

# L' HISTOIRE D'UNE BANQUE

DANS LA CRISE DE 2007-2008

# NATIXIS

Présentation au GIREF

le 8 décembre 2010

Par Alexander Reimers

# P

## ROPOS PRÉLIMINAIRES

---

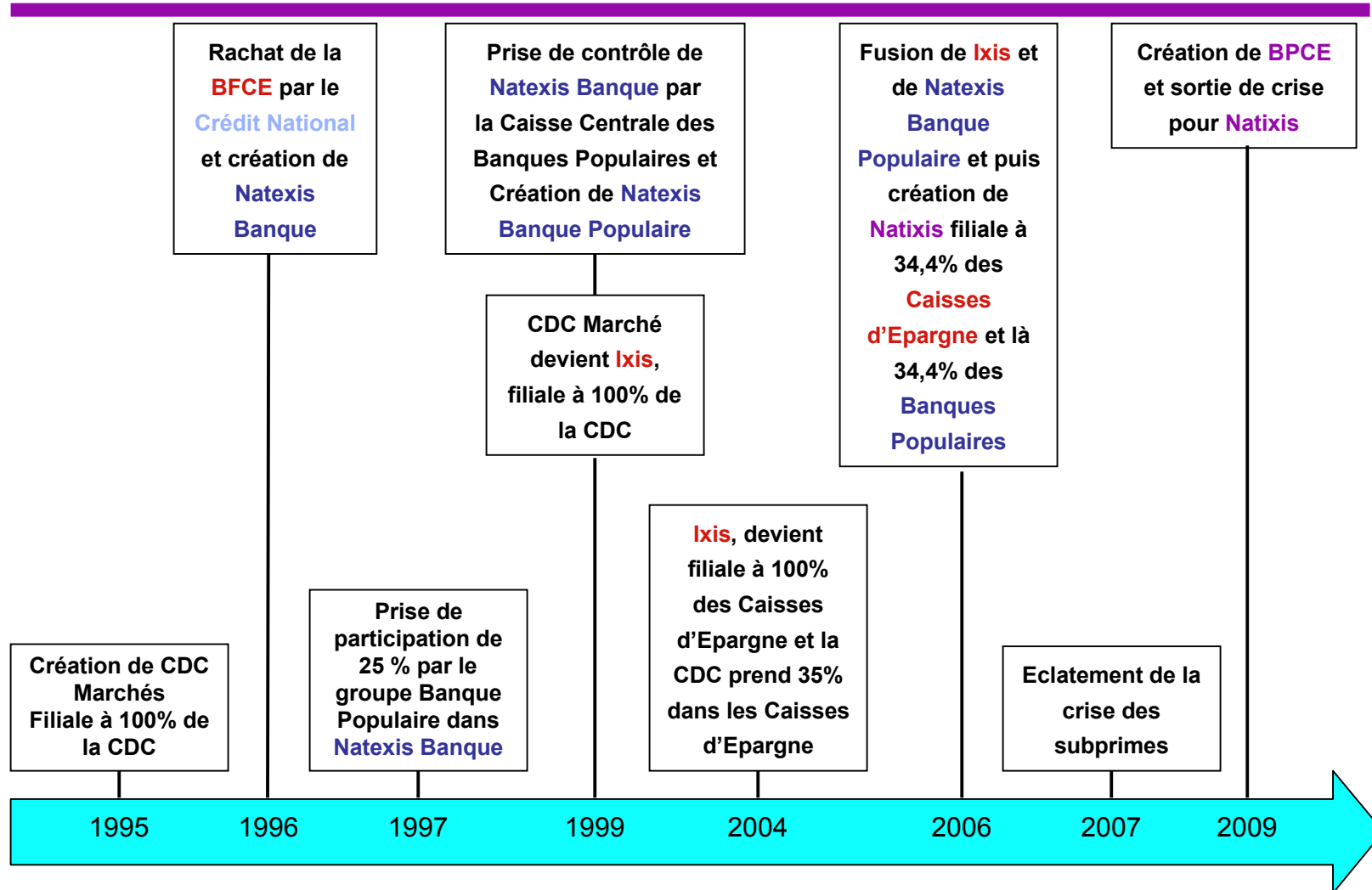
Propos préliminaires

# L'histoire de Natixis

---

- L'agglomération de plusieurs établissements bancaires avec des origines, des cultures et des clients différents.
- L'Etat français a joué, comme souvent dans l'industrie bancaire, au mécano industriel.
- Ces différences constituent aussi bien une très grande complémentarité qu'un risque d'échec.
- Ces composantes sont issues de la sphère publique. Début des années '90 : réflexion sur la création d'un établissement publique capable de résister sur le marché concurrentiel.
- Ces composantes sont détenues par des banques coopératives (mutualistes).

# L'histoire de Natixis



# Natixis et la crise

---

- La crise de 2007 a pris Natixis complètement au dépourvu, comme la grande majorité des banques
- Natixis était au début d'une fusion qui prenait du retard
- Difficultés d'intégration des équipes
- Difficulté de fluidité d'information
- La gestion de la crise, possiblement perçue comme un outil de "guerre" des clans.

# Les subprimes

---

- Les premières prémises de la crise des subprimes datent de 2006.  
OU BIEN ...
- ... PLUTOT : William White, le chef économiste de la BRI a mentionné à plusieurs reprises le risque de bulles financières dès 1999.
- Il a répété ses mises en garde en particulier sur le marché immobilier américain en 2003.
- La FED, sous Allan Greenspan, a démenti l'existence de tout risque encore en 2006 !
- Le risque a été jugé très raisonnable et le coût en capital a été faible,
- Le rendement a été élevé, mais comment considérer les marges payées comme normales ?

# Natixis et les subprimes

---

- Natixis a été investisseur dans les subprimes, comme toutes les banques européennes
- L'imprécision de la gouvernance a peut-être aggravé la situation
- Et le risque ? Il est resté difficilement maîtrisé
- Situation comparable dans certains dérivés

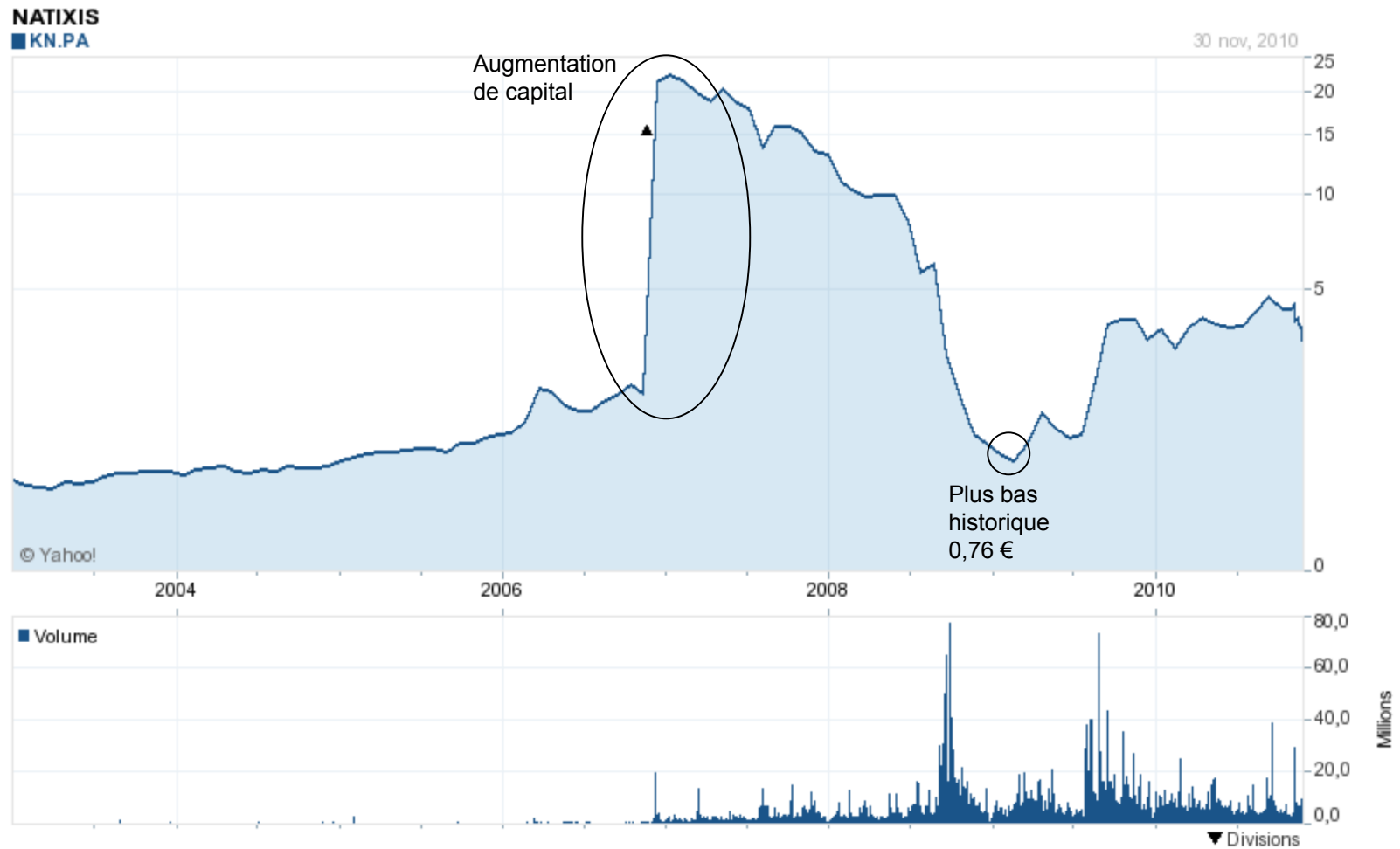
# Les assureurs de crédits

---

- Tout le monde connaît AIG et le coût que représente son sauvetage
- L'existence d'autres assureurs crédit est restée plus confidentielle
- Notamment une petite filiale d'**Ixis**, à l'origine un réassureur d'émissions obligataires de collectivités locales aux Etats Unis. Une activité peu rentable sur un marché dominé par d'autres : AIG, FSA (Dexia), FCIG ...
- MAIS, le marché de l'assurance de crédit (entreprises et surtout de subprimes) était en expansion
- En cas de crise, ces établissements qui encaissent les primes d'avance et qui paient en cas de difficultés, n'ont pas la surface nécessaire (réserves techniques) pour assumer ces sommes dues
- Ils sont tous tombés



# Le titre Natixis



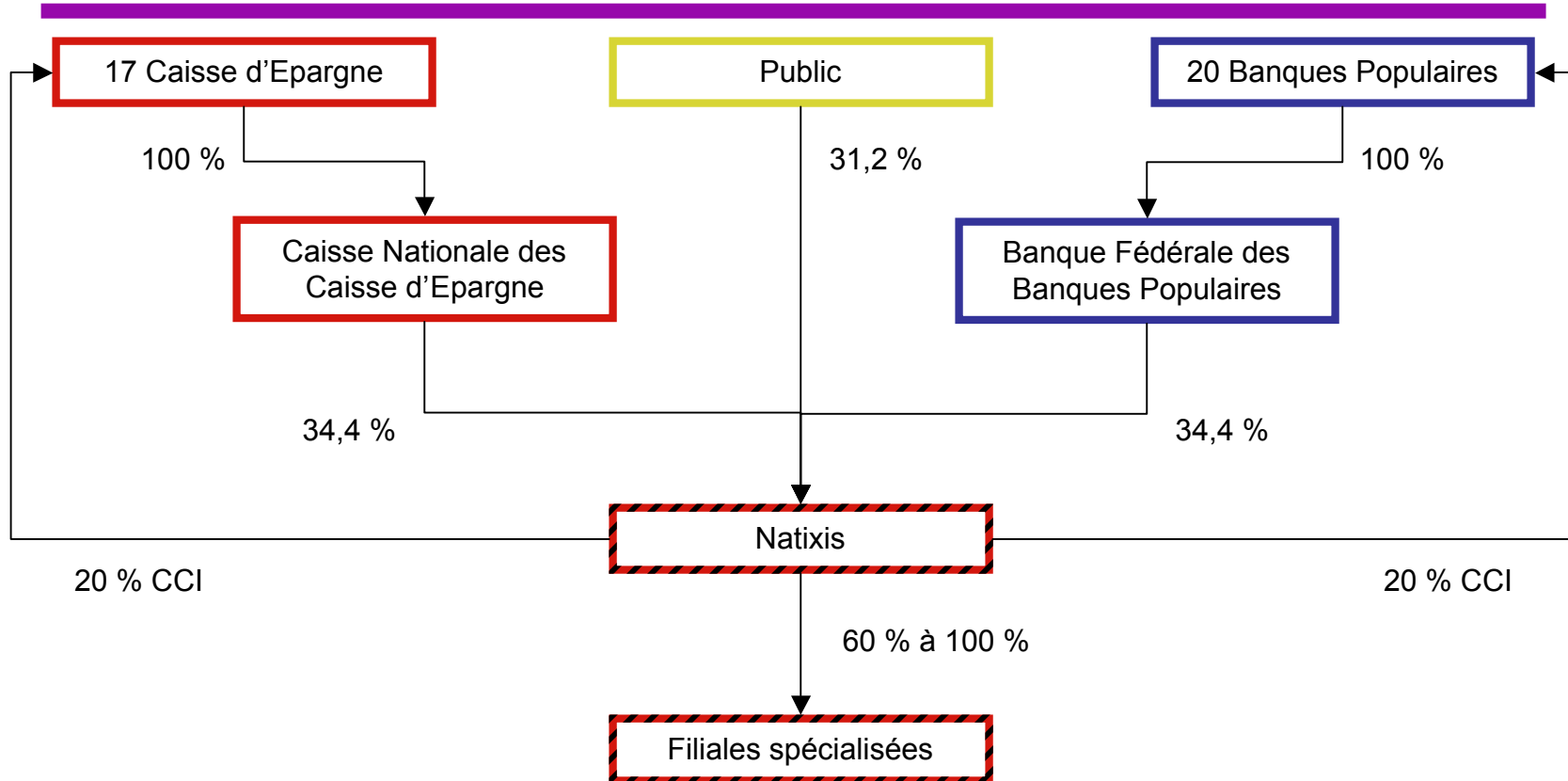
Source : Yahoo Finance

## Le titre **Natixis** (suite)

---

- L'augmentation du capital de **Natixis** en décembre 2006, s'est faite avec un cours de 19,55 €
- Le placement a été très large et des milliers de clients ("petits épargnants") des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne ont souscrit à cette augmentation
- Ces épargnants, ont perdu une fortune
- Ni les Caisses d'Épargne, ni les Banques Populaires ne se sont entièrement remis de cette "catastrophe" de communication
- Une enquête judiciaire est en cours

# La gouvernance en 2007 - 2008



Source : Yahoo Finance

# La crise de liquidité - faillite de Lehman

---

- Faillite de Lehman Brother's en septembre 2008
- Fermeture des marchés interbancaires - plus de confiance entre banques
- Début de la vraie crise bancaire
- Natixis particulièrement touchée, car
  - ✓ Confiance ébranlée par le manque de transparence sur les subprimes
  - ✓ Etablissement jeune et particulièrement dépendant du marché interbancaire

# Les conséquences de la crise pour Natixis

---

- Provisions considérables :
  - ✓ Le portefeuille de Subprimes
  - ✓ Les titres CIFG
  - ✓ Les coûts de refinancement à court terme après la chute de Lehman Brothers
  
- Coût du risque, imaginaire ? Ou seulement mal ventilé ?
  
- Raidissement de la politique de crédit
  
- Confiance des clients ?
  
- Confiance des marchés ?

## Le prix à payer

---

- Provisions 2007 pour les subprimes : 1.200 M € dont 900 M € sur les subprimes et 300 M € pour CIFG
- Réduction du résultat à 1.100 M € au lieu de 2.000 M € en 2006
- Pertes 2008 : 2.800 M €
- Pertes 2009 : 1.700 M € (après un crédit d'impôt de 1.200 M €)
- **Total des pertes entre 2008 et 2009 : 4.500 M €** (après crédit d'impôts)

# La sortie de crise - Création de **BPCE**

---

- Impact de la crise sur les Caisses d'Épargne et les Banques Populaires
  - ✓ Provisions sur les titres
  - ✓ Partage du coût du sauvetage de CIFG
  - ✓ Coûts de liquidité pour Natixis
  - ✓ Soutien de l'État français : 6,5 Mrd€ par l'intermédiaire des Caisses d'Épargne et les Banques Populaires

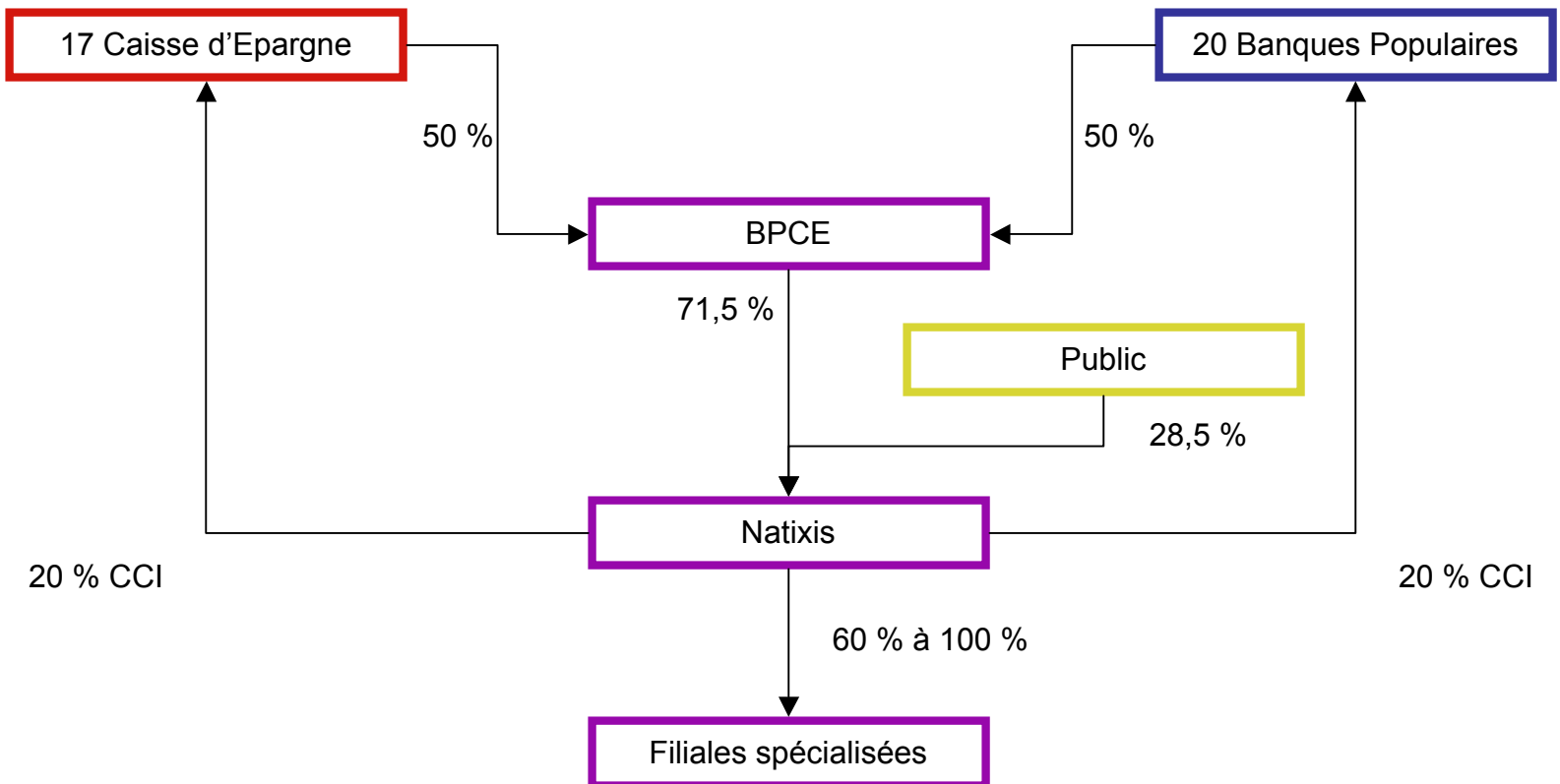
## La sortie de crise - Création de **BPCE**

---

- Création d'un organe central commun - fortement conseillé par l'Etat français
- Nomination du Secrétaire Général de l'Elysée à la tête de Natixis et de BPCE
- Recentrage sur les activités avec des clients
- L'image reste ternie, mais...



# La gouvernance en 2009



# La composition des conseils de surveillance / d'administration

---

## 2007

Charles MILHAUD (Président - CNCE)  
Jean-Louis TOURET (BP)  
Bernard COMOLET (CE)  
Michel GOUDARD (BFBP)  
Nicolas MERINDOL (CNCE)  
**Vincent BOLORE (indépendant)**  
Jean-François COMAS (BP)  
Claude CORDEL (BP)  
Jean-Claude CREQUIT(CE)  
**Stève GENTILI (BP)**  
Francis HENRY (CE)  
**Yvan de la Porte du Theil (BP)**  
Bruno Mettling (BFBP)  
**Jean-Charles Naouri (indépendant)**  
**Didier PATAULT (CE)**  
**Henri PROGLIO (indépendant)**  
**Philippe SUEUR (CE)**  
Robert ZOLADE (indépendant)

## 2009

François PEROL (BPCE)  
Nicolas DUHAMEL (BPCE)  
**Vincent BOLORE (indépendant)**  
Jean CRITON (BP)  
Laurence DEBROUX (indépendante)  
**Stève GENTILI (BP)**  
Bernard JEANIN (BP)  
Olivier KLEIN (CE)  
**Yvan de la Porte du Theil (BP)**  
Alain LEMAIRE (BPCE)  
**Jean-Charles Naouri (indépendant)**  
Bernard OPETIT (indépendant)  
**Didier PATAULT (CE)**  
**Henri PROGLIO (indépendant)**  
**Philippe SUEUR (CE)**

# C Conclusion

---

- Une volonté de croître
- Attrait de la rentabilité des marchés financiers
- Une fusion difficile dans un contexte problématique
- Une équipe dirigeante hétéroclite
- Des prises de risques

## Des questions qui restent ouvertes

---

- Les origines de la crise - la dette et la liquidité facile, ou comment maîtriser l'inflation des actifs financiers ?
- Les règles comptables - le mark to market : un pousse au risque ? ou une implémentation à questionner ?
- La politique du risque - peut être à repenser ?
- La gouvernance : le CA un lieu pour un vrai contrôle