrie des fonds de pension : les investisseurs institutionnels américains*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- Le Moign Caroline, « Centres financiers *offshore* et système bancaire 'fantôme' », *La note d'analyse du Centre d'analyse stratégique*, n°222, mai 2011, publié dans *Problèmes économiques*, Paris, La Documentation française, 18 janvier 2012, pp. 13-21.
- Meuleau Marc, *Des pionniers en Extrême-Orient. La Banque de l'Indochine, 1875-1975*, Paris, Fayard, 1990.
- Mitchell Larson, Gerhard Schnyder, Gerarda Westerhuis & John Wilson, "Strategic responses to global challenges: The case of European banking, 1973-2000", in Andrea Colli, Martin Jes Iversen and Abe de Jong (dir.), *European Business Models*, special issue, *Business History*, volume 53, n°1, February 2011, Routledge.
- Newall Paul, *Japan and the City of Londres*, Londres & Atlantic Highlands, N.J., Athlone, 1996.
- Ngiam Kee Jin, "Singapore as a financial center. New developments, challenges and prospects", in Augustine Tan & Kapur Basant (dir.), *Pacific Growth and Financial Interdependence*, Sydney, Allen & Unwin, 1986.
- Parada Pedro, Alemany Luisa and Planellas Marcel, "The internationalisation of retail banking: Banco Santander's journey towards globalisation", *Long Range Planning* (Elsevier), 2009, n°49, pp. 654-677.
- Park Yoon, "The economics of offshore financial centers", *Columbia Journal of World Business*, 17, n°4, 1982, pp. 31-35.
- Pastré Olivier, *La guerre mondiale des banques*, Paris, Presses universitaires de France, 2007.
- Quenouëlle-Corre Laure & Cassis Youssef (dir.), *Financial Centers and International Capital Flows in the Nineteenth and Twentieth Centuries*, Oxford, Oxford University Press, 2011.
- Rajan Ramkishan, Gopalan Sasidaran & Hattari Rabin, *Crisis, Capital Flows and FDI in Emerging Asia*, Oxford, Oxford University Press, 2011.
- Roberts Richard (ed.), *International Financial Centres: Concepts, Development and Dynamics*, Aldershot, Edward Elgar, 1994.
- Roberts Richard, *Inside International Finance*, Londres, Orion Business Books, 1998.
- Ross Duncan, "Clubs and consortia: European banking groups as strategic alliances", in Battilossi Stefano & Cassis Youssef (dir.), *European Banks and the American Challenge. Competition and Cooperation in International Banking under Bretton Woods*, Oxford, Oxford University Press, 2002, pp. 135-160.
- Schenk Catherine, *Hong Kong as an International Financial Centre. Emergence and Development*, Londres, Routledge, 2001.
- Schroeder Alice, *The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life*, Londres, Bloomsbury, 2008.
- Sielecki Matthäus Markus, *Creating and Governing an Integrated Market for Retail Banking Services in Europe*, Brussels, Peter Lang, 2011.
- Smith Roy, Walter Ingo & DeLong Gayle, *Global Banking*, Oxford, Oxford University Press, 3<sup>e</sup> édition, 2012.
- Sylla Richard, "United States banks and Europe: Strategy and attitudes", in Battilossi Stefano & Cassis Youssef (dir.), *European Banks and American Challenge: Competition and Cooperation in International Banking under Bretton Woods*, Oxford, Oxford University Press, 2002.
- Steuber Ursel, "International cooperation and competition among banks in Europe", in Wadsworth John Edwin Wadsworth, Wilson John Stuart Gladstone & Fournier Henri

(dir.), *The Development of Financial Institutions in Europe, 1956-1976*, Leiden, Sijthoff, 1977, pp. 175-179.

- Vries Joh. de, Vroom Wim & Graaf Ton de (dir.), *Worldwide Banking. ABN AMRO Bank, 1824-1999*, Amsterdam, ABN AMRO Bank, 1999.
- Warner Frederick, *Japan and the City of Londres: The Development of Financial Relations between Japan and Britain from 1858 to the Present Day*, Oxford, St. Antony's College, 1988.
- Venzin Markus, *Building an International Financial Services Firm. How Successful Firms Design and Execute Cross-Border Strategies*, Oxford, Oxford University Press, 2009.