

Faut-il brûler les League tables ?



Faut-il brûler les « league tables » ?

A l'instar des émissions de télé-réalité, les « league tables » inspirent officiellement un certain scepticisme de la part des professionnels. Ce qui ne les empêche pas de regarder avec intérêt ces classements toujours plus nombreux. Et qui paraissent à intervalles de plus en plus réguliers...

« Elles sont un indicateur parmi d'autres »



Jean-Marc Forneri,
président de
Bucéphale Finance

Chaque saison de l'année a ses prix d'excellence : César, Molière et autres Goncourt. Dans quelques mois, tous les banquiers d'affaires vont connaître les affres du classement des *league tables*. Certes, l'événement ne concerne qu'un public réduit de professionnels. Toutefois, ce rituel étrange qui consiste à publier la liste des meilleures banques d'affaires de l'année suscite l'émoi de la communauté financière. Le palmarès est aussi riche et varié que les critères qui y président : classement géographique (le monde, l'Europe, la France) ou par activité.

Alors même que le dernier trimestre va voir les *floors* des banques saisis d'une agitation vibrionnante en perspective de l'annonce de ces « *tables de la loi* », ces pratiques ont-elles une utilité ? Elles sont nées du goût immodéré des Américains pour les mesures de performance et les classements en tous genres (les gens les plus riches, les disques les plus vendus...) qui, bien souvent, entretiennent dans l'imaginaire une confusion entre la quantité et la qualité, entre les grands chiffres et les grands talents. S'il y avait eu un box-office de la littérature à certaines époques, il n'est pas certain que Maupassant ou Mallarmé eussent été mieux classés que l'Almanach Vermot. Il convient donc de relativiser la portée des palmarès.

Alors pourquoi tant de tensions, de manœuvres de couloir pour pouvoir figurer en bonne position ? Parce que les enjeux

sont élevés, notamment dans les deux plus grands marchés de la banque d'investissement : les Etats-Unis et la Grande-Bretagne. Au sein des établissements prestigieux dont les noms brillent dans le classement, elles servent à punir et à récompenser. Malheur aux banquiers naguère bien placés qui reculent ou à ceux qui, figurant en bas de liste, y demeurent d'une année sur l'autre ! Ils offrent à leur hiérarchie un motif idéal et pratique pour réduire le bonus tant attendu à la portion congrue.

Pis, la parution du classement peut être le prétexte aux grandes vagues de réduction d'effectifs qu'affectionnent les « *fat cats* » de Wall Street. Quant à ceux, méritants, qui ont gravi les marches du podium à grandes enjambées ou à petits pas, le mois de février leur sera faste, apportant sa litanie de sourires, de dollars et de *phantom shares*. Ceux qui auront le mieux contribué à hisser leur maison en haut de la liste en profiteront d'ailleurs pour négocier d'abondantes garanties sous la menace de rejoindre des concurrents moins bien placés et avides d'atteindre la trinité de tête.

Plus généralement, les *league tables* jouent un rôle d'émulation au sein des différentes activités des banques et, bien entendu, entre elles. C'est aussi à l'usage des clients que sont destinés ces classements. Ils sont largement utilisés dans les *books* de présentation remis aux entreprises sollicitées. Et figurent en bonne place dans les annexes - en général fort volumineuses - de ces documents. Encore faut-il, pour être crédible, que les banquiers qui s'en servent pour démontrer l'excellence de leurs maisons ne les dénaturent pas en se livrant à un subtil saucissonnage qui permet de gommer ou d'atténuer quelques performances décevantes. C'est ainsi qu'on voit parfois des années oubliées ou les résultats les plus récents curieusement occultés.

Faut-il brûler les League tables

Ont-elles une influence réelle sur les clients ? Probablement plus chez les Anglo-Saxons que chez les Latins. Certes, certaines entreprises numéro un ou deux sur leur marché estiment qu'elles doivent s'offrir les services de la banque surclassée. Mais fort heureusement, la confiance créée au fil des ans, la bonne connaissance de la stratégie de l'entreprise et la durée de la relation entre le client et son conseil demeurent les éléments premiers de ce choix. Le palmarès vient cependant conforter le président et les dirigeants sur la capacité de la banque à lui fournir un service de haut niveau, ou une puissance de placement ou de financement dûment validés.

Utilisées de la sorte, les *league tables* constituent un outil appréciable d'aide à la décision, surtout si leur lecture sur plusieurs années montre que le conseil financier a soit progressé, soit maintenu sa position de leader. Encore faut-il distinguer les entreprises ayant une forte culture financière et les autres, moins habituées à faire appel aux banques d'affaires. Dans le premier cas, les dirigeants, et singulièrement les directeurs financiers, connaissent bien les forces et faiblesses des établissements qui les sollicitent. Dans le second cas, face à une offre des services surabondante, le décideur subit plus fortement l'influence du palmarès.

S'il est utile, l'instrument est-il fiable ? Le sérieux des travaux des instituts n'est pas contestable. Et leur indépendance encore

moins. En effet, la publication du classement est précédée d'une revue détaillée des opérations financières et d'une analyse pointue de transactions. C'est d'ailleurs dans cette phase (novembre-décembre) que les *managing directors* et autres associés gérants tentent de convaincre les « jurés » de prendre en compte des attestations d'équité, des transactions à peine ébauchées ou même des opérations avortées.

Un souci légitime de précision a conduit les instituts à affiner leurs critères au point qu'on peut s'interroger sur la lisibilité des classements. D'une part, on note une certaine hétérogénéité des transactions retenues, l'un privilégie les opérations terminées, l'autre retient celles annoncées et non encore bouclées. Chacun a sa méthode pour calculer, dans les cas compliqués des opérations transfrontalières, le montant et le rôle qui reviennent à Pierre ou à Paul. Tout ceci aboutit à des différences sensibles et c'est ainsi qu'une même année, une banque peut être numéro un chez l'un et trois ou quatre étages plus bas chez l'autre.

L'affaire se complique lorsqu'on introduit des critères géographiques, brouillant encore le paysage tant est si bien que, parfois, les plus mauvais peuvent même y trouver un motif de satisfaction. Ainsi, les batailles parfois violentes que se livrent les banques pour briller au firmament des *league tables* ne doivent pas faire oublier qu'elles ne sont qu'un indicateur parmi d'autres, tant il est vrai « qu'il n'est de richesse que d'hommes ». ■

« C'est un miroir pour la profession »

Au cours des années 90, le monde de la finance est en ébullition. C'est l'époque des grandes opérations de fusions-acquisitions mettant en jeu des capitaux considérables. Les médias commencent à se passionner pour la Bourse et les bâtisseurs d'empires dans la nouvelle économie. La concurrence fait rage entre les banquiers d'affaires. Comment vanter ses performances par rapport à ses concurrents ? A partir d'un classement des opérations. C'est ainsi qu'a été lancée la mode des *league tables*, alors même que le métier classique du banquier repose sur la confidentialité et le secret des affaires.

A leur tour, les grands cabinets d'avocats sont soumis à une pression médiatique croissante pour établir des *league tables*. Une profession astreinte à des règles déontologiques strictes doit-elle se lancer dans la communication ? Dans un monde dominé par les médias, une réponse positive s'imposait. Les cabinets d'avocats investissent alors dans la mise en place de services de communication, chargés notamment de recueillir les informations requises par des organismes tels que Thomson Financial.

Quel est l'impact des *league tables* sur la profession ? Dans le passé, la réputation d'un cabinet d'avocats se construisait dans le temps et, surtout, dans la discrétion. Mais, progressivement, la profession s'est banalisée. L'avocat d'affaires est devenu un prestataire de services qui doit se positionner sur tel ou tel segment du marché. En matière de fusions-acquisitions et de financement, il est dès lors crucial de figurer régulièrement dans les *league tables* pour ne pas



Reinhard Dammann,
avocat au Barreau de
Paris, White & Case

subir le sort d'être rétrogradé en Ligue 2. Aussi ceux-ci jouent-ils un rôle important pour mesurer la réputation des cabinets.

L'information donnée par les *league tables* est-elle vraiment objective ? Les organismes qui les établissent doivent vérifier et recouper les informations communiquées par les cabinets. La marge d'inexactitude est donc en principe relativement faible. En revanche, les critères utilisés peuvent varier. Les différents tableaux de classement ne sont pas forcément comparables. Attention aussi à l'impact du « deal de l'année » qui peut catapulte un outsider dans le haut du tableau, alors même que le cabinet en question n'est pas visible par ailleurs.

En revanche, sous la pression des éditeurs qui souhaitent élargir la gamme des classements, des enquêtes journalistiques sont apparues pour établir des *league tables* dans d'autres matières que les fusions-acquisitions ou les financements. Ce type de classement porte sa part de subjectivité, à l'instar des guides de gastronomie. Mais là encore, il s'agit d'une évolution irréversible et chaque cabinet tente de décrocher les étoiles décernées.

Quelle est l'influence réelle des *league tables* sur le choix final du client ? Ils donnent des informations intéressantes sur la taille critique et le positionnement des cabinets d'avocats. Elles sont un miroir pour la profession qui reflète les tendances du marché, mais qui peut aussi éblouir. Le métier d'avocat repose sur la confiance du client dans la compétence et le sérieux de son conseil. C'est un métier où la recommandation personnelle vaut plus qu'un bon classement, même si les deux peuvent coïncider. ■