

Rothschild se mondialise en prenant figure locale

Plus petite que ses concurrentes, la banque d'affaires développe d'autres atouts. Dans tous les pays émergents, c'est un banquier issu du sérail qui représente ses intérêts.



A Francfort, il ne restait plus rien des Rothschild. Même pas une plaque dans la Judengasse (la ruelle des Juifs), où naquit, le 23 juillet 1744, Mayer Amschel Rothschild, le fondateur d'une lignée de grands banquiers d'affaires qui ont essaimé en Grande-Bretagne, en France, en Italie, en Autriche, aux Etats-Unis et en Amérique latine. Tout a été détruit lors des bombardements alliés de 1944. Plus de maison familiale, ni de rue. Juste le souvenir douloureux du sort que le III^e Reich a réservé aux familles juives.

Aussi, quand David de Rothschild a rouvert un bureau à Francfort en 1989, le symbole a été historique. «*Nous avons été très bien accueillis en Allemagne, se souvient-il. Il y a eu une grande cérémonie à la mairie de Francfort, en présence du chancelier Helmut Kohl et de son épouse.*» Mais l'Allemagne n'est pas seulement un enjeu de mémoire pour la banque que l'héritier a recréée ex nihilo en 1984, après que le gouvernement socialiste français a nationalisé la banque familiale. «*L'Allemagne est aujourd'hui la quatrième source de revenus de notre groupe, derrière la Grande-Bretagne, la France et les Etats-Unis*», assure David de Rothschild.

Spécialisée à 80% dans le conseil en fusions-acquisitions, la maison Rothschild n'est plus seulement une «boutique» franco-britannique. Ces dernières années, la banque se mondialise, travaille en Europe de l'Est, en Turquie, en Chine, en Inde, et en Afrique. Bien sûr, elle n'est pas la seule. Ses grandes homologues américaines Goldman Sachs, JP Morgan, Merrill Lynch ou Citigroup, véritable rouleau compresseur de l'*investment banking*, ont développé depuis longtemps des implantations internationales. Mais la maison Rothschild n'a pas à rougir de son réseau. Elle a bâti son petit empire pierre à pierre, de manière très pragmatique et artisanale. Par rapport à ses concurrentes, elle a eu une difficulté supplémentaire, puisque, en même temps qu'elle se développait, elle fusionnait.

Le mariage de la maison Rothschild & Cie - fondée par David de Rothschild à Paris - et de l'ancestrale banque Nathan Mayer Rothschild (NMR) - dirigée alors par Evelyn de Rothschild à Londres - s'est achevé en 2003. La banque réunifiée, désormais dirigée par le seul David, a dès lors pu compter ses troupes à l'étranger et les placer toutes sous une seule bannière.

Assez forte en Grande-Bretagne, la banque Rothschild dispose d'une entité minuscule aux Etats-Unis avec une centaine de salariés, contre 1200 pour sa grande concurrente, Lazard. Les Rothschild, contrairement aux frères Lazard, ne sont jamais partis à la conquête de New York. En 1836, les fils de Mayer Amschel ont accepté de mauvaise grâce un représentant dans la ville, mais ils ont refusé d'investir suffisamment. De sorte que le pouvoir et l'influence de la maison ont décliné à la fin du XIX^e siècle, et laissé la place libre pour des banquiers plus actifs. Evelyn de Rothschild n'était, lui non plus, pas très enclin à développer les Etats-Unis. Quant à David, il n'en avait, au démarrage de sa banque, tout simplement pas les moyens. «*Nous avons raté le coche dans les années 1990*, estime un associé

parisien. *Nous aurions pu racheter une maison indépendante comme la nôtre. Mais la famille Rothschild risquait de perdre le contrôle de sa banque.»*

A l'Est, du nouveau

David et son demi-frère Edouard, qui, à l'époque, était encore banquier, ont pris sur leur propre fortune pour ouvrir les premières implantations étrangères, afin que cela ne pèse pas trop sur les associés. Tout de suite après la chute du Mur, des associés sont allés faire des affaires en Europe de l'Est. Mais très rapidement, la banque a voulu accompagner ses grands clients dans les pays émergents. Elle a opté pour une démarche totalement empirique, de préférence à un quadrillage systématique des pays estampillés comme zones géographiques du futur, à savoir la Russie, l'Inde et la Chine. *«Parti de zéro il y a dix ans, Rothschild réalise désormais 10% de son chiffre d'affaires dans les pays émergents»*, assure Lionel Zinsou, associé parisien. *«Cette part est destinée à croître, renchérit David de Rothschild. Le monde a changé, et nous accompagnons ce développement.»* La réouverture du bureau de Moscou en 2000, après quasiment un siècle d'absence, a marqué une nouvelle étape dans la mondialisation du groupe. *«Nous avons été très prudents, tant dans le recrutement que dans la prise de mandats, car les risques en termes de réputation étaient immenses»*, note un associé. *Nous avons envoyé des banquiers au nom russe.»* Conseil d'AvtoVAZ, le premier constructeur d'automobiles russe dans lequel Renault a pris 25% fin février, la banque est aussi conseil de Shell dans ses renégociations de contrat avec Gazprom, et de Finmeccanica pour la construction du nouveau super-jet 100 de Soukhoï.

L'aventure turque

Pour la Turquie, l'un des bureaux-phares des pays émergents, l'aventure n'a pas été moins délicate. Tout est parti de la passion pour ce pays de l'un des associés parisiens, Marc-Olivier Laurent. En 2005, cet HEC féru d'anthropologie a aidé BNP Paribas à prendre 50% du groupe financier turc TEB. A partir de ce moment s'est créé un flux de business récurrent. *«Quand un client vous donne plusieurs deals à la suite, c'est un vrai critère de réussite»*, souligne François Henrot, patron de la banque à Paris.

Malgré cela, Rothschild a longtemps hésité avant d'ouvrir une représentation permanente, marqué par les attentats en 2003 contre la banque britannique HSBC et des synagogues à Istanbul. Finalement, il a franchi le pas l'an dernier. Sous l'impulsion de Yilmaz Argüden, son jeune président, Rothschild est devenu une star en Turquie, s'élevant les premières marches du podium.

La maison a, par exemple, remporté une grande victoire en conseillant le numéro un croate de l'alimentation, Agrokor, dans la reprise de la chaîne de supermarchés turque Migros. Opération réalisée au nez et à la barbe de Carrefour. Il y a six mois, c'est encore Rothschild qui a créé la surprise en aidant l'opérateur turc TAV à remporter l'appel d'offres relatif à la concession du nouvel aéroport de Monastir en Tunisie. *«Pour nous, c'est assez jubilatoire d'aider un Croate à gagner un deal en Turquie, ou de faire un deal Turquie Tunisie, s'enthousiasme Lionel Zinsou. Cela montre à quel point il y a dans nos métiers une révolution copernicienne. Nous sommes très loin de l'époque où l'on faisait des affaires uniquement en ayant des relations dans les ministères français. Maintenant, on est capable de faire des deals de pays émergent à pays émergent. E ne faut pas oublier que Dubai est à trois heures de vol de Bombay !»*

Ces dernières années, Lionel Zinsou s'est investi personnellement dans les relations avec l'Afrique et le Moyen-Orient. Fils du médecin de Senghor, le premier président de la République du Sénégal, il a réussi à décrocher plusieurs mandats.

Connivence avec les émirs

Rothschild est en revanche moins présent que Lazard sur le *government advisory*, le conseil aux gouvernements. Ayant successivement aidé l'Irak, le Nigeria, l'Argentine et la Bolivie à restructurer leur dette, Lazard, fort de cette connaissance intime des pays, prétend avoir une longueur d'avance sur le conseil aux entreprises de ces Etats. Rothschild, de son côté, assure avoir été formidablement reçu dans les émirats (*lire encadré*). *«Peut-être est-ce lié à notre style, d'une discrétion totale, ou encore au fait que les émirs sont sensibles à une banque familiale qui s'intéresse aux oeuvres d'art, aux palais et aux chevaux, ou peut-être au fait que nous travaillons avec Gerhard Schröder, qui est très apprécié dans les pays du Golfe»*, note un associé, indiquant que Rothschild a été le premier concepteur des applications *sukuk*, c'est-à-dire des obligations conformes à la loi islamique. Rothschild creuse aussi son sillon en Asie. La Chine et l'Inde se développent bien. Au point que la banque doit débattre en juin de l'opportunité de faire entrer Jennifer Yu, directrice générale du bureau de Shanghai, et Sanjay Bhandakar, directeur du bureau de Bombay, dans le comité directeur du

groupe. Rothschild est présent dans ces deux pays depuis une dizaine d'années, mais le décollage des activités de M&A est assez récent.

«*Au départ, nous devons accompagner nos clients français dans le mouvement de mondialisation, explique Lionel Zinsou. Maintenant, nous sommes capables de proposer les affaires depuis nos pays émergents, car nos équipes sont très bien implantées sur place.*»

Ainsi, quand la banque espagnole BBVA a cherché à faire des acquisitions en Chine, le bureau de Shanghai lui a suggéré d'acquérir 5% de China Citic Bank, la troisième banque commerciale du pays. Talentueuse et énergique, Jennifer Yu dispose d'un réseau imbattable. Son mari est le fils adoptif de l'ex-président Jiang Zemin. Rothschild tremble d'ailleurs à l'idée que les chasseurs de têtes la débauchent pour la concurrence...

En Inde, Rothschild a réussi un coup formidablement osé en prenant comme chef de bureau un intouchable, théoriquement considéré par les autres castes comme un «sous-homme». C'est certainement là aussi une marque de fabrique maison, la défense des minorités. Cela ne colle finalement pas si mal avec l'idée qu'une banque, certes beaucoup plus petite que les grosses américaines, est capable de développer une stratégie de niche en choisissant comme business model le conseil indépendant sans financement.

Schröder, un émissaire de luxe pour Rothschild

Il n'y a rien de plus difficile pour des banques d'affaires que d'attirer de nouveaux clients, et encore plus dans des pays que l'on connaît mal. Alors, comme ses homologues, la maison Rothschild a recours à ce qu'on appelle des *senior advisors*. Des conseillers seniors aux noms prestigieux, comme l'ancien chancelier allemand Gerhard Schröder, très apprécié en Chine et dans les pays du Golfe, ou Thierry Breton, l'ancien ministre de l'Economie, très connu dans le secteur des télécoms, en Asie et aux Etats-Unis. Lazard a embauché l'ancien président du FMI, Rodrigo Rato, quand JP Morgan a choisi Tony Blair. «*David de Rothschild attire beaucoup les clients, explique un associé de la banque Rothschild. Mais on ne peut malheureusement pas lui demander de dîner un soir à Shanghai, le lendemain à Bombay et le surlendemain à Dubai.*» Avec Gerhard Schröder, la banque a fait une recrue de choix. «*Il travaille très bien ses dossiers, et il épuise tout le staff lors de ses déplacements, raconte Marc-Olivier Laurent, associé chez Rothschild. Quand il arrive dans un hôtel, c'est un gain de temps incroyable. Comme il est toujours précédé des services secrets, il n'y a même pas de check in !* » Gerhard Schröder a assisté à l'inauguration des bureaux de Dubai. Son contrat prévoit qu'il fasse cinq ou six grands voyages par an pour la banque. S'il y a une réunion significative, il se déplace pour la journée. Sa rémunération est étonnamment mieux gardée que le secret-défense.

Odile Benyahia-Kouider