

Crédit Agricole CIB joue la carte des synergies

L'intensification des relations entre la BFI et Caceis, regroupés au sein d'un même pôle, est au cœur du plan.

<http://www.agefi.fr/dossiers>

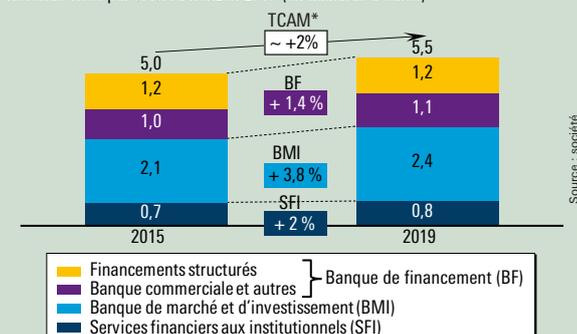
PAR VIRGINIE DENEUVILLE

La ligne directrice reste inchangée. « Après la profonde restructuration opérée en 2011-2012, notre modèle de banque de financement et d'investissement (BFI) est conforme à la stratégie du Crédit Agricole. Nous pouvons toutefois procéder à des ajustements et allons poursuivre les économies et les partenariats externes », déclare Jean-Yves Hocher, directeur général adjoint de Crédit Agricole SA, en charge du pôle Grandes Clientèles. A l'image de l'impulsion donnée au niveau du groupe,

230 millions d'euros par an d'économies récurrentes à horizon 2019, soit 26 % de celles visées à l'échelle du groupe.

Une croissance soutenue par la banque de marché

Revenus visés par CASA à horizon 2019 (en milliards d'euros)



*Taux de croissance annuel moyen

Crédit Agricole CIB (CA CIB) entend également jouer plus collectif, avec un accroissement des synergies. Dans le cadre du plan 2016-2019 annoncé début mars, les relations entre la BFI et les métiers Titres de Caceis, regroupés depuis septembre au sein du pôle dirigé par Jean-Yves Hocher, ont vocation à s'intensifier et à constituer un des pivots du développement. « Une forte convergence commerciale est en cours depuis quelques mois entre CA CIB et Caceis, qui servent tous deux la clientèle des assureurs et des gérants d'actifs. Les équipes, qui proposent désormais une palette d'offres commune, ne sont pas appelées à être réduites, l'idée étant de gagner en puissance », développe Jean-Yves Hocher, également en charge des activités de banque privée. Des synergies de coûts sont à l'étude, notamment dans le traitement des opérations de back-office. Des complémentarités en termes d'offre pourraient par ailleurs voir le jour comme dans les services aux fonds de private equity.

Resserrer les liens avec les banques de proximité est également d'actualité. « Nous pouvons accroître la couverture du groupe sur les entreprises de taille intermédiaire (ETI), qui consomment dans les grandes lignes le même type de produits et de services que ceux que nous offrons aujourd'hui aux grandes entreprises », poursuit le dirigeant.

Davantage de sélectivité

Si les institutions financières, peu risquées et consommatrices de produits à valeur ajoutée, font partie avec les ETI des clientèles sur lesquelles CA CIB entend mettre l'accent, l'approche sera désormais plus sélective concernant les grandes entreprises. « Nous allons pas-

ser en revue notre portefeuille clients et privilégier ceux qui entretiennent avec CA CIB une relation bancaire complète, indique Jean-Yves Hocher. Les premiers arbitrages devraient avoir lieu aux Etats-Unis et devraient générer une réduction de plusieurs milliards de nos actifs pondérés du risque (RWA). »

Ces actifs ont vocation à être réduits de 12 milliards d'euros à horizon 2019, à 134 milliards d'euros, en vue de compenser les nouvelles réglementations. Au-delà de la sélection clients chez CA CIB, « l'un des objectifs visés est également une optimisation de la gestion financière de Caceis, en recentrant son activité vers le groupe et en réduisant le poids de l'activité externe, plus exigeante en capital dans le sillage de Bâle 3 », explique Jean-Yves Hocher.

Le groupe se fixe par ailleurs une croissance annuelle de 2 % des revenus du pôle Grandes clientèles sur la période 2016-2019 (voir le graphique). « Cela peut sembler ambitieux dans le contexte de morosité actuelle au sein des marchés, mais lors de notre précédent plan 2012-2015, notre activité a

Jean-Yves Hocher,
directeur général adjoint
de Crédit Agricole SA, en charge
du pôle Grandes Clientèles.



©Hervé Thuromeur

crû dans un marché affichant un repli à deux chiffres, rappelle le directeur général adjoint. Certes, nous partions d'un point bas suite à notre restructuration, mais nous pensons pouvoir poursuivre sur notre lancée au cours des prochaines années. » Selon Jean-Yves Hocher, le principal levier de cette croissance reposera sur les activités de marché (+3,8 % visés annuellement). « Si le début de l'année a été difficile, notamment sur les marchés obligataires avant les récentes décisions de la Banque centrale européenne, nous espérons que celles-ci finiront par se réaliser tôt au tard. Par ailleurs, face à un marché du 'high yield' en ce moment fermé outre-Atlantique, nous observons un fort regain d'activité dans la titrisation », constate le responsable.

Le deuxième levier de croissance viendra de Caceis (détenu à 85 % par Crédit Agricole et 15 % par Natixis). Au-delà de la croissance organique, « l'avenir est à la consolidation dans un secteur où Caceis, aujourd'hui numéro

Les activités de marché, principal levier de croissance

trois européen, entend rester dans le trio de tête », relève-t-il.

Par ailleurs, parmi les ajustements de périmètre, CA CIB, qui quittera La Défense pour rejoindre Montrouge à compter de mai prochain, entend se renforcer dans certaines activités. « Alors que certains acteurs se retirent du 'cash management', nous souhaitons croître dans ce domaine où nous étions historiquement peu présents. Nous avons d'ailleurs recruté l'an passé plusieurs spécialistes », indique le dirigeant, ajoutant investir également dans le domaine de la supply chain.

Dans ce contexte, le groupe vise un rendement sur capitaux alloués (RONE) de plus de 11 % pour le pôle Grandes Clientèles d'ici 2019, contre un ratio de 9,4 % fin 2015 en BFI. « Il s'agit d'un objectif volontariste, mais réalisable », juge Jean-Yves Hocher. L'ensemble de ces objectifs devrait conduire à une croissance annuelle de l'ordre de 10 % du résultat net sur la période 2016-2019. ■

L'AVIS DE...

Jérôme Legras,
responsable de la
recherche d'Axiom
Alternative Investments



« Des objectifs raisonnables »

Comment jugez-vous le plan stratégique du Crédit Agricole ?

Les objectifs affichés se révèlent raisonnables et globalement en ligne avec les estimations des analystes. L'un des points faibles du Crédit Agricole par rapport à ses concurrents est le manque de transparence sur le *group center*, sorte de fourre-tout où est logé tout ce qui ne concerne pas directement les lignes métiers. Ce pôle présente notamment des coûts disproportionnés, de l'ordre de 2,5 à 3 milliards d'euros par an avant impôts en rythme de croisière, et d'importants actifs pondérés du risque, d'environ 16 milliards. Cela a dès lors tendance à flatter la rentabilité des métiers.

Qu'en est-il de la banque de financement et d'investissement (BFI) ?

Les synergies prévues entre ces activités et les métiers titres de Caceis sont intéressantes, mais ne vont pas faire exploser le compte de résultat. Le Crédit Agricole anticipe d'ailleurs une croissance modérée et réaliste des revenus, de 2 % par an, dans ces activités. L'objectif qui apparaît le plus agressif, et le plus fragile dans sa réalisation, est la hausse annuelle de 3,8 % prévue dans les activités de marché. Cela repose notamment sur une volonté de réaliser davantage d'opérations à l'international. Toutefois, gagner des parts de marché en dehors de son marché local est loin d'être facile.

Quels sont les points forts de CA CIB ?

Le pôle se révèle très bien positionné sur les financements structurés et développe sur cette base de nombreuses synergies avec les activités de dérivés. La BFI présente par ailleurs très peu de risque de marché, étant quasiment absente du *trading* pour compte propre et des dérivés actions.