



BFI FRANÇAISES

La fin d'un modèle

Les réductions d'effectifs annoncent des réorganisations dans les financements comme sur les marchés.

PAR AMÉLIE LAURIN

Finie l'exception française. Depuis mi-novembre, BNP Paribas, Crédit Agricole SA (CASA), Société Générale et Natixis ont annoncé 5.000 suppressions de postes dans leurs activités de banque de financement et d'in-

vestissement (BFI). Ces dernières vont subir une cure d'amaigrissement deux fois plus importante qu'en 2008-2009, lors de la crise des crédits *subprime*. A l'époque, Société Générale Corporate and Investment Banking (SG CIB) s'était même payé le luxe de ne pas lancer de plan social (en dehors de Lyxor, son gestionnaire d'actifs). Cette année, la ban-

que de La Défense est la plus touchée après Crédit Agricole CIB (voir le tableau 10). Tout en niant pratiquer une politique de « *stop and go* » à l'anglo-saxonne, les quatre BFI avaient retrouvé leur taille d'avant la crise ou l'avaient dépassée. Cette année, elles s'apprentent à se séparer de près de 10 % de leurs effectifs via des incitations aux départs volontaires, des transferts de personnel ou le non-renouvellement des postes vacants.

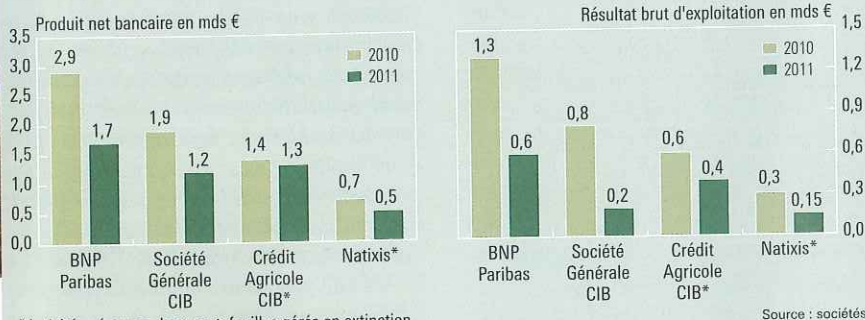
Les banques françaises doivent rabaisser leurs ambitions dans le sillage de leurs concurrentes suisses, anglaises ou

Le siège de CA CIB à La Défense. L'établissement devra diminuer ses actifs pondérés de 30 milliards d'euros.

« Les acteurs doivent changer plus vite que prévu de 'business model' pour faire travailler ensemble des unités jusque-là autonomes »

Bruno de Saint-Florent, associé chez Oliver Wyman

Le 3^e trimestre 2011 marque le décrochage des BFI françaises



*Activités pérennes, hors portefeuilles gérés en extinction

Les BFI prévoient d'autres baisses de revenus, liées à leurs plans d'adaptation. Le manque à gagner récurrent atteindra 750 millions d'euros chez SG CIB en 2013. Ce dernier anticipe aussi une diminution de son résultat brut d'exploitation de 500 millions d'euros, comme la BFI de BNP Paribas (dès fin 2012).

américaines. La crise de la dette souveraine en Europe les contraint à amputer une partie de leurs activités. « Nous avions anticipé un changement structurel de l'industrie, notamment en Europe, mais pas d'une telle ampleur ni surtout d'une telle célérité », admet Géraud Haissat, responsable stratégie et développement de la BFI de BNP Paribas. « Les banques françaises ont eu un temps de retard à l'allumage, estime Christophe Nijdam, analyste chez AlphaValue. Leur régulateur est l'un des derniers à avoir imposé dans un calendrier resserré un 'Core Tier one' (ratio de fonds propres durs, NDLR) supérieur à ce que prévoit Bâle III. C'est la crise de liquidité de l'été qui a servi de déclencheur. Du coup, la diminution du bilan va être plus rapide que pour d'autres qui l'avaient amorcée dès 2009, comme UBS ou RBS. » Bruno de

Saint-Florent, associé chez Oliver Wyman, est moins sévère : « Les décisions des banques anglo-saxonnes ont porté principalement sur les activités de marché, notamment le 'fixed income' (taux et change, NDLR) et les matières premières, affectées plus tôt par un ralentissement d'activité, alors que les annonces des françaises englobent aussi leurs activités de financements sur lesquelles les contraintes se sont accentuées cet été seulement. »

Vers des bilans allégés

Cet automne, les BFI françaises ont annoncé avoir commencé à réduire drastiquement leurs besoins de refinancement en allégeant leur bilan de portefeuilles d'actifs illiquides ou libellés en billets verts. Elles vont aussi arrêter certains métiers peu rentables ou gourmands en ressources. D'ici un ou deux ans

Tous en ligne



Frédéric Oudéa, PDG de Société Générale

« Les conséquences des changements en cours sont structurelles pour toutes les BFI. Face aux nouvelles contraintes en matière de capital et de liquidité, nous devons évoluer vers un modèle plus orienté vers la distribution du crédit »

(13 janvier 2012*)



Jean-Paul Chifflet, directeur général de Crédit Agricole SA

« [Crédit Agricole CIB] gardera désormais une part moindre des encours sur le bilan, de l'ordre de 20 %. Le solde des encours sera ensuite distribué à des investisseurs »

(14 décembre 2011*)



Alain Papiasse, responsable de la BFI de BNP Paribas

« [Chez BNP Paribas] il y aura des suppressions de postes un peu partout dans le monde, en Europe, aux Etats-Unis ou même, dans une moindre mesure, en Asie »

(17 novembre 2011*)

*Les Echos

selon les acteurs, les actifs pondérés du risque devront diminuer de 30 milliards d'euros pour CA CIB et la BFI de BNP Paribas, et de 30 à 40 milliards chez SG CIB. Selon nos calculs, le coup de rabet atteindra 26 % chez CA CIB (par rapport à fin 2010) et même de 28 % à 37 % chez SG CIB (par rapport à mi-2011). BNP Paribas, dépourvu d'actifs toxiques hérités des crédits subprime, prévoit seulement un recul de 16 % comparé à mi-2011. Plus petite, la BFI de Natixis anticipe de son côté une réduction de 5 % de ses actifs pondérés du risque en 2012, après une baisse de 16 % depuis fin 2009, indique un document interne. « Nous sommes entrés dans la crise de l'été avec un minimum de bagage par rapport à nos concurrents car nous avons, depuis 2009, réduit nos besoins de liquidité et notre consommation de fonds propres », pointe De Doan Tran, patron de la BFI de ▶

A l'avenir, les françaises se différencieront moins des anglo-saxonnes

Natixis, la seule à se passer d'un plan de départs volontaires avec indemnités à la clé. « Ce n'est pas du tout le même impact qu'en 2009 et chez nos principaux concurrents, ajoute Alain Delouis, DRH groupe. Nous avons eu par exemple 90 départs (naturels, NDLR) dans la BFI en France en 2011. Les 101 prévus (cette année, NDLR) sont dans le même ordre de grandeur. » Ils ne seront simplement pas remplacés.

Nouveaux organigrammes

Pour s'adapter au nouvel environnement, les états-majors sont restés en place... sauf chez SG CIB. Société Générale doit revoir le modèle de sa BFI qui a généré 43 % des revenus nets du groupe entre 2000 et 2011, selon un document interne révélé par *La Tribune*. Michel Péretié a été remercié et remplacé à la tête de SG CIB par Didier Valet, jusque-là directeur financier du groupe. Il est épaulé par Christophe Mianné, le patron des activités de marché, et entouré d'autres promus. « Sans changer l'architecture globale de l'organisation actuelle du pôle, nous envisageons quelques évolutions pour renforcer l'intégration de certaines équipes pour un meilleur service clients et une meilleure gestion de ressources », indique la banque à *L'Agefi Hebdo*.

Chez BNP Paribas, plusieurs cadres de la BFI ont fait leur entrée au comité exécutif du groupe en décembre. « En parallèle, la gouvernance de la BFI a évolué. Nous avons mis en place un 'executive board' (comité de direction, NDLR) qui regroupe, autour d'Alain Papiasse (responsable du pôle, NDLR), son adjoint Laurent Chouraki et cinq dirigeants clés (des principaux métiers et de l'Asie-Pacifique, NDLR), annonce Géraud Haissat. Cet organe qui se réunit chaque semaine a pour vocation principale de prendre des décisions, de façon collective », alors que le comité exécutif, plus large, est davantage un lieu d'échange. Pour le moment, « notre choix est de ne pas modifier l'organisation de nos directions et de nos métiers, poursuit le représentant de BNP Paribas. Nous n'anticipons pas de déformation très importante de l'équilibre existant entre les métiers de marché et ceux de financement, mais cette nouvelle étape se traduira par une plus forte interaction entre ces deux métiers pour renforcer le lien entre les besoins de financement de nos clients entreprises et les besoins d'investissement de nos clients investisseurs institutionnels ».

L'enjeu est de taille pour les établissements français, leaders mondiaux des financements structurés, souvent libellés en dollars (aéronautique, transport maritime,

Les salariés de CA CIB paient le plus lourd tribut

Banque	Postes supprimés en BFI	dont, en France
BNP Paribas	1.396 (-6,5 %)	373 (-11,3 %*)
Crédit Agricole CIB**	1.750 (-13,3 %)	550 (nc)
Natixis***	277(-6,2 %)	127 (-4,5 %)
Société Générale CIB	1.580 (-11,9 %)	880 (-13 %)
Total	5.003 (9,7 %)	1.930

Données comparées à la situation à fin 2010, sauf Natixis (au 30/09/2011)

*Hors BNP Paribas Arbitrage. **Y compris courtage (170 postes en France sur 230 au total) et sans banque privée, et variation par rapport aux effectifs en équivalents temps plein. ***202 suppressions nettes, après le transfert de 75 personnes vers d'autres entités du groupe.

Sources : sociétés, *L'Agefi*

infrastructures... - lire aussi page 26). Dans ce domaine, « ils doivent changer plus vite que prévu de 'business model' pour faire travailler ensemble des unités jusque-là relativement autonomes et avec leur propre compte de résultat. Tout le monde s'y est mis mais il est encore trop tôt pour savoir qui réussira le plus vite cette transformation, explique Bruno de Saint-Florent. A l'avenir, les banques françaises se différencieront moins des anglo-saxonnes sans opter pour un modèle totalement désintermédié. Les banques internationales ont une pénétration plus forte auprès des institutionnels et veulent se positionner en grossistes, mais elles n'ont pas toujours de compétences sur les produits », contrairement aux françaises.

SG CIB prône ainsi « une plus forte intégration entre les métiers de financement et de marchés pour renforcer la capacité de distribution » de prêts structurés, sans donner plus de détails. CA CIB va quant à lui créer une direction de distribution de ses crédits, annonce Jean-Yves Hoher, directeur général de CA CIB (lire *l'entretien*). Selon nos informations, la nouvelle entité pourrait être dirigée par l'actuel patron de la syndication, Jean-François Balay, sous la direction de Régis Monfront, qui pourrait bientôt chapeauter aussi le *fixed income* et les activités gérées en extinction.

Natixis veut « aller plus loin dans le modèle origination-distribution, après la création de notre plate-forme de dette en septembre 2010, explique De Doan Tran. Notre bilan doit devenir un sas pour les financements qui ont vocation à sortir par la suite sur les marchés de capitaux : par exemple, nous travaillons actuellement sur des solutions de 'project bonds' (obligations de projets, *L'Agefi Hebdo* du 21 juillet). Nous voulons aussi monter des fonds de dette structurés par la BFI puis gérés et distribués

Natixis Alternative Assets va disparaître

Les traders et les banquiers ne seront pas les seuls touchés. Chez Société Générale Corporate and Investment Banking, le gestionnaire d'actifs Lyxor va lui aussi faire les frais de la crise, après un premier plan social en 2009. Du côté de Natixis, le plan en cours dans la division de banque de financement et d'investissement (BFI) touche avant tout Alternative Assets. A elle seule, cette galaxie de fonds concentrera 61 suppressions de postes, compensées par 22 transferts vers le pôle Epargne, indique une note interne consultée

par *L'Agefi Hebdo*. Aujourd'hui, « cette activité compte 70 collaborateurs, principalement



à Paris, pour 4 milliards d'euros d'actifs gérés, explique De Doan Tran, patron de la BFI. Son rattachement historique à la BFI ne se justifie plus. L'activité n'a ni la taille critique, ni un historique

de performance satisfaisant, à l'exception de l'essentiel de Natixis Environnement et Infrastructure et d'un ensemble de fonds liquides. Ils seraient transférés au pôle Asset Management (pôle Epargne de Natixis, NDLR), la plupart des autres seront cédés ou bien gérés en extinction tels les fonds d'assurance ». Depuis le départ de son patron Sébastien Clerc l'an dernier, Alternative Assets est dirigé par Pierre Heydacker, ancien numéro un du courtier Natixis Securities.

par les sociétés de gestion du pôle Epargne de Natixis » (lire l'encadré). Après le renforcement l'an dernier de l'équipe de couverture clientèle, qui chapeaute désormais l'ensemble des lignes produits, « nous allons rationaliser notre portefeuille clients, ce qui se traduira par une diminution des effectifs du 'coverage', notamment dans les fonctions supports », ajoute-t-il. Les financements de matières premières, immobiliers et à effet de levier seront favorisés, contrairement au transport maritime et à l'export, indique une note interne qui détaille aussi la mise en place d'une ligne « *global transaction banking* » sur le modèle des banques concurrentes. Elle regroupera quatre activités de flux (gestion de trésorerie, paiements internationaux, etc.) pourvoyeuses de liquidités mais « *en perte de vitesse* ».

Fermeture d'implantations

L'optimisation des dispositifs passe aussi par le retrait de certains pays. Chez BNP Paribas, « *en Grèce comme en Israël, la décision a été prise de transformer nos succursales en bureaux de représentation* », fait savoir Gérard Haissat. Selon une source syndicale, 99 suppressions de postes sont prévues en Grèce pour ne garder qu'une agence de financement du commerce maritime. 696 postes vont disparaître au total dans la BFI de BNP Paribas en Europe. Les implantations les plus lointaines sont également dans le viseur, telle l'Australie. Natixis s'y retire des financements de projets et SG CIB préparerait son départ, d'après une source proche du dossier. CA CIB va quant à lui se retirer de 21 pays, et non plus 10 comme annoncé en mars dernier.

Les nouvelles contraintes pesant sur les activités de marché, telles que les directives européennes CRD III et IV, engendrent aussi des arbitrages à Paris, Londres... ou encore Houston où BNP Paribas s'est retiré du *trading* physique de l'énergie, tout comme SG CIB, pourtant présent dans ce métier en Amérique du Nord depuis moins d'un an. La banque de La Défense est par ailleurs sortie de ses coentreprises de *trading* d'énergie en Europe (Orbéo après Gaselys en 2010). CA CIB pourrait l'imiter en quittant sa *joint-venture* avec EDF Trading. Selon une source proche, la filiale de CASA pourrait aussi arbitrer son activité de couvertures sur les matières premières, contrairement à BNP Paribas et SG CIB qui veulent rester des acteurs de poids. SG CIB compte pour cela aligner davantage les segments de clientèle des équi-

pes de *trading* et de financement de matières premières. Dans ce domaine, Natixis veut quant à lui céder ses activités métaux et dérivés OTC (de gré à gré) qui nécessitent trop d'investissement, selon un document interne.

D'autres activités de marché ont été passées en revue, pour une plus forte intégration. Par exemple, le pôle *fixed income* de SG CIB va être renforcé par l'apport de la trésorerie mais aussi, d'après une source proche, des équipes de vente de couverture de taux et change, actuellement dans le pôle de financements. L'ajout d'expertises complémentaires, c'est aussi le but recherché dans le futur rattachement du *trading* pour compte propre aux activités clients. Il partagera ainsi

RENCONTRE AVEC...

Jean-Yves Hocher,
directeur général de Crédit Agricole CIB (CA CIB)



« Une direction de la distribution est créée »

PROPOS RECUEILLIS PAR SYLVIE GUYONY

Parmi les banques de financement et d'investissement (BFI) françaises, CA CIB est celle qui a annoncé le plus de suppressions de postes. Pourquoi ?

Notre plan d'adaptation intègre une nouvelle donne qui s'impose à toutes les BFI européennes : contraintes conjoncturelles liées à la gestion de la liquidité, et structurelles avec l'accélération très forte du calendrier réglementaire. Sous réserve de l'avis des instances sociales, nous allons nous recentrer autour des clients stratégiques que nous souhaitons privilégier, et aussi sur le plan géographique. Nous serons présents dans une trentaine de pays qui réalisent plus de 85 % du PIB (produit intérieur brut, NDLR) mondial. Ailleurs, selon les cas, nous céderons ou nous fermerons les implantations. Enfin, nous projetons d'arrêter les activités qui ne sont pas au cœur de nos spécialités : les dérivés actions (hors *corporate equity derivatives* et *exchange-traded funds*) et les *commodities*. En outre, nous avons entamé dès septembre une réduction de la taille de notre bilan et approchons du moment où les cessions de crédits représenteront de l'ordre de 10 % du total de nos encours. En résumé, une BFI plus mince, toujours au service de ses clients - les grandes entreprises et les institutions financières - et du financement de l'économie réelle.

Peut-on parler d'un « nouveau modèle » ?

Tout en réduisant la taille de la banque, nous

devons évidemment sortir de la logique d'accumulation des crédits dans notre bilan. Ce nouveau modèle, que nous appelons *distribute-to-originate* (de la distribution à l'origination, NDLR), consiste à céder une part importante des crédits originés par la banque tout en accompagnant nos clients vers les marchés obligataires. Il repose sur nos points forts notamment en financements structurés et sur les métiers où nous avons des positions de leaders. Nous souhaitons ainsi répondre à la fois aux besoins des emprunteurs et à la demande des investisseurs en les accompagnant dans la diversification de leurs classes d'actifs. En termes d'organisation, une direction de la distribution est créée. C'est une ligne métier à part entière. Elle s'appuiera sur une syndication puissante et reconnue.

Quels sont ces investisseurs ?

En Europe et au-delà, les assureurs et fonds de pension sont à la recherche d'actifs sûrs, qui ne posent pas de problème de valorisation de marché et offrent de bonnes marges. Nous leur avons déjà cédé quelques centaines de millions d'euros de crédits sur notre stock. Mais ils sont surtout intéressés par les flux réguliers que nous pourrions leur apporter avec nos productions nouvelles. C'est bel et bien l'émergence d'un nouveau modèle. Pour nos partenaires institutionnels, il prend en compte les contraintes liées aux dettes souveraines et à Solvabilité II.

« *ses innovations technologiques en fournissant des méthodes de couverture innovantes utilisant des modèles de corrélation* », confie la source. La preuve peut-être que SG CIB compte rester un leader des dérivés actions. A son échelle, Natixis a aussi des ambitions. La filiale de BPCE veut compléter sa palette avec, par exemple, les dérivés stratégiques conçus par Corporate Solutions en Asie et en Europe émergente. Selon plusieurs sources, cette activité va fusionner avec le pôle Actions pour le redynamiser, comme c'est déjà le cas pour le reste des activités européennes de Corporate Solutions. Preuve que les ajustements actuels ne sont pas tous le fruit de la crise. ■