

Un bilan entaché par la crise pour le tandem Pébereau-Prot

Les deux hommes ont fait de BNP Paribas l'une des premières banques internationales. Un gigantisme que lui fait payer la crise de la zone euro.

MICHEL PÉBEREAU ET BAUDOUI PROT peuvent certes se targuer d'avoir construit BNP Paribas, la plus importante banque française. Mais les deux hommes, à l'heure du passage de témoin du premier au second, auraient pu rêver d'un bilan plus flatteur. C'était compter sans la crise financière qui sévit depuis cet été, et qui a relégué au rang de souvenirs la prise de contrôle de Paribas au nez et à la barbe de la Société générale, en 1999, ainsi que les rachats de l'italienne BNL, en 2006, et de la belge Fortis, en 2009. Des opérations qui ont pourtant hissé l'ancienne Banque nationale de Paris, privatisée en 1993, parmi les toutes premières banques internationales, avec un bénéfice net de près de 8 milliards d'euros en 2010. Et ce, malgré les échecs cuisants des tentatives de rachat du CIC, en 1998, puis de la Société générale, en 1999, et enfin du Crédit Lyonnais, en 2003.

Revers de la médaille, ce gigantisme fait aujourd'hui de BNP Paribas - comme de la Société générale, du Crédit agricole et de BPCE - l'une des 29 banques mondiales jugées « systémiques » dans le

cadre de la crise de la zone euro. « Les banques françaises, et en particulier BNP Paribas, se sont fait prendre comme des bleus, cet été, dans la crise de liquidité », assène Christophe Nijdam, analyste chez Alphavalue, qui juge donc « mitigé » le bilan du tandem Pébereau-Prot. De fait, face à la fuite des investisseurs monétaires américains - terrifiés par l'exposition des banques européennes aux dettes souveraines des pays les plus fragiles de la zone euro -, BNP Paribas n'a eu d'autre choix que d'annoncer, mi-septembre, une diminution de 60 milliards de dollars de ses besoins en li-

L'action BNP Paribas a dévissé de 44 %, au cours des six derniers mois.

quidités, d'ici à la fin 2012. Au même horizon, la taille du bilan de la banque aura été réduite de 10 %, afin d'accélérer sa mise en conformité avec la future réglementation Bâle 3 sur le renforcement des fonds propres. Des réductions de voilure qui ont conduit le groupe à annoncer pas moins de 1.700 suppressions de postes, mi-novembre.

Ces décisions ont été dictées

par la pression des marchés. Les investisseurs redoutant l'impact de la crise des dettes souveraines sur les banques, l'action BNP Paribas a dévissé de 44 %, au cours des six derniers mois. C'est moins que la Société générale (-57 %) et que le Crédit agricole (-55,6 %), mais plus que l'indice Bloomberg des banques et autres sociétés de services financiers européennes (-33 %). Résultat, avec un « price to book » (rapport entre la capitalisation boursière et la valeur comptable des capitaux propres) de 0,50, BNP Paribas est moins bien valorisée que ses rivales britannique HSBC (0,87)

et espagnoles BBVA (0,75) et Santander (0,64). Les actionnaires eux non plus ne sont donc pas à la fête.

C'est dire si Jean-Laurent Bonnafé, le nouveau directeur général de la banque, n'aura pas la tâche facile, lui qui devra permettre à BNP Paribas de s'adapter à ce nouveau contexte de marché, caractérisé par une visibilité réduite. Baudouin Prot a eu pour lui la politique d'expansion. Jean-Laurent Bonnafé hérite de la tâche moins exaltante de poursuivre la réduction du bilan tout juste engagée.

CHRISTINE LEJOUX

Comment BNP Paribas est devenue la plus grande banque française

Mai Michel Pébereau devient PDG de la BNP.	Mars La BNP lance deux offres d'achat hostiles, l'une sur la Société Générale, l'autre sur Paribas.	Juin Michel Pébereau sépare la fonction de président de celle de directeur général, qu'il confie à Baudouin Prot.	Avril BNP Paribas acquiert la banque belge Fortis.	1^{er} décembre Michel Pébereau quitte la présidence de BNP Paribas, remplacé par Baudouin Prot.	
1993	1999	2003	2006	2009	2011
Octobre Privatisation de la BNP.	Août La BNP échoue à reprendre la Société Générale mais rachète Paribas, et devient BNP Paribas.		Juillet BNP Paribas rachète la banque italienne BNL.		

La Tribune Infographie

Source : La Tribune et Photo : Bloomberg

BAUDOUI PROT PRÉSIDENT DE BNP PARIBAS

Un banquier entrepreneur face au défi de la crise financière



Après avoir formé un tandem efficace avec Michel Pébereau, Baudouin Prot se convertit à son nouveau rôle

A 60 ANS DONT 28 PASSÉS DANS LA MAISON, Baudouin Prot aura connu toutes les étapes de l'expansion. Diplômé d'HEC et de l'ENA, il entre à la BNP en 1983 après quelques années au ministère de l'industrie. Durant ces dix premières années il s'attaque à quelques gros dossiers comme la modernisation du réseau. Et celui de la privatisation de la banque en 1993. S'il se souvient avec émotion de « l'une des plus grandes batailles boursières française » en 1999 qui a conduit à la fusion de BNP avec Paribas. Sa première action d'éclat en tant que directeur général, poste qu'il occupe à partir de 2003, reste l'acquisition de la banque italienne BNL au printemps 2006. Une opération qui fait de lui un banquier plus européen. Avec le rachat de Fortis en pleine crise financière, une nouvelle étape est franchie. Grâce à cette opération longue, conclue après sept mois de négociations, saluée par toute la profession, Baudouin Prot conquiert une stature européenne.

Saura-t-il gérer aussi bien la phase de décroissance que celle de l'expansion du groupe ? Car après les acquisitions, voici venu le temps de la réduction de la taille du bilan de la banque et des prestigieuses activités de financement et d'investissement. S'il laissera la mise en oeuvre des mesures douloureuses - il préfère dire « la transformation » du groupe - à Jean-Laurent Bonnafé et son nouveau comité exécutif que l'on attend élargi et plus international, il reviendra à Baudouin Prot la tâche notamment d'entretenir les liens avec les régulateurs, les autorités européennes, les grands clients et les actionnaires. En ces temps d'inflation réglementaire, alors que la volatilité boursière du titre est extrême et que les entreprises s'inquiètent de l'éventualité d'un credit crunch (resserrement du crédit, ce n'est pas forcément le rôle le plus facile. Il s'y prépare depuis plusieurs mois, puisque comme son prédécesseur Michel Pébereau l'a voulu le passage de relais s'opère en douceur. 5.50.

JEAN-LAURENT BONNAFÉ DIRECTEUR GÉNÉRAL BNP PARIBAS

Le « sosie » discret de son célèbre prédécesseur



Ce spécialiste des acquisitions a lui aussi effectué la quasi-totalité de sa carrière chez BNP Paribas, dans la banque de détail.

dans cette société et que j'ai cette culture, nous sommes donc dans la continuité », a d'ailleurs insisté Jean-Laurent Bonnafé dans un entretien, au Financial Times, mardi.

En revanche, à la différence de Baudouin Prot, Jean-Laurent Bonnafé est encore peu connu des marchés financiers. Il est vrai que l'homme est d'un naturel plutôt discret, tout à ses dossiers, notamment de croissance externe. C'est lui, en effet, qui a piloté le rachat de la banque italienne BNL, en 2006, et celle de la belge Fortis, en 2009. Mais, depuis quelques mois, Jean-Laurent Bonnafé se frotte de plus en plus à la communication envers les médias et les analystes. Un exercice difficile, dont il se sort bien, expliquant les choses avec clarté et pédagogie.

D'aucuns le disent également doté d'un certain humour. Un point commun supplémentaire avec Baudouin Prot, réputé éminemment drôle... lorsqu'il le décide. C.L.

LA NOUVELLE GOUVERNANCE DU GROUPE S'ANNONCE PLUS COLLÉGIALE

Jean-Laurent Bonnafé prend la place de Baudouin Prot, qui prend celle de Michel Pébereau. Mais qui va succéder à Jean-Laurent Bonnafé, directeur général délégué et patron de l'activité banque de détail au niveau mondial ? Le secret sera levé vendredi matin.

Une certitude : à l'occasion de cette passation de pouvoirs entre Baudouin Prot et Jean-Laurent Bonnafé, l'organisation de la direction générale sera modifiée. Celle du comité exécutif et de la banque de détail également. En particulier, Jean-Laurent Bonnafé n'aura pas un successeur unique, ce qui laisse augurer d'une gouvernance plus collégiale. Plus européenne aussi, afin de refléter l'évolution du groupe dont l'activité banque de détail a gonflé avec le rachat du belge Fortis, en 2009. Des cadres belges accéderont ainsi à des postes importants au cours des prochaines semaines. « Les cadres de BNP Paribas Fortis devraient être confortés dans l'idée que l'on peut faire carrière au sein du groupe, sans aucune restriction », insiste Baudouin Prot.

Ces changements tranchent avec ceux effectués par la Société générale, qui avait profité de l'arrivée de Frédéric Oudéa à la place de Daniel Bouton, en 2009, pour réunir les fonctions de président et de directeur général. Reste que la conduite du groupe demeurera aux mains d'un duo. Celui qui composera Baudouin Prot et Jean-Laurent Bonnafé, décidés à faire équipe, comme Prot l'avait fait avec Michel Pébereau. C.L.