

# Le Cercle BNP

*La lettre des membres du Cercle BNP*

## *Entretien avec Michel Pébereau, Président-Directeur Général*



DR

● **Quelque six mois après le rapprochement effectif de la BNP et de PARIBAS, quels en sont les effets?**

Le rapprochement a donné naissance à l'une des toutes premières banques européennes, par le niveau de ses fonds propres et de ses résultats.

Tant en termes de métiers que d'implantation géographique, la BNP et PARIBAS s'avèrent encore plus complémentaires que nous ne l'imaginions.

● **Avec le recul, quel regard portez-vous sur les offres publiques lancées le 9 mars 1999?**

L'existence même de ces offres et le fait qu'elles aient connu un tel succès auprès des investisseurs sont avant tout le fruit du formidable parcours accompli par la BNP depuis sa privatisation en 1993, grâce à la mobilisation de ses équipes autour de son projet d'entreprise. C'est parce qu'elle est passée – seule – en six ans de 2,2% à 18,5% de retour sur fonds propres, c'est parce qu'elle s'est profondément modernisée et transformée durant toutes ces années, qu'elle a pu conduire une initiative aussi audacieuse et originale sur le marché. Certes, les autorités nous ont finalement interdit de conserver les titres qui nous avaient été apportés par les actionnaires de la Société Générale. Nous n'avons donc pas pu réaliser notre projet de rapprochement des trois banques, qui était sans doute le plus créateur de valeur. Mais nous mettons en œuvre avec BNP PARIBAS la plus grande opération de

restructuration bancaire jamais réalisée sur le marché français. Et le potentiel de développement du Groupe, dans l'intérêt de nos actionnaires, mais aussi de nos clients et de nos équipes, est considérable.

BNP PARIBAS est ainsi un leader mondial dans les métiers de la banque privée internationale et un leader européen de la gestion d'actifs. C'est un acteur clé du marché de la banque de détail en France, grâce à l'union des forces de la BNP et du Groupe PARIBAS, avec plus de 10% de parts de marché pour le crédit aux ménages, le crédit aux entreprises et la gestion d'épargne financière. C'est aussi l'un des leaders des services financiers spécialisés en Europe.

Les deux marques BNP et PARIBAS sont également complémentaires en termes de notoriété. La BNP est très connue en Europe continentale et en Asie alors que PARIBAS est tout spécialement réputée en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis. Auprès de la clientèle de particuliers, la BNP jouit d'une forte image de solidité et de modernité, tandis que PARIBAS est synonyme de qualité, notamment vis-à-vis des clientèles qui demandent un service sur mesure. Le logo BNP PARIBAS, qui additionne les deux noms, va être particulièrement efficace.

● **Aujourd'hui, quels sont vos objectifs?**

Nous avons des objectifs de rentabilité, qui figurent dans notre projet industriel. Nous avons aussi de grandes ambitions de développement. Et nous en avons les moyens, dans chacun de nos métiers. Dans la banque de détail, nous avons vocation à être un acteur important au-delà de la France : en Europe, où nous figurons déjà parmi les grands acteurs du crédit à la consommation, mais aussi dans des régions

du monde où existent soit des opportunités, soit un savoir-faire historique de notre Groupe: côte Ouest des Etats-Unis, Afrique, Moyen-Orient... Dans les autres métiers, notre ambition est d'être une banque européenne de dimension mondiale.

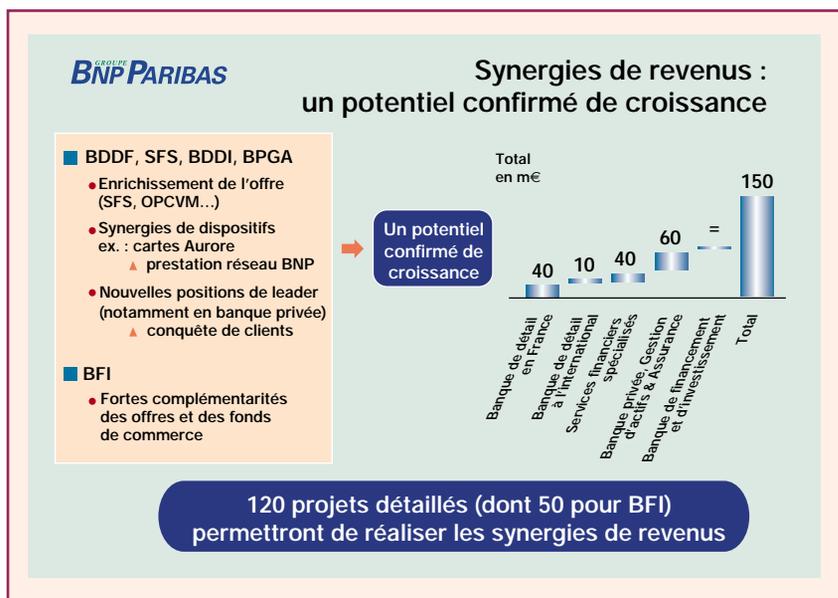
Nos résultats, nos fonds propres, notre technicité, notre présence internationale nous donnent la capacité d'atteindre ces objectifs. Nos équipes, de par le monde, y sont déterminées. Nous avons de très belles perspectives de rentabilité de nos capitaux propres et de création de valeur à moyen terme.

## ● Avez-vous les moyens financiers de ces ambitions?

Notre bénéfice net, *pro forma*, avant charges de restructuration, a dépassé 3 milliards d'euros en 1999, et nous disposons de plus de 7 milliards d'euros de plus-values latentes sur actions à la fin de l'année. Notre capitalisation boursière est parmi les premières de la zone euro et fait de nous un pôle de regroupement privilégié pour les restructurations à venir. Dans notre projet industriel, nous avons prévu d'investir 3 milliards d'euros en croissance externe entre 2000 et 2002, sans parler des milliards d'euros que nous allons investir en croissance interne.

## ● Au-delà des bénéfices annoncés, comment caractérisez-vous l'exercice 1999?

L'année 1999 a été excellente dans un environnement particulièrement favorable. Nos équipes ont su remarquablement en profiter: le produit net bancaire *pro forma* (c'est-à-dire en cumulant les résultats des deux banques) de BNP PARIBAS a progressé de 21,4% à 14,3 milliards d'euros, et le résultat brut d'exploitation de 44,7% à 4,8 milliards d'euros. Ce qui me satisfait le plus, c'est que tous les pôles d'activité du Groupe contribuent à l'amélioration du résultat brut d'exploitation. Ce sont donc ce que les spécialistes appellent les "fondamentaux" de l'entreprise qui progressent, pour la BNP comme pour PARIBAS. Notre résultat net part du Groupe *pro forma*, qui s'élève à 3,27 milliards d'euros avant charges de restructuration, nous place au premier rang en France et nous situe parmi les plus forts bénéficiaires de banques en Europe, au-dessus de nos grands concurrents espagnols, italiens ou allemands. Sur cette base, la rentabilité des capitaux propres de BNP PARIBAS est de 17,1%. Après charges de restructuration, le résultat s'établit encore à plus de 2,62 milliards d'euros. Avec près de 20 milliards



d'euros de capitaux propres et de très bons niveaux de provisionnement, notre banque est solide.

## ● Comment se passe l'intégration des deux entités?

L'intégration a été engagée très rapidement, et elle est conduite dans les délais, dans les budgets et sans heurts. Nous sommes prêts à mettre en œuvre la fusion dans tous les domaines dès que les actionnaires l'auront décidée, en mai.

Les 450 groupes de travail que nous avons réunis ont confirmé, par des projets établis métier par métier, les synergies de revenus (120 projets) et les synergies de coûts (830 projets). Nous avons désormais un nouvel objectif: battre le projet industriel que nous avons défini à l'automne 1999.

## ● Le développement d'Internet a un impact sur presque tous les métiers... Quelles conséquences en tirez-vous pour la banque?

Il faut être conscient que, plus encore que pour d'autres métiers, Internet constitue pour nous une véritable révolution. En effet, dans de nombreux secteurs économiques, Internet est un moyen de développer une relation avec un client et débouche directement sur une commande qu'il faut ensuite livrer. Dans les secteurs financiers, Internet peut assurer, à lui seul, toute la chaîne: la relation avec le client, la commande et la livraison. C'est un changement de donne radical qui bouleverse la relation avec les clients qui l'utilisent et les conditions de la concurrence.

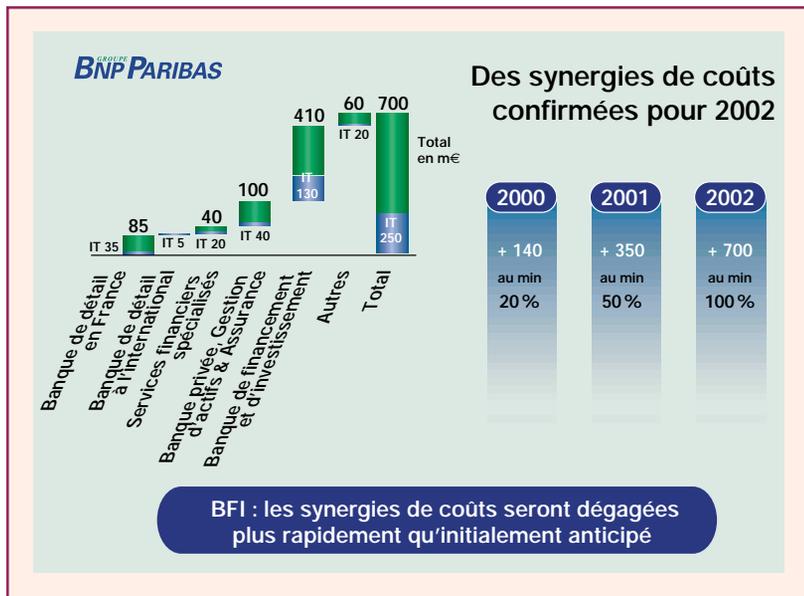
La BNP et PARIBAS avaient l'une et l'autre bien anticipé l'arrivée en force d'Internet dans nos sociétés et nos modes de vie. Grâce à sa capacité d'innovation technolo-

gique et à la puissance de ses systèmes informatiques, le Groupe est aujourd'hui leader de l'e-finance en France. Nous avons la ferme intention de le rester.

● **Très concrètement, quelle politique et quels moyens mettez-vous en œuvre?**

Dans la banque de détail et les services financiers spécialisés, nous avons déjà plusieurs grandes marques. BNP Net est la banque électronique des clients de la BNP. Avec ses 60 000 clients dont 16 000 internautes réguliers, Banque Directe est, pour sa part, la seule banque française totalement virtuelle à ce jour. Dans le domaine en forte croissance du courtage en ligne, nous sommes largement n°1 en France avec e-Cortal. Enfin, Cetelem a distribué plus de 100 millions de francs de crédits en ligne l'année dernière et développe ses services sur le net au rythme de 1 500 accords de crédit par mois.

Cela dit, prendre en compte la révolution Internet ne signifie pas que nous allons tout sacrifier à l'Internet ! 11 % des Français et 25 % des cadres supérieurs se disent aujourd'hui prêts pour une banque "tout Internet". Cela signifie, *a contrario*, que neuf Français sur dix et trois cadres sur quatre sont décidés à maintenir tout ou partie de leur relation bancaire en dehors du web. Notre stratégie est de proposer une offre de services bancaires et financiers



répondant au mieux aux attentes des uns et des autres, et adaptée à l'évolution de ces attentes.

Parallèlement au progrès technique, nous allons poursuivre le combat – par définition sans fin – que nous menons pour améliorer la qualité du service et de l'accueil. Malgré la révolution Internet, neuf Français sur dix souhaitent pouvoir continuer à se rendre dans une agence. Chez BNP PARIBAS, nous entendons leur montrer que la relation humaine, directe, est irremplaçable à certains moments de la vie.

## Comité consultatif des actionnaires

*Le Groupe BNP PARIBAS se dote d'un Comité consultatif des actionnaires\*.*

■ Cette instance devra apprécier les supports remis aux actionnaires individuels (Lettres, Rapports annuels et semestriels, documents relatifs à l'AG, etc.) ; plus généralement, elle conseillera et accompagnera le Groupe BNP PARIBAS pour l'organisation et l'optimisation de sa communication à destination de l'actionariat individuel.

■ Placé sous la présidence de Michel Pébereau, le Comité consultatif des actionnaires du Groupe BNP PARIBAS comprendra 12 représentants des actionnaires individuels, dont deux salariés. Les membres en seront normalement désignés pour trois ans,

et exerceront leur activité de conseil auprès du Groupe BNP PARIBAS à titre bénévole. La fréquence prévue des réunions est de l'ordre de deux à trois par an.

■ Tout actionnaire peut faire acte de candidature, la désignation étant du ressort exclusif du Comité de sélection.

Si vous êtes intéressé(e) par nos travaux, vous pouvez demander, jusqu'au 15 juin 2000 dernier délai et uniquement par courrier ou via Internet, votre dossier de candidature à l'équipe dont les coordonnées figurent dans la rubrique "Contacts actionnaires".

\* Appellation non définitive

## Agenda des actionnaires

*Vos prochains rendez-vous avec le Groupe BNP PARIBAS :*

- 10 mai : chiffres du premier trimestre.
- 23 mai : Assemblée générale.
- 26 mai : détachement du dividende de 1,75 euro net.
- 6 septembre : résultats semestriels.
- 16 novembre : chiffres des neuf premiers mois.

## Contacts actionnaires

*Vous êtes actionnaire : la BNP souhaite donc vous fournir des informations complètes, rapides et claires sur ses activités et ses résultats. Pour établir un dialogue simple entre nous, quatre possibilités vous sont offertes.*

- Avec les conseillers, dans tous les points de vente du Groupe.
- Par Minitel, en composant le 3614 BNPACTION, où vous trouverez les informations récentes sur la BNP, ainsi que l'évolution de l'action.
- En écrivant au service

qui vous est réservé : BNP PARIBAS Actionariat individuel – 3, rue d'Antin, 75002 Paris.

- En vous connectant à notre site Internet : <http://www.bnpparibas.com>, au sein duquel a été aménagé un espace spécialement dédié aux actionnaires individuels.

Cette rubrique est le reflet des demandes d'information parvenues à l'équipe des Relations avec les actionnaires.

## ■ La presse se fait parfois l'écho d'un nombre important de départs de chez PARIBAS. Qu'en est-il exactement?

Nous avons fait une analyse sur une éventuelle « fuite des cerveaux » chez PARIBAS. Sur une période allant du 15 août 1999 au 15 février 2000, nous avons constaté qu'il n'y avait eu que 14 départs de plus qu'en 1999/1998; le rythme n'excède donc pas sensiblement celui de l'année précédente. Certes, le rapprochement n'est pas une opération sans difficulté sur le plan humain, mais il n'y a rien de dramatique à redouter. Sur les 1050 collaborateurs qui ont été nommés depuis le 15 septembre, seuls 11 d'entre eux nous ont quittés.

## ■ Quelles nouveautés sur le plan de la communication avec vos actionnaires?

Soucieux de toujours mieux communiquer avec ses actionnaires, BNP PARIBAS élargit la diffusion de ses supports d'information; c'est pourquoi certains d'entre vous reçoivent peut-être cette lettre pour la première fois. Par ailleurs, nous avons procédé à la refonte de notre site Internet, dont les nouvelles coordonnées sont [www.bnpparibas.com](http://www.bnpparibas.com); un espace spécialement dédié aux actionnaires individuels y figure dorénavant: n'hésitez pas à le consulter, il est fait à votre intention! Enfin, les actionnaires au nominatif pur bénéficient maintenant pour leurs transactions sur le titre BNP d'un service spécialisé accessible au 0800 600 700. ■

## LE CAPITAL

- Depuis le 5 janvier 1999, le nombre d'actions a été augmenté par les quatre opérations suivantes :
  - création de 1507 499 actions à la suite de l'augmentation de capital réservée aux salariés (20 juillet 1999);
  - création de 154 628 116 actions à la suite de l'offre publique d'échange sur les actions de PARIBAS (23 août 1999);
  - création de 74861 934 actions à la suite de l'offre publique d'échange simplifiée sur les actions de PARIBAS (8 novembre 1999);
  - création de 643 145 actions à la suite des souscriptions dans le cadre des plans d'options.
- Au 26 janvier 2000, le capital de la BNP SA s'élevait à 1 800 517 976 euros composé de 450 129 494 actions.

### Répartition du capital de la BNP au 31 décembre 1999

Actionnaires stables		12,3 %	Actionnaires individuels		10,6 %
- dont AXA	8,2 %		Autocontrôle et divers		8,4 %
Salariés		2,6 %	TOTAL		100 %
Institutionnels		66,1 %			
- dont Europe	48,8 %				
- dont hors d'Europe	17,3 %				

## LES RESULTATS 1999

- Les comptes consolidés *pro forma* de BNP PARIBAS pour l'année 1999 dégagent un résultat net (part du Groupe), avant charges de restructuration de 3 266 millions d'euros, en hausse de 54,3% par rapport à la somme des résultats de BNP et de PARIBAS en 1998 établis sur les mêmes bases.
  - Le produit net bancaire progresse de 21,4% à 14,3 milliards d'euros (17,7% à périmètre constant et sur base comparable (1)).
  - Compte tenu d'une augmentation de 12,3% des frais de gestion (7,7% à périmètre constant), le résultat brut d'exploitation (RBE) atteint 4,8 milliards d'euros, en hausse de 44,7% (+44,0% à périmètre constant et sur base comparable). Le coefficient d'exploitation s'établit à 66,6%.
  - Les dotations aux provisions (1,1 milliard d'euros) sont en baisse de 39,2% par rapport à 1998, année qui avait été marquée par la crise de plusieurs pays émergents.
  - La rentabilité des capitaux propres *pro forma* du nouveau Groupe s'établit à 17,1% avant charges de restructuration et 14,2% après charges de restructuration.

(en millions d'euros)	Comptes <i>pro forma</i>			Comptes publiés
	1999	1998	Variations	1999
Produit net bancaire	14 339	11 814	+21,4%	10 206
(Frais de gestion)	(9 549)	(8 503)	(+12,3%)	(6 742)
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>4 790</b>	<b>3 311</b>	<b>+44,7%</b>	<b>3 464</b>
(Coût du risque)	(1 075)	(1 769)	(-39,2%)	(702)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>3 715</b>	<b>1 542</b>	<b>+140,9%</b>	<b>2 762</b>
Mises en équivalence, plus-values et divers	1 522	1 553	-2,0%	681
(Impôt sur les bénéfices)	(1 659)	(782)	(+112,1%)	(1 201)
(Intérêts minoritaires)	(312)	(197)	(+58,4%)	(163)
<b>Résultat net part du Groupe avant charges de restructuration</b>	<b>3 266</b>	<b>2 116</b>	<b>+54,3%</b>	<b>2 079</b>
(Charges de restructuration) <sup>(2)</sup>	(651)	(400)	(+62,8%)	(595)
<b>Résultat net part du Groupe après charges de restructuration</b>	<b>2 615</b>	<b>1 716</b>	<b>+52,4%</b>	<b>1 484</b>

1) C'est-à-dire en neutralisant l'effet des titrisations des dettes souveraines de la Côte-d'Ivoire et du Kenya intervenues en 1998.  
2) Y compris les frais encourus par PARIBAS pour le projet SG-PARIBAS, qui s'établissent à 62 millions d'euros.