

La banque d'affaires, nouveau moteur de Natixis et SG CIB

La filiale de BPCE et Société Générale adaptent leur dispositif pour atteindre leurs objectifs 2012.

PAR AMÉLIE LAURIN

Après avoir uni leurs forces dans les marchés de capitaux, Natixis et Lazard comptent s'allier dans les fusions-acquisitions (M&A). La filiale cotée de BPCE veut désormais accompagner les grands groupes, révèle le projet de réorganisation de la banque de financement et d'investissement (BFI) présenté le 18 juin au comité central d'entreprise. Elle souhaite développer avec eux une relation « en direct sur les secteurs où Natixis construit une offre complète (immobilier, infrastructures, assurances, énergies renouvelables) », ou « dans le cadre d'un accord équilibré, et au cas par cas, avec Lazard lorsque la qualité de notre relation (oulet l'apport de financements) nous permet de prétendre à un mandat de conseil M&A avec une entreprise », précise un document interne.

Ce projet s'inscrit dans le redécoupa-

Natixis vise un rendement sur fonds propres de 12 % en BFI, contre 20 % chez SG CIB.

ge de la BFI. Au côté des trois départements Actions, Taux, changes et matières premières, et Dettes et financements, Natixis souhaite se doter d'un pôle de banque d'affaires baptisé Corporate solutions & advisory. Celui-ci regroupera Natixis Corporate Solutions (ex-Nexgen), dont le patron Luc Giraud pilotera le nouveau pôle, et Natixis Finance. La première entité, spécialiste des transactions structurées, comptait fin décembre 122 professionnels localisés principalement à Paris et Dublin. La seconde regroupe 25 collaborateurs dédiés au conseil des petites et moyennes entreprises françaises. Les équipes de conseil pourront « *originer des mandats auprès des grandes entreprises* », « *exécuter les mandats traités directement par Natixis Corporate Solutions* » ou « *gérer la relation avec Lazard, en s'assurant de l'intérêt pour Natixis d'orienter certains clients dans le cadre du partenariat à mettre en place, mais aussi en faisant en sorte de conserver la relation directe avec ces clients* ». Les deux parties n'ayant souhaité commenter ce projet, reste à savoir comment elles se répartiront concrètement les rôles.

L'accord avec Lazard réactivé

Le volet M&A était en fait inscrit dès 2005 dans le partenariat entre les deux établissements, comme le rappelle le document de présentation de l'assemblée générale de Lazard de mars 2010. Via Ixis, la future Natixis avait noué en 2004 une alliance dans le primaire actions (introductions en Bourse et augmentations de capital) en France, étendue ensuite aux produits structurés par l'intermédiaire de Nexgen. Cette coopération s'est traduite en 2009 par 25,5 millions de

dollars (20,5 millions d'euros) de revenus bruts pour la banque française et 14,4 millions de dollars pour Lazard, selon les documents rendus publics par cette dernière. Natixis est par ailleurs actionnaire à hauteur de 7,6 % de la boutique transatlantique, au comité de direction duquel siège son directeur général, Laurent Mignon. La banque d'affaires est aussi le domaine de prédilection de ce dernier, qui dirigeait Oddo Corporate Finance avant de prendre les rênes de Natixis il y a un an, et de François Pérol, ex-Rothschild aujourd'hui à la tête de BPCE.

Natixis n'est pas le seul à miser sur les fusions-acquisitions. Société Générale a réaffirmé son intérêt pour le M&A le 15 juin, à l'occasion de la présentation de son plan Ambition 2015. La banque de La Défense considère ce métier comme l'une de ses priorités : le taux de croissance de ce marché, encore

En 2011, la BFI de BNP Paribas sera deux fois plus importante que celle de Société Générale

| Revenus de la BFI en milliards € | 2006 | | 2011 (estimation) | |
|----------------------------------|-------|---------|-------------------|---------|
| | Rang* | Montant | Rang* | Montant |
| BNP Paribas | 6 | 8,1 | 4 | 14,1 |
| Société Générale | 9 | 7,0 | 11 | 7,6 |
| Crédit Agricole SA | 10 | 5,5 | 13 | 4,9 |
| Natixis | 16 | 1,8** | 15 | 3,1 |

*En Europe **Année de la création de Natixis

Source : AlphaValue



Natixis s'allie à Lazard dans les fusions-acquisitions, domaine privilégié des ex-banquiers d'affaires François Pérol (centre) et Laurent Mignon (à droite), respectivement à la tête de BPCE et de sa filiale.



SG CIB vise des revenus proches du record de 2009

| (En milliards d'euros) | 2009 | objectifs 2012 |
|---|------|----------------|
| Produit net bancaire | | |
| -des seules activités pérennes | 9,8 | 9,5 |
| -avec impact des actifs gérés en extinction | 7,0 | nc |
| Résultat net | 0,6 | 2,3 à 2,8 |

Source : société

atone, serait l'un des plus élevés (supérieur à 6 % par an) et Société Générale n'y aurait pas encore sa part de marché naturelle, estimée à 5 % contre 1 % actuellement. Depuis l'arrivée il y a un an de Thierry d'Argent, ex-JPMorgan, elle recrute régulièrement de nouveaux banquiers pour doubler les effectifs de son équipe européenne. Pour autant, SG CIB (Corporate and Investment Banking) vise seulement la dixième place en Europe et reste moins bien placée que BNP Paribas. Cette dernière vient de renforcer son dispositif en créant une équipe baptisée « Investment banking Europe ». Elle sera chargée de suivre les 200 plus grandes entreprises clientes de la banque en Europe sous la direction de Thierry Varène, responsable mondial du *corporate finance* (banque d'affaires).

Toutes les BFI veulent favoriser les ventes croisées

Depuis la crise, toutes les BFI veulent améliorer leurs relations avec les grands clients pour favoriser les ventes croisées. Chez

Natixis, le *New Deal* présenté à l'été 2009 table pour la BFI sur 3,2 milliards d'euros de revenus en 2012, provenant à 80 % des produits et solutions vendus à la clientèle. Il doit trouver sa traduction dans le plan présenté par De Doan Tran, à la tête de la BFI depuis mars. Son projet de réorganisation prévoit la création d'un *coverage* (couverture) transversal, comme chez SG CIB, son ancienne maison. Pour assurer sa neutralité, les financements vanille (simples) en seront détachés. « Le *'coverage'* ne doit pas être un centre de profits, mais unique-

Si la BFI de Société Générale semble vouloir se contenter de réitérer sa performance de 2009 sur ses activités pérennes, elle vise en fait une croissance annuelle de ses revenus de 5 % à 6 %. Elle estime en effet à 8 milliards d'euros seulement ses revenus « normalisés » en 2009, compte tenu de l'activité exceptionnelle sur les marchés obligataires cette année-là.

ment un centre de coûts, explique une source proche de la direction. Les banquiers seniors (au nombre de neuf en France, NDLR) seront chargés de nos relations avec les entreprises du SBF 250 (250 plus grosses capitalisations françaises, NDLR). Les clients mono-produits continueront en revanche à être suivis directement par les équipes des métiers, par exemple dans le financement de l'immobilier ou des compagnies aériennes. Tous auront des objectifs de ventes croisées auxquels seront liés une partie des bonus. » Certains analystes et observateurs doutent tout de même de la nécessité d'un *coverage* global alors

SG CIB prévoit 600 millions d'euros d'investissements

que l'offre de Natixis est moins large que celle de BNP Paribas ou SG CIB. Le futur responsable du pôle doit aussi être désigné, plusieurs sources confirmant l'éviction de Bertrand Duval, responsable Relations entreprises et institutionnels, un département voué à disparaître.

Hors de France, Natixis compte aussi se doter, en plus de sa plate-forme asiatique, d'un responsable commun à l'Europe, le Moyen Orient et l'Afrique (Emea) et d'une structure équivalente pour le continent américain. Les responsables pays seront directement sous la responsabilité du chef de chaque plate-forme régionale, lui-même en lien direct avec De Doan Tran. Si la plus petite des BFI françaises a de nouvelles ambitions à l'international, la France et l'Europe constituent encore son principal centre de profits.

Le Top 5 européen pour SG CIB

Ses compatriotes affichent en revanche de fortes ambitions sur les autres continents. Société Générale compte faire passer dans ses revenus la part des Amériques, et surtout de l'Europe de l'Est et de l'Asie, de 32 % à plus de 40 % en 2012. Elle mise sur un développement ciblé, en profitant par exemple de son réseau de banque de détail en Europe de l'Est. La BFI se verra allouer un tiers des



Christophe Nijdam,
analyste chez AlphaValue

L'AVIS DE...

« BNP Paribas devance largement ses compatriotes »

La hiérarchie des banques de financement et d'investissement (BFI) a-t-elle changé ?

BNP Paribas devance désormais largement ses compatriotes. Au niveau européen, elle rivalise avec Deutsche Bank, Barclays et HSBC, qui afficheront autour de 15 milliards d'euros de revenus annuels en BFI en 2011. Société Générale reste en revanche parmi les acteurs de deuxième rang, au côté d'UBS et Credit Suisse en recul depuis la crise, mais elle est encore loin devant Crédit Agricole et Natixis.

Société Générale n'affiche-t-elle pas des objectifs ambitieux ?

Si, mais elle n'a plus les moyens d'exceller partout et se concentre sur des niches à marge élevée. Elle reste ainsi parmi les leaders mondiaux des dérivés actions, comme BNP Paribas. Mais contrairement à celle-ci, elle est lésée par ses actifs gérés en extinction. Leur montant a augmenté de 35,5 milliards fin 2009 à 37 milliards d'euros au 31 mars 2010.

Natixis et Crédit Agricole vont-ils conserver une approche plus modeste ?

Selon nos calculs, Natixis mise sur un résultat net d'un milliard d'euros en 2012 pour sa BFI, soit tout de même entre la moitié et un tiers des profits visés par Société Générale. C'est volontariste si elle s'appuie uniquement sur son fonds de commerce actuel. Pour stimuler ses revenus, elle pourrait donc être contrainte à se lancer dans de nouvelles activités loin de ses bases, comme semble l'attester l'ouverture d'un desk de *trading* de matières premières et métaux à New York. Crédit Agricole communique en revanche sur une stratégie peu risquée via l'annonce de son accord de coentreprise de courtage avec le chinois Citic Securities. Il veut montrer qu'il ne renonce pas à augmenter son empreinte en dehors de France sous la pression des caisses régionales, mais le succès d'une telle coentreprise n'est pas garanti dans un pays réputé difficile.

fonds propres afin de devenir le cinquième acteur d'origine européenne en termes de revenus globaux. SG CIB ne veut donc plus figurer dans le Top 3 comme elle l'annonçait début 2009, mais le pari est audacieux alors qu'elle occupait l'an dernier la dixième place des BFI européennes, selon AlphaValue. Moteur du

groupe au côté de la banque de détail en France et à l'international, elle devra dégager environ 40 % des 6 milliards de profits visés par Société Générale dans deux ans (voir le tableau page 19).

Alors que la capacité de Natixis à investir est limitée, le plan de SG CIB prévoit une enveloppe de 600 millions d'euros sur trois ans pour améliorer la prévention des risques et l'efficacité opérationnelle, par exemple dans la communication entre front et back-offices. En retour, les effectifs des fonctions supports de la BFI diminueront de 11 % par la baisse drastique des prestataires. L'accent sera mis sur le front-office (1.200 personnes de plus), notamment dans le *fixed income* (taux, changes et matières premières) un domaine qui concentre aussi l'attention de BNP Paribas (lire l'encadré). La banque de la rue d'Antin, qui digère le rachat de Fortis, reste en revanche discrète sur ses ambitions. Tout comme Crédit Agricole CIB, dont la maison mère présentera un nouveau plan pour le groupe en fin d'année. ■

« Fixed income », le jeu reste ouvert

Le *fixed income* a la cote. Pour accroître sa présence sur les activités de marché liées aux taux, changes et matières premières, Société Générale (photo) prévoit de recruter 200 professionnels en front-office d'ici à 2012, en mettant notamment l'accent sur le change. Pour autant, elle souhaite seulement figurer dans le deuxième tiers des acteurs mondiaux et le *fixed income* ne devrait être que le deuxième centre de revenus de sa banque de financement et d'investissement



(BFI). BNP Paribas table de son côté sur 200 à 250 nouveaux collaborateurs nets en front-office dès cette année (soit une hausse de 10 % de l'effectif), après avoir remanié l'état-major du pôle. Le projet de réorganisation de la BFI de Natixis prévoit de rattacher au

fixed income la trésorerie, pour laquelle de nouveaux postes de vente à l'international sont prévus. En revanche, Crédit Agricole CIB vient de perdre plusieurs de ses managers. Benjamin Mellul, responsable mondial des dérivés de taux, a ainsi quitté la banque début juin avec son adjoint. Les deux hommes auraient été en désaccord avec Guy Laffineur, responsable mondial du pôle *fixed income*, sur le repositionnement de Crédit Agricole CIB sur les produits de flux.