

JEAN-YVES HOCHER,
directeur général
adjoint de **Crédit
Agriculture SA,**
annonce **un nouveau
dispositif au sein
de la BFI.**



« *Nous repensons
notre approche client* »



Je suis plutôt optimiste concernant le reste de l'année. »

La rentrée est-elle synonyme de changements au sein du pôle que vous dirigez ?

L'une des évolutions majeures concerne le dispositif de *coverage* de la banque de financement et d'investissement (BFI), qui compte aujourd'hui 270 banquiers couvrant la relation commerciale d'environ 1.700 clients prioritaires : nous en avons repensé l'organisation afin de disposer d'un modèle plus structuré. Sous le poids de contraintes réglementaires toujours plus lourdes, l'univers de la BFI a considérablement évolué en l'espace de dix ans, avec une redéfinition profonde des périmètres d'activités et la nécessité d'améliorer la rentabilité des fonds propres que nous allouons à nos clients. Nous avons pour objectif de leur apporter de la valeur en proposant la plus grande partie possible de la gamme de produits et services dont la banque dispose. Dès lors, le *coverage* est plus que jamais stratégique.

Comment s'organise ce nouveau modèle ?

La clientèle de notre BFI se répartit mondialement en trois écosystèmes : les grandes entreprises au profil « classique », les entreprises ayant recours aux financements d'actifs structurés et les institutions financières. Chacun fait lui-même l'objet d'une approche sectorielle (par exemple le secteur du luxe pour les *corporates* « classiques », l'aéronautique pour les clients des financements structurés ou encore l'*asset management* pour les institutions financières). Une grande partie de la valeur proposée au client réside évidemment dans la bonne compréhension du secteur dans lequel il opère. Au total, 17 secteurs sont couverts par les banquiers de Crédit Agricole CIB (CACIB). Le *coverage* des grandes entreprises au profil « classique », qui constituent notre cœur de clientèle historique, reste sous la responsabilité de Régis Monfront, directeur général délégué. Le *coverage* de la clientèle des financements structurés est placé sous la responsabilité de Jean-Michel Berling. Enfin pour les institutions financières, le *coverage* sera dirigé par Timothy Sykes. Venant parachever cette organisation, Alexandra Boleslawski rejoint le comité exécutif de CACIB et prend la tête d'une nouvelle direction « Global Coverage Organisation » (*lire aussi le Carnet page 44, NDLR*). Elle sera chargée d'assurer la bonne affectation des moyens attribués aux différentes équipes au sein du réseau mondial de CACIB, de consigner les objectifs commerciaux des banquiers conseils et des pays, et d'assurer une mesure de la performance homogène. Cette organisation est cohérente avec nos expertises historiques. Je pense que chaque banque développe un modèle de *coverage* généralement lié à son histoire. Il n'y a pas de standard en la matière.

Comment percevez-vous l'exercice 2017 ?

L'année a débuté favorablement, la plupart des métiers de CACIB ont réalisé de belles transactions avec leurs clients, notamment en Europe. Dans les activités de marché (45 % des revenus de la BFI), nous avons réalisé de bonnes performances sur le premier semestre, notamment dans le *fixed income*, et nous avons conti-

nué à gagner des parts de marché, plus particulièrement dans les activités de titrisation. Nous avons par ailleurs décidé de rassembler toute l'activité de *trading* de taux euros à Paris afin de consolider nos positions. Dans ce cadre, l'équipe de *trading* sur obligations souveraines en euros a été transférée de Londres à Paris. Dans la banque d'investissement, l'activité a été portée par de belles transactions et par les augmentations de capital réalisées par de nombreuses banques en Europe. Notre présence historique auprès de grands clients nous permet de croître au fil du temps. Dans la banque de financement (48 % de l'activité de la BFI), le modèle *distribute-to-originate*, lancé en 2011, continue à être déployé et s'avère fructueux. Les crédits distribués sur le marché secondaire intéressent beaucoup les investisseurs compte tenu du faible risque lié aux actifs et des rendements satisfaisants. Ainsi, fin 2016, les financements structurés ont distribué 3 fois plus qu'en 2013, ce multiple passant à 4,6 sur les crédits syndiqués. Si, globalement, l'été s'est révélé plus calme, phénomène classique après un premier semestre actif, je suis plutôt optimiste concernant le reste de l'année.

Comment se déroule le plan stratégique 2016-2019 ?

Comme prévu. Les performances sont en ligne avec nos objectifs en termes de revenus (croissance annuelle de 2 % à horizon 2019) et de résultat net. Concernant les emplois pondérés à fin juin 2017, nous sommes d'ores et déjà allés plus loin que les 134 milliards d'euros visés en 2019. Nous nous sommes en effet montrés plus sélectifs en privilégiant les clients avec lesquels nous avons une relation bancaire complète, notamment aux Etats-Unis. Nous poursuivons par ailleurs le développement de synergies et de ventes croisées à l'échelle du groupe. Ainsi, 850 clients de CACIB sont aujourd'hui en relation avec d'autres entités du groupe. Et en 2016, 2 milliards d'euros de produit net bancaire de la banque (soit près de 40 %) ont été générés par des clients communs avec d'autres entités du groupe.

Quelle place occupe la filiale titres Caceis au sein du pôle grande clientèle ?

Caceis confirme sa rentabilité avec un résultat net part du groupe de 188 millions d'euros à fin 2016, tout en optimisant sa consommation de capital. Si son développement passe aujourd'hui par la croissance organique avec des succès commerciaux dans plusieurs pays d'Europe, Caceis est bien placée pour participer au mouvement de consolidation qui se profile au sein du secteur. Nous saurons saisir les opportunités. ■

2,89

MILLIARDS D'EUROS DE PRODUIT NET BANCAIRE GÉNÉRÉ PAR LE PÔLE GRANDE CLIENTÈLE AU PREMIER SEMESTRE 2017, EN HAUSSE DE 14 % SUR UN AN.

799

MILLIONS D'EUROS DE RÉSULTAT NET, EN HAUSSE DE 54,1 %.

Jean-Yves Hocher

- ▶ DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DE CASA
- ▶ EN CHARGE DU PÔLE GRANDE CLIENTÈLE DEPUIS SEPTEMBRE 2015
- ▶ DIRECTEUR GÉNÉRAL DE CACIB DEPUIS DÉCEMBRE 2010

Propos recueillis par Virginie Deneuille