

# CA CIB assume sa taille réduite face à ses clients

La BFI du Crédit Agricole doit faire sa place sur le marché et dans le groupe.

[www.agefi.fr/actualite-eclairages](http://www.agefi.fr/actualite-eclairages)

PAR SYLVIE GUYONY

**C**rédit Agricole CIB (CA CIB) ne sera jamais une grande banque de financement et d'investissement (BFI), internationale et « globale » en termes de métiers. La BFI a fermé dix implantations et arrêté ses activités de dérivés actions et matières premières. Dans le courtage actions (*L'Agefi Hebdo du 7 mars*), elle va clore la vente de CLSA au chinois Citics et a signé celle de Cheuvreux à Kepler. CA CIB et Société

Générale ont aussi commencé la restructuration de leur coentreprise Newedge, dont une branche au moins pourrait changer d'actionnaires. « *Le désengagement de certaines activités ciblées, voire de pans entiers de métiers, a commencé*, constate Pierre Reboul, *senior partner* chez Roland Berger. *UBS a annoncé sa sortie du 'fixed income' (hors change), d'autres du secteur des 'commodities' : les BFI de taille moyenne doivent choisir leur combat pour reprofiler leur modèle.* »

## Autour des métiers d'excellence

Pour faire face aux contraintes réglementaires de liquidité, d'emplois pondérés (*risk-weighted assets*, RWA) et de fonds propres, CA CIB a achevé son plan d'adaptation. Dotée d'un modèle « Distribution-Origination », elle est maintenant recentrée sur « *ses métiers d'excellence* », pour des clients stratégiques (700 grandes entreprises

et 450 institutions financières), avec 32 implantations. La BFI estime ainsi pouvoir conserver son expertise mondiale en matière de financements structurés et *corporates* (financements aéronautiques et d'infrastructures, crédits syndiqués), ainsi que sa capacité d'origination, tout en redistribuant de l'ordre de 80 % des actifs. Sa ligne de métier « Optimisation de la dette et distribution », clé de voûte de son organisation (aux côtés de trois autres pôles : Dispositif commercial et banque d'investissement ; Financements structurés ; Banque de marchés), est ainsi chargée d'originer, structurer et arranger des crédits syndiqués et bilatéraux à moyen et long terme, ainsi que de la prise ferme et de la distribution primaire et secondaire des crédits syndiqués auprès des banques et institutionnels non bancaires. Cela a déjà donné lieu à des partenariats, internes et externes, au nombre de trente, dont l'objectif est de maximiser le produit net bancaire en gardant un minimum d'encours. En janvier, CA CIB et Allianz France ont ainsi mis en place un financement immobilier pour la foncière cotée Icade. Auparavant, la BFI avait signé avec Axa sa première opération conjointe (Neopost, octobre 2012) et un placement privé obligataire pour une entreprise de taille intermédiaire non notée (Bonduelle, septembre 2012) avec Crédit Agricole Assurances.

« *Devenue essentiellement une plateforme de dette, CA CIB est destinée à servir en priorité les clients du groupe, et cherche encore à exister parmi les grands sur ses expertises phares*, relève Eric Sebbagh, *principal* chez Roland Berger. *C'est la quadrature du cercle.* » Antonio Guglielmi, analyste chez Mediobanca, a même expliqué à l'agence Reuters que Crédit Agricole aurait plus intérêt à vendre sa BFI. Jean-Yves Hoher assume pourtant la taille réduite de la

## Le retour aux bénéfices est au programme de 2013

Jean-Yves Hoher, directeur général de Crédit Agricole CIB (CA CIB), est catégorique : « *Il n'y a pas aujourd'hui de raison de craindre un nouveau résultat négatif en 2013.* » D'ailleurs, si l'on exclut les activités en cours d'arrêt, qui intègrent maintenant le *trading* de *commodities*, ainsi que les dérivés actions hors *corporates* et convertibles, la photographie à fin 2012 est différente. Le résultat net part de groupe (RNPG) s'élève à 1,2 milliard d'euros, dès lors qu'il est « retraité » d'éléments exceptionnels : réévaluation de la dette et des couvertures de prêts

(effet comptable), dépréciation des écarts d'acquisition (pour CA CIB et Newedge), impact des cessions en cours (surtout de Cheuvreux) et

en France où 426 suppressions d'emplois étaient prévues par le plan de départs volontaires (hors courtiers) et en passe de l'être à l'étranger (795 postes visés). Hors banque privée, CA CIB dénombre ainsi 9.439 équivalents temps plein contre 12.523 fin 2011, démissions et départs à la retraite et préretraite pesant. En termes de liquidités et de risques pondérés, ce plan a enfin atteint, voire dépassé ses objectifs, le total de bilan n'augmentant que du fait « *des activités de marché comptabilisées en valeur de marché brute* », explique Jean-Yves Hoher.

plan d'adaptation. Ce dernier a eu un impact négatif de 477 millions d'euros sur le produit net bancaire (PNB) et de 1,27 milliard sur le RNPG de CA CIB. Son volet social est en tout cas achevé

Une phase d'adaptation coûteuse		
En milliards d'euros	31.12.2012	31.12.2011
Produit net bancaire	4,06	5,31
Résultat brut d'exploitation	0,72	1,85
Résultat net part du groupe	-0,39	6,82
Total du bilan	905,3	826
Emplois pondérés Bâle II	111,9	144,8

Source : société, pro forma



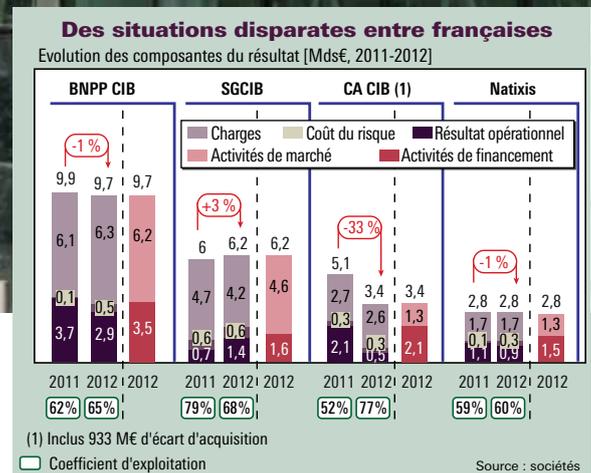
banque qu'il dirige et se fixe un cap à horizon 2015-2016 (lire l'entretien page 20), en attendant que sa maison mère livre sa stratégie d'ensemble.

### Meccano industriel

Pour le cabinet de conseil en stratégie Roland Berger, sur les quatorze BFI internationales et globales de 2012, moins de dix, voire trois ou quatre selon Ares & Co (*L'Agefi Hebdo du 8 mars 2012*), vont maintenir leur modèle sous trois à cinq ans. Chez CA CIB, comme chez Natixis (groupe BPCE), BBVA ou Santander (en Espagne), Commerzbank (Allemagne), Nordea (Suède) ou UniCredit (Italie), la refonte de l'organisation ne serait pas achevée. « En termes de produits, il s'agit de composer entre marge et RWA, estime Pierre Reboul. Certains de ces acteurs peuvent mettre en avant une 'intimité client' avec des banques ou compagnies d'assurances du deuxième tiers. Enfin, leur dispositif géographique doit être revu au regard de

la réelle capacité à exister dans des zones fortement concurrentielles, notamment aux Etats-Unis et en Asie. » D'autres cabinets, dont Oliver Wyman, posent le même diagnostic (*L'Agefi Hebdo du 13 décembre 2012*).

Les BFI européennes de taille moyenne vont ainsi devoir constater dans quels cas elles restent crédibles et dans quels autres elles doivent trouver une alternative afin de continuer à servir leurs clients, quitte à partager leurs marges avec leurs fournisseurs de produits. « UniCredit notamment est dans cet état d'esprit, considère Eric Sebbagh. Toutes les BFI comparables devront s'y résoudre : passer d'un modèle de risques à un modèle de services ou d'agrégateur d'expertises. » Au-delà des réductions de coûts, passant notamment par l'externalisation de certaines fonctions (sur le modèle de Société Générale avec Accenture), cette logique « d'agrégateur » pourrait accroître les revenus et améliorer les RoE - un



**14,9 %**

de ratio de solvabilité pour 16,7 milliards d'euros de fonds propres Tier one.

retour sur capital investi désormais de l'ordre de 10 %, précise le consultant. « Opter pour un modèle intelligent où des alliances avec des institutions de plus petite taille [permettent] aux grandes banques d'atteindre plusieurs millions de clients supplémentaires » est même la première étape préconisée par AlixPartners aux banques d'investissement qui « doivent prendre des décisions courageuses afin de s'industrialiser », avec notamment « la mise en place de plates-formes ouvertes » utilisant « outils et produits provenant de tiers », indique son étude de décembre dernier. La question des moyens et de l'horizon de temps concerné (dix à quinze ans) ne laisse aucun doute pour Pierre Reboul : « revisiter le meccano industriel des BFI » est inévitable. ►



DR

## RENCONTRE AVEC...

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

« *Nous avons un objectif de RoE\* de 12 % à moyen terme* »

**La place de la banque de financement et d'investissement au sein de Crédit Agricole SA (CASA) est-elle amenée à évoluer ?**

Notre défi pour les années à venir est de rapprocher le poids des risques pondérés (RWA) de nos activités pérennes - qui s'élèvent à 33 % du total de Crédit Agricole SA - de notre contribution aux revenus récurrents de CASA - 24 % à fin 2012 - sans que cela ne pèse sur nos revenus. Notre modèle « distribution-origination » s'avère déjà économe en ressources (liquidités et RWA). Cela permet une nette amélioration du ratio produit net bancaire sur liquidité. Ce modèle est aussi prudent, avec une VaR (*Value-at-Risk*) faible. Il répond donc aux exigences du groupe. En outre, un point nous est cher : l'optimisation de la collaboration entre CA CIB et les caisses régionales afin de les accompagner dans leur développement auprès des entreprises de taille intermédiaire en région.

**Votre taille vous permet-elle de répondre à tous les besoins des clients ?**

Comparée aux grandes américaines, CA CIB fait certes partie des banques de taille moyenne. Elle est centrée sur un portefeuille de clients et a choisi son territoire, tant en termes de compétences que d'implantations géographiques. Ainsi, nous disposons d'une capacité mondiale d'origination et avons la capacité de vendre ces actifs à l'international. Notre expertise mondiale est reconnue sur les produits structurés, par exemple dans les télécommunications, mais aussi dans le secteur de l'énergie que nous

développons. Nous sommes aussi leader mondial en aéronautique et en *shipping*. Enfin, notre portefeuille de clients *corporates* est une de nos forces. A l'international, au total une trentaine de pays, nous avons choisi de conserver les implantations qui répondent aux besoins des grandes entreprises demandeuses de financement et des institutions financières avec lesquelles nous voulons travailler. Nos plates-formes - Londres, New York et Hong Kong - nous permettent d'intervenir sur les marchés 24 heures sur 24. Enfin, nous sommes présents auprès de nos clients en banque d'investissement, tant en haut de bilan qu'en fusions et acquisitions. Ainsi lorsque LVMH a acheté Bulgari, il nous a chargés d'en assurer la bonne exécution.

**Etes-vous en mesure de dévoiler des objectifs à horizon 2015-2016, alors que CASA ne dévoilera pas son plan stratégique avant la fin de l'année ?**

Nous sommes confiants dans la pertinence de notre modèle. Nous savons maintenant que le marché peut absorber 80 % des actifs que nous redistribuons. Cela nous permet de continuer à originer de nouveaux crédits. Nous souhaitons ramener nos risques pondérés à 120 milliards d'euros, malgré les contraintes supplémentaires des directives CRD III et CRD IV (*capital requirement*, NDLR). Et nous maintiendrons le niveau de liquidité à 85 milliards. Nous avons un objectif de RoE\* de 12 % à moyen terme, ce qui nous paraît raisonnable compte tenu du niveau de risque de marché de CA CIB. Ces orientations s'inscriront dans le cadre du plan moyen terme du groupe Crédit Agricole.

**Cela nécessitera-t-il de nouveaux efforts sur les coûts ?**

Oui. Il nous faudra baisser les charges fixes d'environ 15 %, notamment en accélérant la sortie des portefeuilles gérés en extinction, éventuellement en les confiant à des prestataires extérieurs, en sous-traitant certaines fonctions, en réduisant les dépenses courantes et en développant des chantiers transverses.

**Pourriez-vous céder de nouvelles activités ou vous associer à d'autres professionnels sur certains segments, comme vous l'avez fait dans le courtage ?**

Dans le courtage, nous attendons un dernier accord du régulateur suédois pour finaliser la fusion Kepler-Cheuvreux. Nous aurons 15 % du capital du nouvel ensemble, aux côtés des salariés, du fonds de capital-investissement Blackfin, de Crédit Mutuel Arkéa, de la Caisse des dépôts, de Mediobanca et d'UniCredit qui fait son entrée au tour de table. Un plan social accompagne la cession pour les postes supprimés. La vente de CLSA devrait être bouclée d'ici à fin juin. Enfin, concernant Newedge, nous avons annoncé avec Société Générale, en décembre 2012, notre projet de séparer l'exécution pure - un métier commercial qui consomme peu de capital - du *clearing* - très industriel -, afin de renforcer la position de cette entreprise. Au plan général, des collaborations et des alliances sont envisageables. L'ensemble des banques de financement et d'investissement (BFI) me semble assez ouverte sur ces sujets. En revanche, je ne vois pas se profiler de fusions entre BFI.

\*Return on equity'.