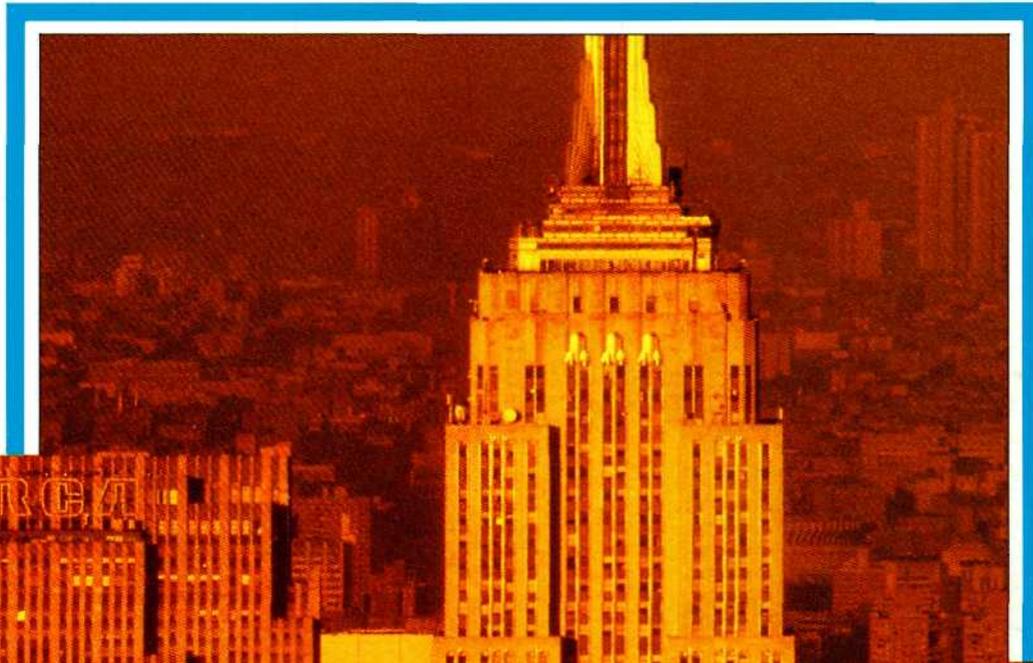


N° 79 - AVRIL 1990

CÖNTACT

Crédit du Nord



NEW YORK :
les clés de la réussite

NEW YORK, NEW YORK...

Être ou ne pas être à New York. C'est une question que le Crédit du Nord ne se pose plus. Aujourd'hui largement bénéficiaire, le Crédit du Nord États-Unis a gagné ses lettres de créance.

Spécialisation et régionalisation : les clés de la réussite

Pour Christophe Nijdam, directeur du Crédit du Nord États-Unis, "la succursale de New York a une mission prioritaire : accompagner les entreprises européennes clientes du Crédit du Nord pour prolonger l'action commerciale de la direction des grandes Entreprises et du réseau".

Aujourd'hui, les encours des entreprises françaises représentent d'ailleurs un tiers du bilan du Crédit du Nord États-Unis, répartis sur une soixantaine de clients.

D'autre part, la succursale de New York est un centre de profit à part entière comme le prouvent les résultats des trois dernières années : 1987, 13,1 millions de francs ; 1988, 54,5 millions de francs ; 1989, 28,2 millions de francs. "Et cela bien que le Crédit du Nord États-Unis, ne collectant pas de dépôts de particuliers, soit obligé de se refinancer sur le mar-

ché interbancaire au taux du marché monétaire", ajoute Christophe Nijdam.

Enfin, la succursale de New York, est un véritable laboratoire de recherche pour le Crédit du Nord. "Le marché financier américain est le plus créatif du monde, observe Christophe Nijdam. Tous les instruments financiers apparus ces dernières années en Europe — qu'il s'agisse du Matif, des billets de trésorerie, des options sur le Monep... — sont d'inspiration nord-américaine. Et on observe le même phénomène en matière de financement d'entreprises. Le concept de rachat d'entreprise par les salariés — RES —, par exemple, est dans la même lignée que les leveraged buy out — LBO." Autant de bonnes raisons d'être présent à New York.

Au 35^e étage du 520 Madison Avenue, la succursale de New York.

520 Madison Avenue

Un maître mot : rentabilité

C'est en 1982 que le Crédit du Nord s'installe à New York. Personne ne l'attend. Les grandes banques françaises y sont depuis longtemps. Les débuts sont difficiles. En 1986, Bernard Beaufils, qui vient du Crédit Lyonnais, rejoint le Crédit du Nord pour prendre les rênes de la succursale de New York. Sa politique : se positionner sur des créneaux rentables, avoir des objectifs quantifiés et les accompagner d'un système pointu d'analyse et de contrôle.

Une politique que Christophe Nijdam, aux commandes du Crédit du Nord États-Unis depuis septembre 1989, compte bien amplifier. Ses atouts : une équipe soudée de 48 personnes qui connaissent parfaitement leur métier. Et une stratégie fondée sur la spécialisation et la régionalisation.

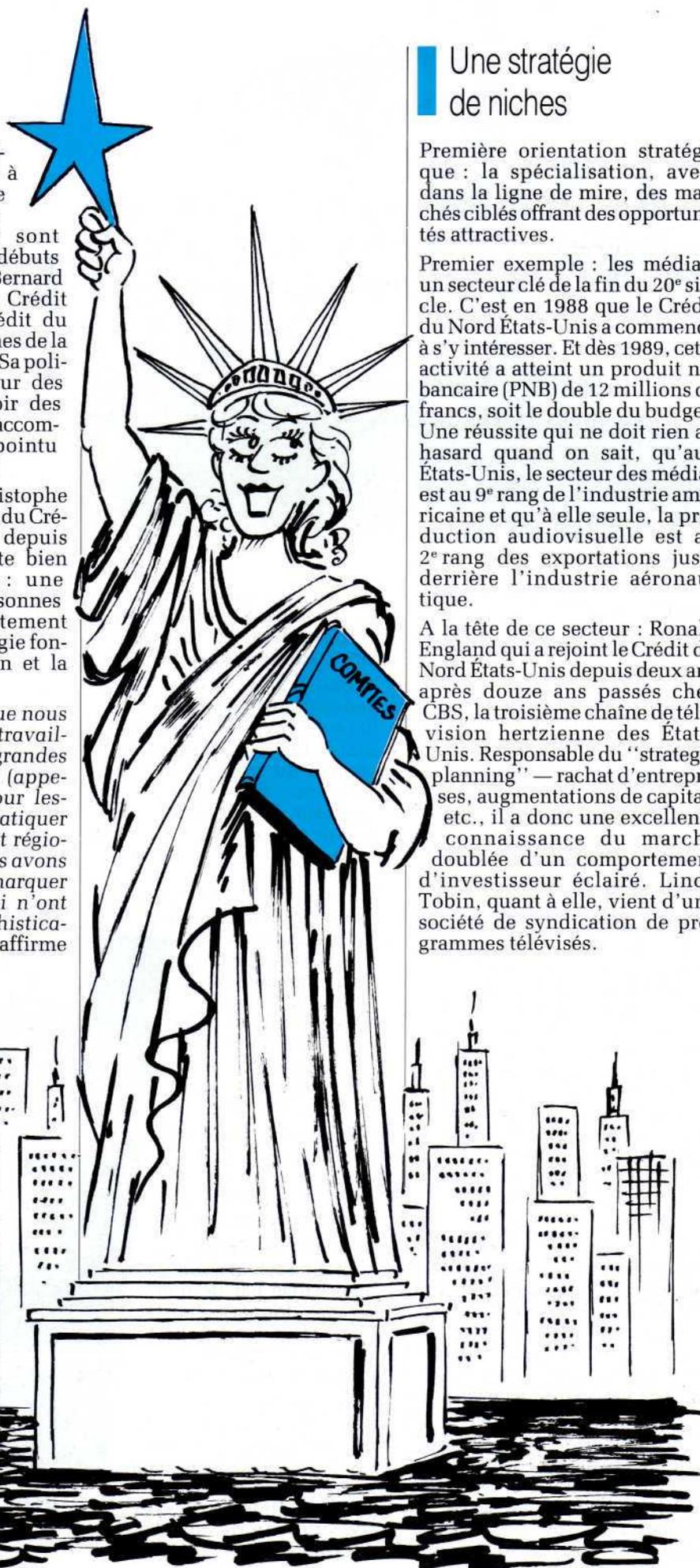
"Spécialisation parce que nous n'avons aucun intérêt à travailler avec les 500 plus grandes entreprises américaines (appelées "Fortune 500") pour lesquelles nous devrions pratiquer des marges dérisoires. Et régionalisation parce que nous avons les moyens de nous démarquer des banques locales qui n'ont pas notre niveau de sophistication financière", affirme Christophe Nijdam.

Une stratégie de niches

Première orientation stratégique : la spécialisation, avec, dans la ligne de mire, des marchés ciblés offrant des opportunités attractives.

Premier exemple : les médias, un secteur clé de la fin du 20^e siècle. C'est en 1988 que le Crédit du Nord États-Unis a commencé à s'y intéresser. Et dès 1989, cette activité a atteint un produit net bancaire (PNB) de 12 millions de francs, soit le double du budget. Une réussite qui ne doit rien au hasard quand on sait, qu'aux États-Unis, le secteur des médias est au 9^e rang de l'industrie américaine et qu'à elle seule, la production audiovisuelle est au 2^e rang des exportations juste derrière l'industrie aéronautique.

A la tête de ce secteur : Ronald England qui a rejoint le Crédit du Nord États-Unis depuis deux ans après douze ans passés chez CBS, la troisième chaîne de télévision hertzienne des États-Unis. Responsable du "strategic planning" — rachat d'entreprises, augmentations de capital, etc., il a donc une excellente connaissance du marché doublée d'un comportement d'investisseur éclairé. Linda Tobin, quant à elle, vient d'une société de syndication de programmes télévisés.



financement pour le Crédit du Nord. D'autant que, dans un proche avenir, il n'est pas exclu que les assureurs français s'intéressent à la reprise de compagnies d'assurances américaines (par exemple, AXA/Farmers).

Une approche régionale

Que le territoire des États-Unis soit vaste, c'est une évidence quand on sait que 5 000 kilomètres séparent New York de Los Angeles avec trois heures de décalage horaire ! Comment, dans ces conditions, couvrir l'ensemble du territoire nord-américain à partir de New York ?

"Il fallait donc que nous soyons implantés régionalement pour nous rapprocher des entreprises américaines de taille moyenne supérieure", dit Christophe Nijdam. C'est dans cet esprit qu'ont été ouvertes les antennes de Dallas, Chicago et Atlanta. Une régionalisation *"sur la pointe des pieds"* avec des unités légères et souples, facilement repliables sur New York en cas de retournement de l'économie locale.

De gauche à droite : Guy-Georges Herregat, directeur général adjoint ; Ron England et Linda Tobin, secteur médias.

Que fait le Crédit du Nord dans ce domaine ? Principalement du crédit dans trois secteurs. Le premier : la télévision par câble, une industrie bien stabilisée aux États-Unis, qui a plus de 25 ans d'existence. Le deuxième : les sociétés de radio et de télévision hertziennes, ainsi que la presse.

Et le troisième : la production audiovisuelle — "entertainment" — pour laquelle le Crédit du Nord finance soit des films soit des programmes de télévision. Et là, le Crédit du Nord a une carte à jouer car ce secteur est paradoxalement sous-bancarisé. Pourquoi ? Parce que les grandes banques américaines ne s'intéressent pas à des financements qui se situent entre 30 et 90 millions de francs. Et, pour les banques américaines petites ou moyennes, la composante internationale de ce marché est inquiétante : *"Demandez à une banque américaine de financer, par exemple, un contrat avec Canal +. Elle ne connaît pas",* note Christophe Nijdam.

Compte tenu de sa position sur le marché français et de ses implantations en Europe — notamment à Londres —, le Crédit du Nord est bien placé pour se rapprocher des grands distributeurs européens. C'est pourquoi une unité "communication" vient d'être créée à Paris au sein de la direction des financements spécialisés. Une synergie bien comprise.

De plus, aux États-Unis, l'industrie audiovisuelle est beaucoup moins risquée que dans les années 1970-1980. A l'époque, quand une banque prêtait à une

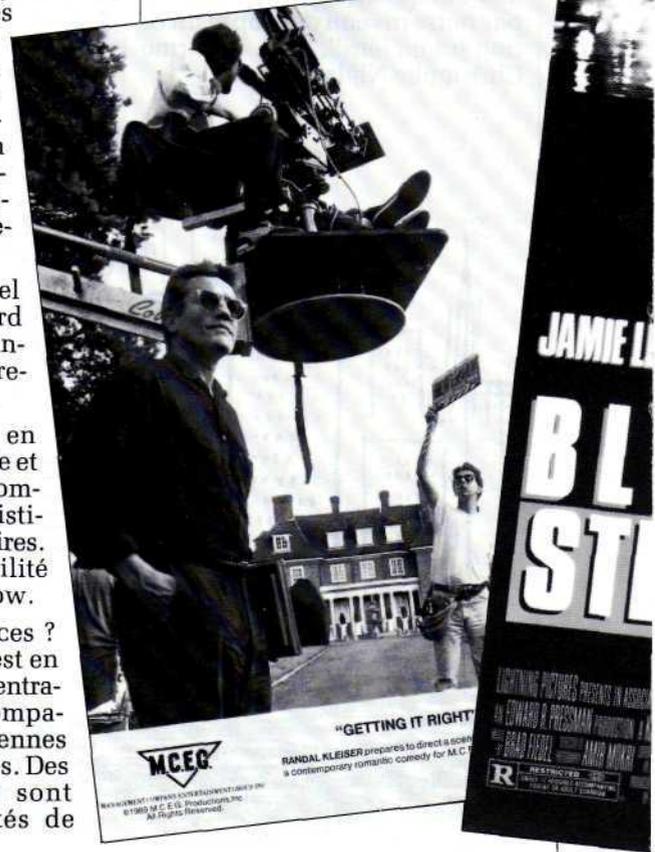
société de production, elle n'était assurée du remboursement que si le film était un succès au box-office, *"C'était pile ou face"*, dit Christophe Nijdam.

Aujourd'hui, l'offre et la demande ont profondément évolué avec l'explosion des réseaux câblés, des télévisions indépendantes, du marché des vidéocassettes... si bien que la banque intervient désormais sur des contrats de pré-ventes fermes et définitifs entre une société de production et des sociétés comme Canal +, Walt Disney, Warner Brothers... Les risques sont donc plus faciles à cerner d'autant que des compagnies d'assurance spécialisées garantissent la banque en cas de non-achèvement de la production ou de dépassement du budget.

Autre créneau potentiel pour le Crédit du Nord États-Unis : les assurances et plus particulièrement l'assurance-vie.

L'assurance-vie est, en effet, un secteur solide et bien balisé par de nombreuses données statistiques et études d'actuaire. Avec une bonne visibilité en matière de cash-flow.

Pourquoi les assurances ? Parce que ce secteur est en train de bouger : concentrations, rachats de compagnies petites et moyennes par des grands groupes. Des regroupements qui sont autant d'opportunités de



For a there's than ur Becomi

JAMIE L
BL
ST

MCEG

"GETTING IT RIGHT"
RANDAL KLEISER prepares to direct a contemporary romantic comedy for M.C.

©1989 M.C.E.G. Productions, Inc. All Rights Reserved.

RESTRICTED
R



Ouvert en 1987, le bureau de Dallas fonctionne avec trois collaborateurs. Ses clients : environ 25 entreprises parmi lesquelles "Seven Up" dans le secteur des boissons, des filiales américaines de groupes français, des entreprises de raffinage et de distribution de produits pétroliers et gaz naturels.

Rien dans l'immobilier, rien dans l'exploration pétrolière, deux secteurs actuellement

sinistrés au Texas. Si bien que bon nombre de banques texanes, impliquées dans ces deux marchés, ont déposé leur bilan.

Avec 540 millions de francs d'encours, un PNB annuel de 8,4 millions de francs et un ratio d'exploitation de 1 à 5*, le bureau de Dallas est la première illustration de cette approche régionale.

Même esprit à Chicago avec 680 millions de francs d'encours, un

PNB de 15,1 millions de francs et un ratio d'exploitation de 1 à 7.

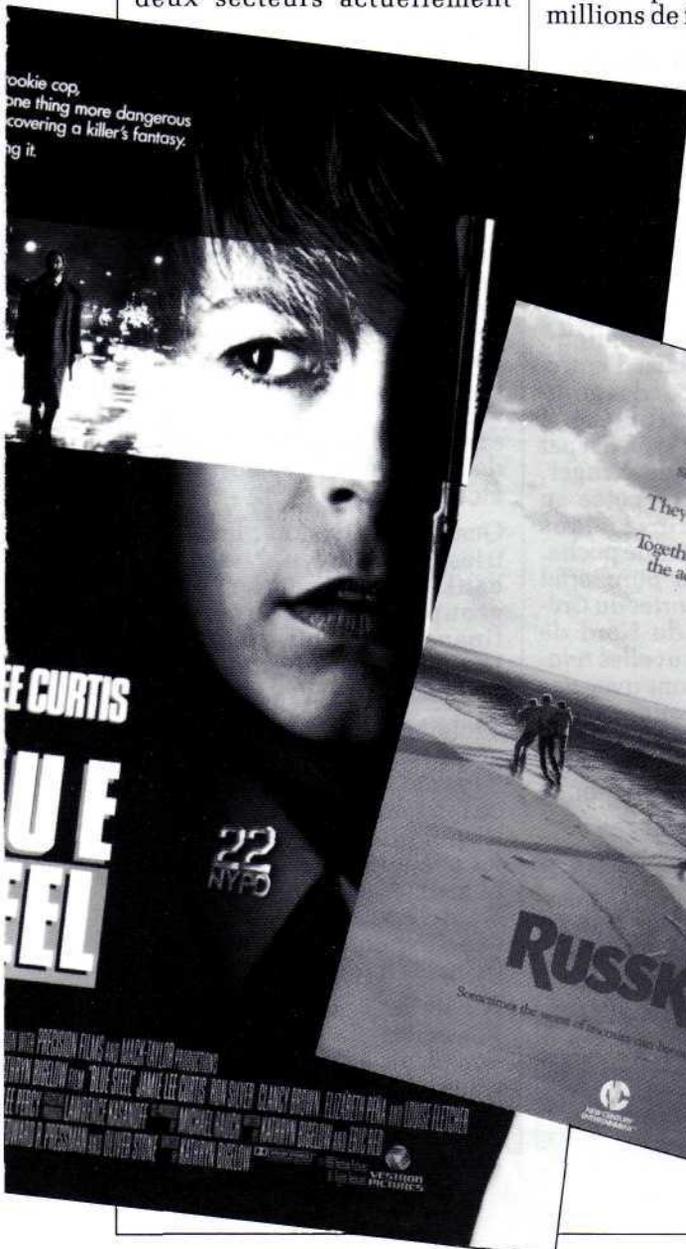
Trois collaborateurs travaillent aujourd'hui à Chicago avec 35 entreprises dans des secteurs diversifiés. Mais si le "Middle-West" est le cœur de l'industrie lourde, le Crédit du Nord est volontairement absent de la sidérurgie.

Ouvert en septembre 1989, le bureau d'Atlanta est en phase de prospection. Son territoire : la Floride, la Géorgie, l'Alabama, la Caroline du Sud et le Kentucky avec des opportunités du côté des embouteilleurs de Coca-Cola et le retraitement des ordures ménagères avec un groupe filiale de la Compagnie générale des Eaux.



A Atlanta, des opportunités du côté des embouteilleurs de Coca-Cola.

Un créneau porteur : la production audiovisuelle.



Les secrets de la réussite ?

Tout d'abord, la succursale de New York a une activité de trésorerie très développée en matière d'instruments de gestion du risque de taux d'intérêt. En exploitant cette compétence, les bureaux régionaux peuvent donc offrir aux entreprises locales des instruments sophistiqués que les banques régionales américaines, surtout à Dallas et Atlanta, ne sont pas en mesure de leur proposer.

Et deuxième atout, le Crédit du Nord peut consentir aux entreprises locales des crédits de trésorerie à très court terme à des conditions légèrement plus concurrentielles que les banques locales.

* C'est-à-dire que, pour 1 dollar de dépenses, les revenus s'élèvent à 5 dollars.

Une organisation en étoile

Comment le Crédit du Nord États-Unis est-il organisé ? Pas de structure pyramidale figée mais une structure en étoile souple et évolutive regroupant des divisions opérationnelles, "producers" et fonctionnelles, "support".

Les 48 hommes et femmes, recrutés en grande partie sur place, forment une équipe très soudée "de professionnels de très bon calibre bien conscients qu'ils ont la responsabilité d'un compte d'exploitation et que leurs efforts personnels sont la clé de la rentabilité. Ce qu'ils prouvent avec un PNB par salarié de 1,4 million de francs et un résultat brut d'exploitation par salarié de 0,6 million de francs", poursuit Christophe Nijdam.

Les divisions opérationnelles sont au nombre de quatre. Première division : la trésorerie et le marché des capitaux, "treasury and capital markets", en quelque sorte l'équivalent de la direction des Marchés du siège. Avec une équipe de dix personnes, cette division, basée à New York, traite toutes les opérations de trésorerie et de gestion des risques de taux.

Deuxième division : les entreprises européennes, "Euro-

pean Corporate", avec une équipe de trois personnes. Spécialisée à l'origine dans le financement de filiales américaines de groupes français (Perrier, Hachette, Ciments français, Michelin, Orsan, etc.). Cette division travaille aussi, depuis un an, avec des groupes italiens et belges. Et dans les prochaines années, elle compte bien étendre son activité à toute l'Europe avec, en priorité, les pays dans lesquels le Crédit du Nord est implanté.

Deuxième volet d'intervention : le financement de rachat d'entreprises américaines par des groupes européens. A l'actif du Crédit du Nord États-Unis : le rachat par une société suisse de Kruger, entreprise américaine cotée en bourse et numéro 2 dans l'impression des livres de poche. "Un créneau qui a pour effet secondaire d'apporter au Crédit du Nord de nouvelles relations avec des groupes européens", poursuit Christophe Nijdam.

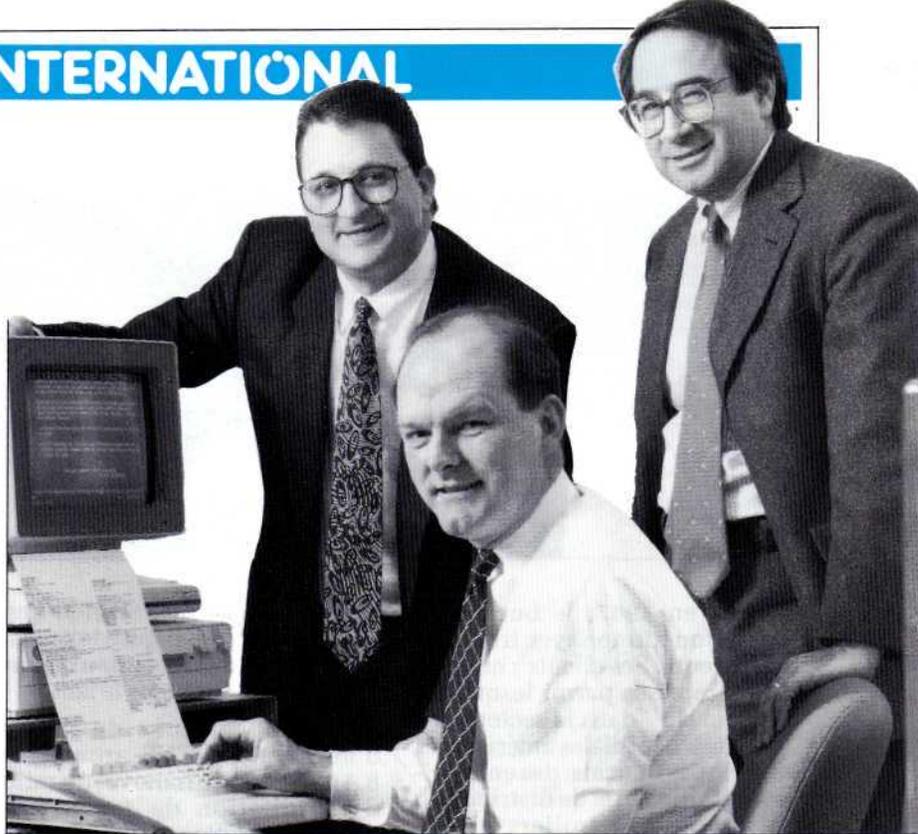
Troisième division : les entreprises américaines, "US corporate banking", avec quatre sous-groupes géographiques représentant au total dix personnes. Les trois bureaux régionaux de Dallas, Chicago et Atlanta lui sont rattachés. Et, au sein de la succursale, une cellule se consacre à la région nord-est des États-Unis : la bande côtière de Boston à Baltimore.

La mission de cette division : développer des relations avec des entreprises régionales dont le chiffre d'affaires se situe entre 500 millions de francs et 3 milliards de francs pour leur proposer toute la palette de notre savoir-faire en matière de gestion de taux, trésorerie court terme, etc.

Quatrième division : les industries spécialisées, "merchant banking". Premier sous-groupe : les établissements financiers et les assurances. Deuxième sous-groupe : les médias.

Troisième et quatrième sous-groupes : "corporate finance" et "special financing". C'est tout ce qui concerne les RES (rachat d'entreprise par les salariés) et les opérations de titrisation. Un domaine dans lequel le Crédit du Nord New York a une bonne expertise dont il peut faire bénéficier les bureaux régionaux.

A côté de ces divisions opérationnelles, le Crédit du Nord États-Unis a des divisions fonctionnelles. Et tout d'abord la direction des Engagements qui a des relations quotidiennes avec son homologue à Paris.



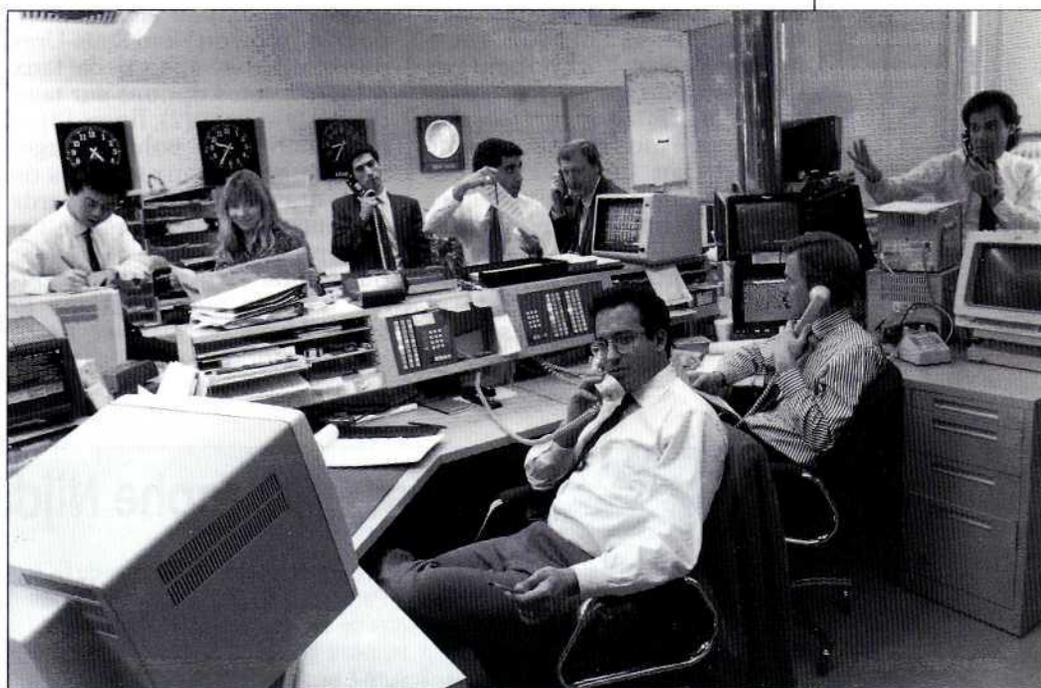
Les entreprises américaines. De gauche à droite : Allen Frederick, bureau de Dallas ; Bill Rhodes, responsable du Nord-Est ; Jerry Toth, bureau de Chicago.

Les entreprises européennes. De gauche à droite : Nancy Baudon, Sophie Revillard, Patrice Egron.



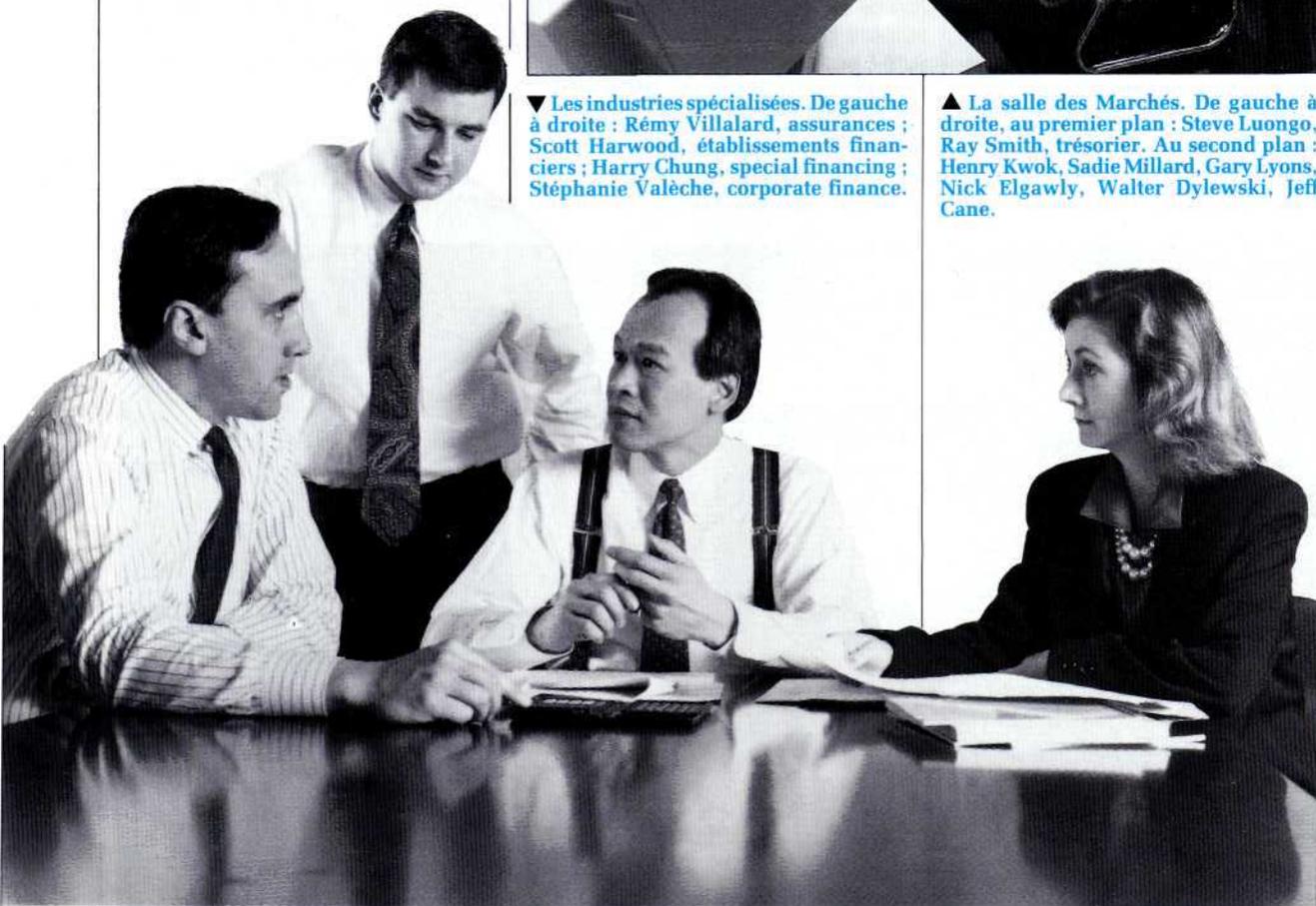
Ensuite, la direction du contrôle de gestion et de l'informatique, "financial analysis and control", qui a mis au point des outils de gestion impressionnants : état journalier du PNB, tableaux de bord hebdomadaires, et mensuellement un rapprochement budget/compte d'exploitation très détaillé. Chaque exploitant dispose également d'un état sur la rentabilité de chacun de ses clients avec le détail des commissions, etc. "En un mot, une belle mécanique", note Christophe Nijdam.

Enfin, la direction des opérations est en charge du traitement de l'ensemble des opérations de marché et des prêts commerciaux.



▼ Les industries spécialisées. De gauche à droite : Rémy Villalard, assurances ; Scott Harwood, établissements financiers ; Harry Chung, special financing ; Stéphanie Valèche, corporate finance.

▲ La salle des Marchés. De gauche à droite, au premier plan : Steve Luongo, Ray Smith, trésorier. Au second plan : Henry Kwok, Sadie Millard, Gary Lyons, Nick Elgawly, Walter Dylewski, Jeff Cane.



■ Et l'avenir...

Le Crédit du Nord États-Unis a donc bien tiré son épingle du jeu dans un contexte parfois difficile. Il est vrai que l'activité trésorerie a été décevante en 1989 à cause d'une conjoncture de taux particulièrement défavorable comme en France. Mais les résultats de l'activité commerciale ont néanmoins permis de dégager un résultat brut d'exploitation (RBE)

de 28,2 millions de francs. Et en 1990, s'il n'y a pas de récession, Christophe Nijdam table sur 54 millions de francs!

Quels sont les points sur lesquels le Crédit du Nord États-Unis peut appuyer son développement ? "Nous devons continuer à trouver des créneaux rentables, répond Christophe Nijdam. Le marché nord-américain change constamment. A nous d'être souples et très proches du marché".

Pour 1990, après avoir regardé de près trois activités : le financement de projets, le factoring et les assurances, le Crédit du Nord États-Unis n'a retenu que les assurances. Rentabilité oblige.

"Nous travaillons beaucoup avec la direction des grandes Entreprises mais pas assez avec les implantations du Crédit du Nord à l'étranger, poursuit Christophe Nijdam. Et nous pouvons aussi développer une plus

grande synergie avec le réseau domestique, sachant que la succursale de New York ne peut pas offrir aux entreprises françaises la même gamme de services que le réseau. Nous n'avons pas de guichet, pas de services pour traiter de trop nombreux chèques de petits montants ou les cartes de crédit. En revanche, nous sommes parfaitement équipés en matière de financements et d'instruments financiers sophistiqués."

C'est une activité significative pour le Crédit du Nord États-Unis puisque les swaps (1) de taux d'intérêt et les options sur taux d'intérêt — caps (2), floors (3) — représentent un volume largement supérieur aux encours de prêts qui s'élèvent à 6 milliards de francs (répartis sur près de 300 entreprises). En résumé "Notre valeur ajoutée, c'est la matière grise : la seule façon de justifier notre intermédiation, c'est-à-dire nos

commissions et notre marge", conclut Christophe Nijdam. ■

Interview réalisée par
Christiane TÊTREAU

(1) Un swap de taux permet à un opérateur de modifier son exposition au risque de taux d'intérêt en transformant une opération à taux fixe en opération à taux variable, ou inversement.

(2) Un cap (plafond) est un contrat par lequel l'acheteur du "cap", moyennant une prime payée à la banque, s'assure un taux d'intérêt maximum.

(3) Un floor (plancher), à l'inverse du "cap", est un contrat qui permet de garantir un taux fixe minimum.

Qui est Christophe Nijdam ?

Diplôme de l'Institut d'Études politiques de Paris en poche, Christophe Nijdam entre au Crédit Lyonnais à New York. Il y reste quatre ans. Il débute dans l'activité "crédits" puis collabore à la direction des Engagements avant de s'occuper des relations avec les entreprises françaises. En parallèle, il fait un 3^e cycle de finances à New York University.

Puis il opte pour une activité financière au

sein de la direction des Marchés du CCF à Paris en 1983. Il est co-fondateur du groupe de swaps puis responsable du territoire américain dans le secteur des euro-émissions. De retour à New York en 1986, toujours au CCF, il se consacre aux activités de marchés et de fusions-acquisitions.

Il entre au Crédit du Nord États-Unis le 1^{er} janvier 1989, séduit à l'idée de travail-

ler avec Bernard Beaufilets avec lequel il avait collaboré au Crédit Lyonnais. Et avec un optimisme raisonné, il est convaincu que le Crédit du Nord est en situation de redressement avec de bonnes perspectives en 1992.

Quand Bernard Beaufilets est appelé à de nouvelles fonctions, Christophe Nijdam devient, à 34 ans, le patron de New York.

Le comité de direction. De gauche à droite : Ray Smith, trésorier ; Claude Miquelon, contrôleur ; Christophe Nijdam, directeur général ; Jorge Gutierrez, opérations ; Guy-Georges Herregat, directeur général adjoint.

