

L'équipe equity de Nomura France

LE MALHEUR PEUT ÊTRE
UN PAS VERS LE BONHEUR

(PROVERBE JAPONAIS)

Réalisé par
Andréane
Fulconis-Tielens

Un an après la reprise par Nomura des activités de Lehman Brothers en Asie et en Europe, le mariage américano-nippon se porte au mieux. Le pôle equity, étendard d'une réciprocité réussie, vise de nouvelles performances sur les marchés de capitaux tout en intégrant au mieux les leçons tirées de la crise.

Nomura France, c'est un peu plus de 100 personnes, réparties sur trois métiers stratégiques : la banque d'investissement, les actions et les activités de taux. La reprise des activités de Lehman Brothers [1], le 14 octobre 2008, juste un mois après leur faillite, aura relancé l'activité. Preuve de la réussite de cette intégration, Nomura est, depuis cet été, premier courtier sur le London Stock

[1] Après la faillite, l'équipe de Lehman Brothers Asset Management est partie créer sa propre structure, ce qui explique une partie des départs. La majorité des collaborateurs restant qui ont dû partir travaillait dans les activités de fixed income (aujourd'hui reconstituées qui n'ont pas été reprises par Nomura.

Exchange et sur Eurex et montre des ambitions identiques sur les autres bourses européennes, notamment Euronext.

À côté des activités de M & A et d'introductions en bourse, les équipes en charge des marchés de capitaux à Paris regroupent désormais 36 personnes, soit près des deux tiers des activités actuelles. Ces équipes sont scindées en deux départements : le pôle equity, avec 23 collaborateurs, et les activités de taux. Depuis minovembre 2008, c'est Christophe Baudry – huit ans chez Lehman Brothers à la tête de l'équipe des dérivés actions en France et au Benelux – qui est responsable du pôle equity chez Nomura. "Le trading des actions et des dérivés a repris début janvier 2009, précise-t-il. 90 % des clients stratégiques de Lehman (essentiellement des institutions types gérants d'actifs, compagnies d'assurances, fonds de pension, hedge funds, family offices basés en Belgique et France) nous sont restés fidèles." Il faut dire que certains des clients bénéficiaient des conseils de Lehman Brothers depuis près de 20 ans !

COMPLÉMENTARITÉ
DES ÉQUIPES

La fusion des équipes a, semble-t-il, non seulement évité la guerre des chefs, mais surtout tirer le meilleur des équipes orientales et occiden-

tales. Les sept "franchises" du pôle actions et dérivés comprennent deux activités de Nomura, dont la vente de convertibles et d'actions japonaises et asiatiques, et cinq spécialités venues de Lehman Brothers, tels que les ventes d'actions européennes... (encadré 1). Dans cet assemblage, aucun service n'a été sacrifié.

Éric Massardo, qui travaille depuis 1987 chez Nomura, est en charge du trading et de la vente d'actions japonaises. Il reconnaît que son univers s'est peu modifié. "La vente d'actions japonaises, qui représente le cœur de l'activité de la maison mère, reste certes une activité de niche en France, mais c'est une activité très solide. Mes clients, les grandes banques françaises, ont continué à être présents sur le Japon. Ils savent que

1. LE PÔLE EQUITY

Cinq activités du pôle equity de Lehman Brothers ont été réintégrées à Nomura :

- la vente d'actions européennes ;
- l'exécution, qui regroupe le cash trading, le program trading et le trading électronique ;
- les dérivés structurés ;
- les dérivés de flux ;
- l'activité prime services, qui regroupe l'equity finance et le prime brokerage, c'est-à-dire le service de broker global pour les hedge funds (conservation des titres, compensation et service de financement...), mais aussi pour les family offices...



L'équipe equity de Nomura France. De gauche à droite : Romain de Bossieu, collaborateur au sein de la franchise vente recherche-actions européennes ; Selma Sekkat, responsable des activités de dérivés de flux ; Christophe Baudry, responsable du pôle equity, Éric Massardo, en charge du trading et de la vente d'actions japonaises et Guillaume Puget, en charge du sales trading.

Nomura leur offre une qualité de service inégalé par rapport aux autres offres de la place parisienne. Nous leur assurons notamment la visite régulière des sociétés japonaises sur le territoire.”

Dans la même veine, Selma Sekkat, ex-Lehman Brothers, responsable des activités de dérivés de flux depuis plus de cinq ans, apprécie aussi le fait que son cadre de travail soit resté le même (encadré 2). “Avec la reprise, on imaginait déjà quitter le monde très américain de Lehman Brothers pour entrer dans un monde nippon inconnu. Nous nous étions mis à lire des ouvrages sur la culture du levant, mais au final le changement n'a pas été brutal. Nous avons gardé les mêmes locaux et une bonne partie des équipes, et mon service a gardé une grande liberté d'action.” Depuis la crise, la transparence est de mise sur les activités de dérivés et l'appétit des investisseurs pour des produits sophistiqués s'est tari : ils veulent des produits plus traditionnels et surtout plus liquides. “Nous essayons de nous réinventer dans un univers moins complexe, afin de

pouvoir effectuer des entrées et des sorties facilement. La liberté offerte par la direction japonaise est, dans ce contexte, encore plus précieuse !”

DES OBJECTIFS BIEN PRÉCIS

“Nomura a repris les activités de Lehman Brothers à un moment de cycle particulièrement bas, rappelle Christophe Baudry. Ils ont pris de gros risques en ajoutant 7 000 personnes à un groupe qui comptait déjà 20 000 collaborateurs.” Mais les efforts paient aujourd'hui. À l'image de l'international, qui désormais égale le Japon dans la répartition du produit net bancaire de Nomura, Nomura France est en avance sur son budget initial. Au mois de septembre, elle a exécuté deux fois plus d'ordres en bourse qu'au cours des cinq mois précédents.

Pour résister, Nomura a dû repenser des métiers, comme les dérivés structurés et notamment les *special purpose vehicles* (SPV), ainsi que le *prime brokerage*. Pour ces deux types d'activités, la crise a révélé que les contrats

2. LEHMAN BROTHERS / NOMURA

Une même stratégie pour garder les collaborateurs

■ Si Lehman, l'Américain, ne ressemble *a priori* en rien à Nomura, le Japonais, leurs stratégies de ressources humaines sont pourtant similaires. Nomura a, par exemple, conservé le programme Graduate de Lehman, dont le but est de donner une place aux jeunes, de les former à l'esprit de la maison et surtout d'assurer de hauts niveaux de taux de rétention. Romain de Bossieu, collaborateur au sein de la franchise vente recherche-actions européennes est un pur produit de ce programme. Diplômé du DESS 224 de Dauphine, il a effectué un stage chez Lehman avant d'intégrer la formation en interne. Et pour le moment, quitter Nomura n'est pas du tout dans ses projets !

signés entre la banque et le client ne prévoyaient à aucun moment la faillite de la banque !

En ce qui concerne les dérivés structurés, l'équipe a ainsi mis en place un véhicule d'émissions de nouvelles générations, Flexis, afin de mieux encadrer les risques : l'investisseur reprend le contrôle opérationnel et la propriété des actifs en cas de défaut. Pour le *prime brokerage* (offre de services spécifiques aux *hedge funds* ou aux *family offices*), une nouvelle plateforme a été créée afin de proposer une offre multiservice. “Cette plateforme, sur la partie cash, devrait être opérationnelle en décembre, précise Christophe Baudry, après une phase de tests auprès de certains grands comptes.”

Enfin, l'activité très technique de *sales trading*, qui regroupe trois personnes, est pilotée par Guillaume Puget, lequel a occupé ce poste auparavant chez JP Morgan et Citigroup. “Nos outils et nos connaissances en *sales trading* et *program trading*, visent au final un objectif : satisfaire le client dans le cadre de la *Best Execution*.” Mais ce service est aussi le système nerveux de l'activité equity : sans lui plus d'estimation, plus de statistiques, ce serait comme naviguer à vue en plein brouillard. À ce jour, Nomura France vise à consolider l'activité equity et ses acquis, et ne projette pas d'ouvrir d'autres activités à court terme. ■