

## Les boutiquiers aussi prospèrent dans la finance

### Stratégie

# Les boutiquiers aussi prospèrent dans la finance

*A côté des Lazard, Rothschild et autres grandes maisons, de petites « boutiques » ont su rendre leurs conseils indispensables.*

Elles s'appellent Bucéphale Finance, Aforge Finance, Hawkpoint, Close Brothers, Philippe Villin Conseil, Messier Partners, Oddo ou Banca Leonardo. Elles sont, ou ont été les conseils de Sanofi, L'Oréal, Total, GDF, Banques populaires, Caisses d'épargne... Plus aucune OPA, fusion ou acquisition ne se fait sans l'appui de ces cheuau-légers de la finance. Le phénomène n'est pas spécifique à la France. Les petites « boutiques » de conseil prospèrent aussi à Londres et à New York. « La crise a valorisé notre modèle qui est de ne vendre que du conseil par rapport aux grands supermarchés de la finance », analyse Jean-Marc Forneri, patron de Bucéphale Finance, l'une de ces microstructu-

*« La crise a valorisé notre modèle qui est de ne vendre que du conseil par rapport aux grands supermarchés de la finance. »*

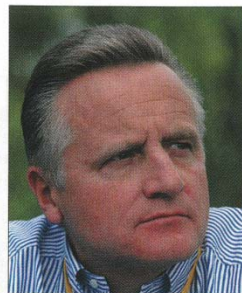
Jean-Marc Forneri.

res les plus actives. Et même si la crise économique, en gelant certaines transactions, a réduit la taille du gâteau, toutes ces boutiques pensent pouvoir s'en sortir mieux que les grandes banques, grâce à leur flexibilité et à la modestie de leurs coûts. En jouant également la carte de la différence en matière de créativité, proximité, capacité de lobbying et surtout d'indépendance.

#### Pas de conflit d'intérêts

C'était l'automne dernier. Les dirigeants d'un grand groupe industriel consultent au moment de faire une acquisition. Une des plus grandes banques d'investissement anglosaxonnes est sur les rangs. Quelques boutiques également. Stupeur de l'industriel lorsqu'il découvre que la

banque conseil presentie rachète simultanément, et massivement, sa dette avec une forte décote. Le conflit d'intérêts ne pardonne pas : c'est une petite boutique qui remporte le deal. Un exemple parmi d'autres ? Pour Patrice Vial, patron de Hawkpoint France, l'indépendance est le socle de leur succès : « La principale ligne de partage qui sépare les grandes banques, qui sont à la fois conseillers, prêteurs et traders, des petites boutiques, c'est que ces dernières n'ont pas de conflits d'intérêts. » Ces maisons, en effet, n'ont pas de choix à faire entre leurs clients du trading et ceux du conseil, entre le haut et le bas de bilan d'une entreprise. « Quand on sait que le trading rapporte entre deux et cinq fois plus qu'une acti-



Philippe Villin  
Philippe Villin Conseil

**Ses deals.** Fusion Suez-GDF ; conseil des Banques populaires pour la création de Natixis ; achats de Zodiac par Carlyle ; d'YSL Beauté par L'Oréal ; de Neuf Cegetel par Vivendi ; de Geodis par la SNCF.



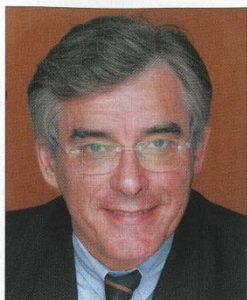
Jean-Marie Messier. Sa nouvelle « boutique » a pignon sur rue à New York et à Paris.

### J2M, un banquier très discret

Et Jean-Marie Messier dans tout ça ? « On ne le voit pas beaucoup », constatent ses principaux concurrents. Il est vrai que l'ancien patron de Vivendi a, depuis 2003, organisé sa vie de banquier d'affaires de part et d'autre de l'Atlantique, sa boutique Messier Partners disposant d'un bureau au Rockefeller Plaza à New York, et d'un autre rue du Faubourg-Saint-Honoré à Paris. Deux adresses, fussent-elles prestigieuses, ne suffisent pas au succès. Mais contrairement

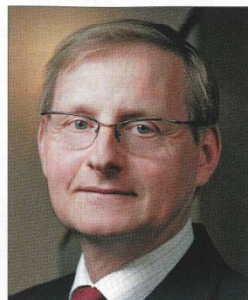
à J2M, auteur du livre *Le jour où le ciel nous est tombé sur la tête*, qui a multiplié les sorties dans les médias, le banquier Messier joue la carte de la discrétion. Comme beaucoup, il s'est lancé récemment sur le créneau de la restructuration de dette. Mais il a aussi profité des belles années pour signer quelques beaux deals transfrontaliers : une première grosse opération à 1 milliard d'euros en 2005, où il est intervenu comme conseil d'Unilog dans son rachat par le britannique Logica. En 2006,

il a conseillé Maurice Lévy, patron de Publicis, pour le rachat de l'américain Digitas. Plus récemment, il a aidé Total à acquérir l'américain Konarka Technologies. Deux faux pas ternissent cependant cette belle *recovery* : le départ inattendu, et inexplicable, en 2007, de sa partenaire Fatine Layt, qui vient de rejoindre Oddo ; et le procès qu'il a intenté à son client Jean-François Hénin, patron de Maurel & Prom, pour lequel il vient d'être débouté par la cour d'appel de Paris. ■



**Patrice Vial**  
Hawkpoint, Innovial

**Ses deals.** Audit de portefeuille de dettes d'Oddo; cession de Feu vert à CDC Capital Investissement; LBO sur Converteam et Cegelec; regroupement Matmut, Macif et Maif; acquisition de Gant par Maus.



**Damien Bachelot**  
Aforge Finance

**Ses deals.** Cessions de Club Med Gym à 21 Centrale Partners; de Jean Paul Gaultier à Hermès; de Jimmy Choo à TowerBrook Capital; de Sinéquanone à CIC LBO Partners.



**Jean-Marc Forneri**  
Bucéphale Finance

**Ses deals.** Retrait de cote de Clarins; acquisitions de Pulco par Orangina Schweppes; de Nexity par Caisses d'Épargne; de Geoservice par Astorg Partners; conseil des Caisses d'Épargne sur Natixis.

*tivité de conseil, le choix des grandes maisons est vite fait », explique Patrice Vial. A contrario, les clients savent que s'ils s'adressent aux boutiques il n'y aura pas de faux biais dans le conseil fourni. Et même quand ils font appel aux grandes banques pour leurs capacités de placement, ils n'hésitent plus à s'adjointre un conseil indépendant pour avoir un avis alternatif.*

#### Produit original

Un regard différent se doit aussi d'être créatif : « *Je viens vous voir parce que je sais que vous n'allez pas me raconter la même chose que les autres banquiers* », dit un jour un client à Jean-Marc Forneri, qui s'est fixé comme règle « *de toujours trouver des montages financiers originaux* ». Patrice Vial a déjà récupéré plusieurs mandats auprès d'Oddo et plusieurs banques allemandes, grâce à la mise au point d'un modèle original d'audit de portefeuille de dettes. Un produit très efficace pour entrer chez un client. Jean-Marc Forneri, ex-banquier d'affaires à la tête de Credit Suisse First Boston en France et conseil de plusieurs grandes familles, joue plutôt la présence dans la durée. Il reconnaît ainsi avoir discuté pendant près de quatre ans du retrait de la cote de Clarins avec Christian Courtin, avant de voir, avec la baisse des cours, la fenêtre de tir s'ouvrir, enfin... Philippe Villin, lui, six ans banquier d'affaires chez Lehman Brothers avant de créer sa boutique, n'est pas

réputé pour sa patience. Et pourtant, il pratique lui aussi le conseil au long cours : « *La bonne idée vient souvent de l'extrême niveau de compréhension de la situation de votre client. A force de le voir et de discuter avec lui, vous êtes tellement "embedded" avec lui que vous en devenez indispensable.* » Ce n'est pas par hasard que Philippe Villin Conseil a devancé les Lazard et autres Rothschild sur la cession d'Yves Saint Laurent à L'Oréal, que personne ne croyait possible. Son approche artisanale ne l'a pas empêché de signer des mégadeals : conseil de GDF dans le rapprochement avec Suez, de Geodis lors de son rachat par la SNCF.

Pour expliquer sa réussite sur des territoires ordinairement réservés aux grandes maisons, Philippe Villin se définit comme « *un chirurgien de la finance, qui émet des diagnostics depuis son cabinet privé et, le cas échéant, opère dans une grande clinique ou un bon hôpital doté d'un bon plateau technique* ». Un de ses concurrents ajoute, envieux : « *Son relationnel exceptionnel fait de lui un facilitateur d'opération.* » Villin biche, se souvenant du raid de Sanofi sur Aventis. « *Je renseignais Jean-François Dehecq, la patron de Sanofi, sur l'état d'esprit des syndicalistes et des cadres allemands. C'est la capacité à mouliner les relations qui fait la réussite d'une banque d'affaires.* » Dans le document qui récapitule ses deals, il vend d'ailleurs ses entrées auprès des per-

*« La bonne idée vient souvent de l'extrême niveau de compréhension de votre client. A force de le voir et de discuter avec lui, vous en devenez indispensable. »*

Philippe Villin.

sonnalités politiques, des ministres, et des fonctionnaires-clés dans les ministères, à l'Élysée et auprès du Premier ministre. Résultat : il a participé à près de 60 grands deals ces dix dernières années, dont la moitié en solo depuis qu'il s'est mis, en 2003, à son compte...

Si certains, comme Bucéphale Finance, préfèrent n'intervenir que sur quelques grandes opérations significatives, d'autres ont choisi de prospérer aussi à la marge du marché. C'est le cas d'Aforge, qui vient de s'allier avec la banque Degroof, le Lazard belge : « *Nous avons choisi de nous positionner sur le créneau des petites opérations généralement délaissées par les grandes maisons, en nous appuyant sur des compétences techniques sectorielles et une forte proximité avec les clients.* »

Cette connaissance approfondie de l'« écosystème » du client et de son environnement est un atout majeur du développement d'Aforge. Grâce à cette démarche, l'ancien dirigeant d'Ernst & Young est devenu le conseil de la famille De Dietrich, et des propriétaires des Editions Francis Lefebvre. Aujourd'hui, ses secteurs de prédilection se sont élargis : le luxe, où ses clients s'appellent Jean Paul Gaultier, Gianfranco Ferré et Lanvin; les opérations de LBO; et la presse, comme l'acquisition de *Télérama* par *Le Monde*. Une stratégie payante : créée il y a quinze ans par trois associés, cette boutique compte désormais 150 personnes. Déjà une supérette! Sylvie Hattemer-Lefèvre