

## DONALD BRYDEN

Directeur général France, Royal Bank of Scotland



# “ Nous voulons monter des partenariats avec les banques ”

**Deuxième capitalisation européenne et numéro 3 européen par sa taille de bilan**, la Royal Bank of Scotland clôt son premier exercice sur le marché français. Son objectif est de figurer parmi les cinq premières banques d'entreprises de l'Hexagone d'ici 2005.

### Quels sont les facteurs de votre implantation en Europe continentale et notamment en France ?

En juin 2000, nous avons racheté la Natwest qui était quatre à cinq fois plus importante que nous pour devenir la deuxième capitalisation européenne. Ce changement de taille nous a amenés à nous développer en Europe continentale. Nous ne pouvions plus prendre de parts de marché sur notre marché domestique. Nous touchons déjà 30 % des entreprises et une croissance forte dans ce périmètre est limitée. La Natwest a déjà été implantée en Europe continentale mais a fermé ses implantations il y a cinq ans.

Nous avons identifié deux relais de croissance : la banque de détail aux États-Unis, notamment sur la côte Est où nous avons racheté la Melon bank et la Banque d'entreprise en Europe continentale. Nous nous sommes ainsi implantés en France en octobre 2001, en Italie en novembre de la même année en Espagne en février 2002, et en Allemagne en mars suivant.

### Quel premier bilan pouvez-vous dresser ?

Nous étions déjà en France sur deux business : le financement d'acquisition (LBO) et le financement immobilier. 2002 constitue réellement notre premier exercice

plein. Il est encore trop tôt pour dresser un premier bilan mais nous pouvons présenter un premier plan d'étape : nous voulons être une des cinq premières banques d'entreprises en 2004.

### D'autres banques étrangères ont choisi de se positionner sur la banque de détail, pourquoi avoir choisi la banque d'entreprise ?

La Royal Bank of Scotland est avant tout une banque de taux. Elle est présente sur le financement d'accompagnement (LBO, immobilier, actifs, corporate et financement de projets), les placements privés sur les marchés obligataires, et la gestion des risques

## Donald Bryden

- 1974-1979 : Chargé de mission à la Datar.
- 1979-1983 : Responsable du bureau de représentation du Japon à Tokyo, Paribas.
- 1983-1989 : Chargé des activités sur les marchés de capitaux pour l'Asie Pacifique à Paris; responsable d'activités à Londres, Paribas Capital Markets Ltd.
- 1989-1991 : Responsable de l'activité *Investment Banking* à Paris, Paribas Capital Markets Ltd.
- 1992-1999 : Responsable de *French Corporate Finance* puis directeur général de Bankers Trust French Operations à Bankers Trust Company.
- 1999-2000 : Responsable pour la France de Deutsche Bank Global Investment Banking.
- Depuis 2001 : Directeur pour la France de Royal Bank of Scotland.

(change, taux d'intérêt). Nous lançons également une activité de titrisation en France.

### **Vous avez décidé de fermer votre branche *private equity* en France. Pourquoi avoir passé cette activité sous le label « *equity finance* » ?**

Le passage sous le label *equity finance* signifie que nous développons désormais l'activité de *private equity* à partir de nos seuls fonds propres. Nous avons décidé de faire évoluer ce métier : plutôt que d'avoir les fonds ouverts à l'extérieur et d'entrer en concurrence avec nos clients que sont les fonds de *private equity*, nous avons choisi d'utiliser le bilan de notre banque pour faire de l'investissement pour compte propre. Le principe est que nos fonds propres servent avant tout à accompagner nos clients industriels et fonds d'investissement. Cette mutation fait aussi partie d'une démarche d'élargissement de notre offre de services, notamment des LBO.

### **Quels ont été les facteurs de cette mutation ? Avez-vous eu des retours de vos clients fonds d'investissement ?**

Nous souhaitons mieux intégrer cette dimension en complément de nos autres activités.

### **Concrètement, comment comptez-vous figurer parmi les cinq premières banques du marché français ? Commentez-vous procéder à de nouvelles acquisitions après Eurosale France ?**

Nous opérerons a priori par croissance interne et en ciblant les grandes entreprises. De taille suffisante pour justifier la présence d'une banque internationale à leurs côtés. Pour les PME, il est nécessaire de disposer d'un réseau.

### **Le marché des financements d'entreprises est difficile, comment votre entrée est-elle perçue par vos concurrents français ?**

Nous sommes engagés à l'égard de grandes entreprises. En 2002, l'appel aux banques a été plus important, car les marchés obliga-

taires ont été fermés et les entreprises ont eu des difficultés à venir sur les marchés publics.

Aujourd'hui on observe une certaine frilosité du système bancaire. En opérateur étranger, nous apportons de la liquidité au marché mais dans les bonnes limites avec les autres banques françaises. Nous sommes ainsi intervenus sur de grandes opérations en 2002 comme Legrand pour les LBO ou Cegetel et Vivendi pour le financement d'entreprise.

### **Compte tenu de la conjoncture et en tant que nouvel entrant, vous auriez pu être tentés de casser le marché ?**

Nous n'avons pas cassé le marché mais on peut être amenés à prendre des risques s'ils sont rémunérés correctement, c'est différent. Pour l'opération TDF nous avons ainsi arrangé une tranche mezzanine de 300 millions d'euros.

Ce qui nous intéresse c'est de monter des partenariats avec des banques dans les opérations syndiquées et les financements structurés. Nous n'avons pas la mentalité « *investment bank* ». Nous sommes plutôt partageurs d'une bonne opération.

### **Quelle est en retour votre perception du marché français ?**

Le marché français n'est pas un marché facile. Les acteurs locaux sont puissants et compétents, avec des tailles de bilan conséquentes. Mais c'est un marché sain. La clientèle y est très exigeante et très sophistiquée, comme sur les nouveaux produits de gestion des risques. Les acteurs *corporates*, de taille nationale, sont plus pointus qu'au Royaume-Uni. En revanche

ils sont habitués à un certain argent facile alors que les banques sont aujourd'hui plus frileuses à prêter leur bilan.

### **Est-ce que pour autant nous pouvons parler de crise de liquidité bancaire ?**

Il est certain qu'il y a moins d'acteurs. On ne peut plus faire de larges syndications comme autrefois, mais non, il n'y a pas de crise de liquidité. Les banques sont en revanche plus responsables. C'est davantage une question de stratégie, car les banques n'ont pas de problème de taille de bilan. Il ne faut lier de manière mécanique taille de bilan et engagements.

### **Que pensez-vous des niveaux de *spreads* de crédit actuels ?**

Nous suivons de très près l'évolution des *spreads* de crédit. Je suis néanmoins tenté de vous dire que le niveau actuel offre un meilleur équilibre risques/rendement. Cependant certains *corporates* empruntent encore à des conditions très intéressantes. Toutes les marges ne sont pas encore en ligne. On n'observe pas encore de *mark to market* des marges.

### **Vous fondez-vous sur les *triggers* ?**

Notre position est de développer une relation complète avec les clients et de mettre en place des clignotants. Mais je préfère avoir un package de *covenants* pour gérer de près le crédit, plutôt que de faire appel à des agences de notation. C'est peut-être la culture LBO de la banque qui guide cette approche. ■

*Propos recueillis par Anne Drif*