



DOSSIER DE PRESSE

Assemblée Générale

11 mai 2011

SOMMAIRE

- Communiqué de presse
- Discours de Michel Pébereau
- Discours de Baudouin Prot
- Biographie de Michel Pébereau
- Biographie de Baudouin Prot
- Biographie de Jean-Laurent Bonnafé
- Repères historiques



Paris, le 11 mai 2011



COMMUNIQUE DE PRESSE
Michel Pébereau annonce que les nominations de Baudouin Prot comme Président et de Jean-Laurent Bonnafé comme Directeur Général seront proposées au Conseil d'Administration de BNP Paribas pour le 1er décembre 2011

Conformément aux dispositions de l'article 14 des statuts, le Conseil d'Administration de BNP Paribas a décidé le 3 mai 2011 de prolonger les fonctions de Président de Michel Pébereau jusqu'à l'assemblée générale de mai 2012. Au cours de cette séance du Conseil, Michel Pébereau et Baudouin Prot ont indiqué qu'ils estimaient souhaitable d'envisager le 1^{er} décembre comme date de la relève de l'équipe dirigeante de BNP Paribas. A cette date, Michel Pébereau remettrait son mandat de Président entre les mains du Conseil d'Administration ; Baudouin Prot lui succéderait alors comme Président, et Jean-Laurent Bonnafé deviendrait Directeur Général.

Michel Pébereau a rendu publiques ces informations en les communiquant aux actionnaires, à l'occasion de l'Assemblée Générale du 11 mai 2011.

La séparation des fonctions de Président et de Directeur Général a été rendue possible par une modification des statuts, approuvée par l'Assemblée Générale du 31 mai 2002. Elle a été mise en œuvre le 1^{er} juin 2003, à l'initiative de Michel Pébereau qui était alors Président-Directeur Général. Cette organisation s'avère particulièrement efficace dans un groupe aussi important, diversifié et géographiquement réparti que BNP Paribas, notamment pour assurer sa représentation auprès des grands clients et des autorités nationales et internationales. Elle permet au Directeur Général de bénéficier de l'expérience et des conseils du Président. Elle assure une évolution harmonieuse de la gouvernance, et une relève par des dirigeants bien préparés. Baudouin Prot, entré dans l'entreprise en 1983, en est devenu Directeur Général en juin 2003. Jean-Laurent Bonnafé, entré dans l'entreprise en 1993, en est devenu Directeur Général délégué en septembre 2008.

Michel Pébereau, Président de BNP Paribas, a déclaré : « J'ai consacré 18 ans de ma vie à BNP Paribas, dont 10 en tant que Président-Directeur Général et 8 en tant que Président. Diriger les équipes dans la transformation et le développement de l'entreprise, servir ses clients et l'économie des pays où elle est implantée, créer de la valeur pour ses actionnaires ont constitué pour moi une aventure exceptionnelle. J'ai toujours été particulièrement attentif à assurer la relève des générations. Ma conviction est qu'avec les deux dirigeants de très grande qualité que sont Baudouin Prot et Jean-Laurent Bonnafé, l'avenir de BNP Paribas est parfaitement assuré. »



A propos de BNP Paribas

BNP Paribas (www.bnpparibas.com) est l'une des banques les plus solides du monde*. Le Groupe a une présence dans plus de 80 pays et plus de 200 000 collaborateurs, dont plus de 160 000 en Europe. Il détient des positions clés dans ses trois grands domaines d'activité : Retail Banking, Investment Solutions et Corporate & Investment Banking. En Europe, le Groupe a quatre marchés domestiques (la Belgique, la France, l'Italie et le Luxembourg) et BNP Paribas Personal Finance est numéro un du crédit aux particuliers. BNP Paribas développe également son modèle intégré de banque de détail dans la zone Europe Méditerranée et a un réseau important dans l'Ouest des Etats-Unis. Dans ses activités Corporate & Investment Banking et Investment Solutions, BNP Paribas bénéficie d'un leadership en Europe, d'une forte présence dans les Amériques, ainsi que d'un dispositif solide et en forte croissance en Asie.

*Notée AA par Standard & Poor's, soit la 3ème note sur une échelle de 22.

Contacts Presse :

Antoine Sire - +33 1 40 14 21 06 - antoine.sire@bnpparibas.com

Carine Lauru - +33 1 42 98 13 36 - carine.lauru@bnpparibas.com

Isabelle Wolff - +33 1 57 43 89 26 - isabelle.wolff@bnpparibas.com

Pascal Henisse - +33 1 40 14 65 14 - pascal.henisse@bnpparibas.com

Julie Beuter - +33 1 57 43 06 63 - julie.beuter@bnpparibas.com

Ilias Catsaros - +33 1 43 16 82 04 - ilias.catsaros@bnpparibas.com

Anne-Laure Charron - +33 1 42 98 36 90 - anne-laure.charron@bnpparibas.com



DISCOURS DE MICHEL PEBEREAU

Il est temps, pour moi, de revenir sur les 18 années qu'il m'a été donné de passer dans cette formidable entreprise qu'est BNP Paribas et qui était, lorsque j'y suis entré le 19 mai 1993, la Banque Nationale de Paris.

Pendant dix ans, j'ai dirigé l'entreprise en tant que PDG. En mai 2002 j'avais fait décider par l'assemblée générale de BNP Paribas de rendre possible une nouvelle gouvernance séparant les fonctions de Président et de Directeur Général. En mai 2003, une fois le succès de la fusion de la BNP et de Paribas bien assuré, j'ai annoncé à votre Assemblée ma décision de proposer que Baudouin Prot assure la Direction Générale et de limiter mes fonctions à la Présidence du Groupe.

Aujourd'hui, je voudrais vous remercier de la confiance que vous avez bien voulu nous accorder en approuvant chaque année toutes les propositions que je vous ai présentées au nom de notre Conseil d'Administration ; et dire ma reconnaissance à nos administrateurs pour leur mobilisation et leur efficacité au service de notre Groupe, dans les temps difficiles comme dans les temps ordinaires. Sans votre soutien à tous, notre entreprise ne serait pas devenue ce qu'elle est.

C'est en mai 1993 que j'ai pris la responsabilité de la Banque Nationale de Paris. René Thomas, qui en était Président, m'a fait l'honneur de proposer mon nom pour lui succéder et pour mener à bien la privatisation annoncée de la banque.

En 1993, la BNP était l'archétype d'une banque nationalisée. Certes, René Thomas avait su lui éviter les erreurs qui ont entraîné le naufrage du Crédit Lyonnais ; et elle avait dans sa culture une véritable fidélité à l'égard des clients et un certain sens de l'intérêt général. Mais elle n'était pas armée pour assurer sa pérennité sur un marché de libre concurrence. Elle avait des méthodes de gestion trop rudimentaires pour permettre un véritable pilotage de l'entreprise et de ses risques, une organisation et des pratiques de grande institution. Ses équipes étaient professionnelles et valeureuses, mais elles n'avaient pas été préparées aux immenses changements à venir dans le monde bancaire. Nous sommes trouvés confrontés à un défi considérable : garantir la pérennité et l'indépendance de ce fleuron de l'économie ayant ses centres de décision en France ; en faire un groupe de services financiers performant au service de ses clients et capable de répondre aux aspirations de ses actionnaires ; et le faire entrer dans l'ère de la concurrence tout en développant ses valeurs éthiques et humaines.

C'était loin d'être gagné d'avance. Et d'ailleurs, dans la vie de l'entreprise, rien n'est gagné pour toujours. Mais depuis 18 ans, l'aventure de la BNP, puis de BNP Paribas, a été jalonnée de succès que nous n'aurions pas osé espérer et qui en ont fait une des premières entreprises européennes.

Cela n'a été possible que grâce à une formidable mobilisation de l'ensemble des collaborateurs de la banque. Je tiens à leur dire toute mon admiration et ma reconnaissance. C'est parce qu'ils ont su s'adapter jour après jour aux

changements nécessaires dans chaque métier, dans chaque fonction, dans chaque poste de travail, que notre projet a pu se réaliser.

1) Je vais d'abord dire un mot de la partie émergée de l'iceberg : les initiatives stratégiques les plus visibles qui ont permis la construction d'un leader européen à partir de la BNP.

1993, c'est l'année du Traité de Maastricht : une étape essentielle de la construction européenne. Elle crée la formidable opportunité de bâtir une banque internationale de premier plan grâce au grand marché intégré alors promis, mais aussi de grands risques pour les banques qui ne parviendront pas à acquérir une taille suffisante.

Isolée, la BNP n'avait manifestement pas l'envergure nécessaire pour faire face aux défis de l'Europe élargie et de la mondialisation. Son indépendance était loin d'être assurée. Pour comprendre, il suffit de se rappeler que sa capitalisation boursière était le tiers de celle de la Deutsche Bank, sans même parler des grands établissements américains. Pour rassurer ceux qui s'en inquiétaient, j'insistais sur la solidité de nos deux partenaires d'alors, l'UAP, N°1 de l'assurance en France, et Dresdner Bank, deuxième banque allemande. Force est de constater que tous deux ont disparu, l'un après l'autre.

Changer de dimension était donc aussi urgent que de transformer l'entreprise. Comme vous le savez, plusieurs tentatives de rapprochement que j'ai proposées dans les années 90 n'ont pu être menées à bien : en particulier les diverses solutions présentées à Suez, qui était à l'époque un groupe financier et le grand actionnaire de Fortis, ou l'achat du CIC, pour lequel nous aurons la surprise de voir l'Etat décider une seconde mise aux enchères après que la première ait été gagnée par la BNP. Nos tentatives de fusion d'égaux avec la Société Générale n'ont pas davantage abouti que nos discussions avec Paribas ou le Crédit Lyonnais. Nous avons donc exploré, sur un plan amical, la plupart des solutions envisageables en France. En vain.

C'est dans ce contexte que j'ai préparé, en réponse à l'offre de la Société Générale sur Paribas, un projet, sans précédent, de double offre publique non sollicitée sur la Société Générale et sur Paribas : le projet SBP. C'était un pari risqué. D'ailleurs, mon Comité Exécutif lui-même était, dans l'analyse, divisé. Le Conseil d'Administration de la Banque l'a soutenu à la quasi unanimité. La réussite de ces six longs mois de bataille boursière a été le fruit du formidable soutien de tous les hommes et de toutes les femmes de la BNP, de ses actionnaires, en particulier AXA, et de nombre de nos partenaires et clients. Le régulateur ne nous a pas autorisés à conserver les 36% d'actions de la Société Générale que ses actionnaires nous avaient apportés. Sans perdre de temps, nous nous sommes consacrés à la réalisation de BNP Paribas.

Sur le plan stratégique, nous étions désormais en état de passer à l'étape suivante : offrir aux clients européens une banque à la mesure de leur espace économique, et capable de se développer dans le monde. Nous avons à nouveau exploré bien des idées. J'ai même engagé, en 2001, de longues conversations avec le management de Fortis. Mais l'idée était sans doute prématurée.

Depuis 2003, en tant que Président, j'ai soutenu l'action de Baudouin Prot qui a travaillé avec détermination et cohérence à la réalisation du dessein européen que j'avais fixé pour BNP Paribas. Avec notre Conseil d'Administration, je me suis attaché, en mettant en œuvre l'ensemble des prérogatives prévues par les statuts, à conseiller et à accompagner notre Direction Générale dans la tempête que fut la crise financière.

La manière dont le groupe a traversé la crise montre que BNP Paribas a su mettre en œuvre la vision qui l'a guidé depuis la privatisation de la BNP : se muer d'une institution française traditionnelle en leader européen de la banque sans céder aux sirènes d'une croissance dopée par des activités sans rapport avec la vocation d'une banque, qui est de servir et d'accompagner ses clients.

C'est bien la bonne tenue de BNP Paribas dans la crise, associée à la persévérance de sa Direction Générale, qui lui a permis de franchir en 2009 une étape décisive de son développement avec l'acquisition de Fortis Banque. Auparavant, en 2006, l'acquisition de BNL en Italie avait déjà constitué un jalon significatif.

BNP Paribas, c'est aujourd'hui un leader européen d'envergure mondiale, avec l'essentiel de ses centres de décision en France, mais aussi des centres de compétences importants en Belgique, au Royaume-Uni ou en Italie. Née avec la monnaie unique, c'est l'une des plus grandes banques de l'euro et des entreprises européennes, avec aussi une présence de banque locale dans quatre des six pays fondateurs de l'Union Européenne.

C'est là le résultat d'un développement organique vigoureux et de croissances externes opportunistes et maîtrisées. Le Groupe a su conserver l'équilibre de métiers définis il y a onze ans : une grosse moitié de banque de détail, 30% de Banque de Financement et d'Investissement, 15% de ce que nous appelons aujourd'hui Investment Solutions.

2) Mais une entreprise, ce n'est pas qu'une stratégie, c'est une organisation et une communauté humaine. Je voudrais passer un peu plus de temps que d'ordinaire sur la manière dont nous avons fait évoluer cette organisation et cette communauté, qui sont les fondations du BNP Paribas d'aujourd'hui.

a) Venons-en d'abord à l'organisation.

Si BNP Paribas a fait un parcours brillant dans les années d'euphorie comme dans celles où la crise a mis à bas tant de certitudes, c'est parce que son projet s'est appuyé depuis l'origine sur une approche industrielle de long terme, et a su assurer le contrôle des risques, le développement de l'esprit d'entreprise, l'amélioration de la productivité.

- Le contrôle des risques n'était pas le point fort des banques nationalisées. Grâce à René Thomas, la BNP avait été plus prudente que bien d'autres. Mais de 1993 à 1995 les comptes de la banque ont été très affectés par divers risques à provisionner : l'immobilier, les PME et les grands projets, mais aussi le régime spécial des retraites des salariés. Cette expérience a été utile pour convaincre les équipes de la nécessité de faire de la banque une centrale efficace d'analyse, de gestion et de contrôle des risques.

Nous avons pour cela mis en place une filière réellement indépendante de spécialistes ; et j'ai posé en principe l'exigence d'un double regard, dont l'un des leurs, pour toute prise de risque : pour les décisions de crédit, y compris au sommet de la banque ; mais aussi pour la validation des modèles des activités de marché. Des comités thématiques sont là pour analyser et limiter les concentrations de risques. Contrôles permanent et périodique ont été restructurés et modernisés..

Pour gérer le risque de liquidité, nous avons mis en place dès le milieu des années 90 les instruments d'une véritable gestion actif/passif et organisé une gestion centralisée de la trésorerie. La création de BNP Paribas a permis au Groupe de se hisser au meilleur niveau dans ce domaine grâce à la compétence, unique, de Dominique Hoenn et de ses équipes de Paribas. Le travail effectué alors et poursuivi depuis lors explique que nous ayons été l'une des banques mondiales les moins affectées par la crise de liquidité qui a démarré en 2007 et qui a failli devenir systémique.

J'ai tenu à impliquer notre Conseil dans ces politiques à mes yeux essentielles. Nous avons créé un Comité de Contrôle Interne et des Risques, distinct du Comité des Comptes, qui est informé des politiques et des problèmes de risques. Nous nous sommes fixé, depuis l'origine, un couple risque/rendement inférieur à celui de nos concurrents les plus ambitieux. Cela pénalise un peu nos résultats en période d'euphorie, mais les sécurise fortement lorsque survient une crise.

- Cela ne nous a pas empêchés d'entreprendre, et d'innover.

Pour cela, il a fallu créer des instruments de gestion et mettre au pouvoir, à tous les niveaux, les entrepreneurs.

La BNP nationalisée n'avait pratiquement pas d'outil de gestion. Sa comptabilité analytique ne permettait de suivre vraiment que les recettes ; la répartition des frais de gestion était tardive et grossière ; le résultat net n'était dégagé qu'au niveau social et consolidé. Il a donc fallu construire une comptabilité et des indicateurs de gestion par métier, et par entité semestriels, trimestriels, et enfin mensuels : un énorme travail accompli par nos équipes financières.

Il a alors été possible de faire de chacun de nos responsables de métier, de fonction, et même d'entité, un véritable chef d'entreprise. Les entrepreneurs ont progressivement pris le pouvoir dans notre réseau bancaire en France et ont placé celui-ci dans le groupe de tête de la compétition, en matière de qualité, de prix, et de rentabilité. Ce sont aussi de vrais entrepreneurs qui ont transformé par croissance organique et parfois externe chacune de nos filiales et chacune de nos lignes de métier de banque de financement et d'investissement et d'Investment Solutions en leader européen ou mondial ; chacune de nos fonctions en centre de productivité.

Et ces entrepreneurs ont pu innover, faisant de BNP Paribas une banque pionnière en matière d'organisation au service des clients. Notre banque de détail multicanal, nos centres d'affaires entreprises, nos centres locaux de banque privée en sont de bons exemples.

Nous avons su créer de nombreuses synergies positives entre les dispositifs de la BNP et de Paribas, dont les cultures étaient apparemment dissemblables. Nous avons combiné la qualité de la relation client issue de la BNP avec les larges capacités de création de produits de Paribas pour développer une banque toujours plus proche des clients et de leurs besoins, ce qui nous a permis de rester largement à l'écart des dérives ayant entraîné la crise.

- Tous ces efforts ont bien entendu été menés avec, comme objectif central, l'amélioration de nos résultats, ce qui supposait aussi de grands progrès de productivité.

L'amélioration de notre rentabilité était pour nous un devoir vis-à-vis des actionnaires qui nous ont fait confiance, notamment pour la privatisation et pendant la bataille boursière. Notre premier projet d'entreprise, en 1993, avait un objectif modeste : une amélioration significative dès 1995 et un ROE de 10% dès que possible. Nous avons ensuite fixé des objectifs ambitieux dans ce domaine à nos projets pluriannuels successifs. Chacun de ces objectifs a été atteint.

C'est que nous avons instauré en principe la rigueur de gestion. La maîtrise des coûts figure aux côtés du contrôle des risques comme un objectif permanent, comme c'est normal dans une entreprise. Nous n'avons jamais relâché nos efforts d'investissement pour l'informatisation de nos activités et l'intégration des nouvelles technologies de l'information dans chacune d'entre elles. Nous avons très tôt mis en place un contrôle étroit de nos politiques d'achat et de nos politiques immobilières. Nous avons fixé des objectifs précis de synergies de

coûts à chacune de nos acquisitions, sur le modèle de notre programme de fusion de la BNP avec Paribas ; et chaque fois nous avons réalisé plus d'économies que nous ne l'avions initialement annoncé. Notre coefficient d'exploitation est une préoccupation permanente.

Au plus fort de la crise, en 2008, notre bénéfice net était de 3 milliards d'euros : c'est une somme équivalente à la moitié de la capitalisation boursière de la BNP au moment de sa privatisation.

b) Venons-en maintenant à notre communauté humaine.

La BNP, puis BNP Paribas, se sont transformés en permanence, mais sans que leur équilibre social en soit affecté. Leurs équipes ont su constituer une véritable communauté d'hommes et de femmes soudés, qui est attachée à ses valeurs.

Les principes appliqués en matière de gestion des ressources humaines sont simples : pour la gestion collective, transparence, dialogue permanent avec les représentants du personnel et respect des engagements pris. Pour la gestion individuelle, reconnaissance des mérites.

Au moment de la privatisation, deux principes ont été clairement affirmés. Pour permettre un redressement de la rentabilité de la BNP, la gestion devrait être rigoureuse ; mais elle serait également motivante. Et la réduction des effectifs indispensable se ferait, en France, sans départ contraint. Ces engagements ont été scrupuleusement tenus. Et ils ont en pratique pu être préservés pour la fusion des deux sociétés BNP et Paribas. Dès 2002, le développement de l'entreprise lui a permis de redevenir créatrice nette d'emplois en France. Diriger une entreprise qui crée des emplois en même temps qu'elle crée de la valeur pour ses actionnaires, c'est naturellement l'une des plus grandes joies que puisse connaître un chef d'entreprise.

Depuis l'origine notre dialogue social est fondé sur la transparence. Sur les sujets de sa compétence, notamment les résultats et les projets, le Comité d'Entreprise dialogue avec le management à partir des mêmes documents que le Conseil d'Administration. Il a suivi comme celui-ci la bataille boursière en son temps. Ce dialogue est fructueux. Le nombre d'accords annuellement signés est passé de 3 en 1993 à 18 en 1999. Depuis la création de BNP Paribas, ce rythme a été maintenu.

Des accords spécifiques de participation et d'intéressement ont couvert continûment notre personnel en France. Celui-ci se disait défavorable à la privatisation à hauteur de 50% en 1992 ; il est devenu actionnaire à hauteur de 90% en 1993. Chaque année, plans de souscription d'actions, stock-options et actions de performances sont là pour développer l'actionnariat de nos salariés, qui représente aujourd'hui 5,8 % de notre capital.

J'ai tenu à conserver l'une des traditions des entreprises nationalisées : la présence, au Conseil d'Administration, de représentants du personnel élus sur

des listes présentées par les syndicats. Les deux administrateurs qui siègent à notre Conseil à ce titre ont approuvé continûment notre action.

Pour la gestion individuelle, notre Groupe met systématiquement en œuvre le principe de la reconnaissance du mérite. Cela vaut tout d'abord au niveau des recrutements. Ce sont les équipes compétentes qui assurent la sélection sur des critères objectifs, et il leur est interdit de considérer toute recommandation d'un des cadres du groupe, fût-ce le Président ou le Directeur Général, comme un motif de dérogation à ces critères. Le principe du mérite est naturellement appliqué pour toutes les décisions individuelles de carrière et de rémunération. C'est le même esprit qui a guidé les décisions au moment de la fusion de la BNP avec Paribas. Les principes alors annoncés, d'équité, d'équilibre et de transparence ont été strictement respectés. Chaque décision a été si nécessaire expliquée. Le calendrier exigeant imposé pour la fusion - 6 jours, 6 semaines, 6 mois - a été respecté et il a été précieux pour convaincre chacun de la volonté de respect des principes affichés.

La création de BNP Paribas a été l'occasion de créer une communauté vraiment nouvelle. La première réunion du Groupe des 80 cadres supérieurs qui constituaient le nouvel état major, à Rome, en janvier 2000, a été consacrée à la définition des valeurs qui pouvaient le mieux correspondre à l'identité du nouveau Groupe, compte tenu de la culture des deux Maisons rassemblées. Ces valeurs – créativité, réactivité, ambition et engagement -, et nos principes d'éthique restent, onze ans après, ceux de BNP Paribas. Notre logo, la courbe d'envol, et notre signature « La banque d'un monde qui change » qui m'avaient alors été proposés par Antoine Sire, sont désormais des signes concrets de notre identité, visibles partout dans le monde, sur nos agences, dans nos communications et naturellement sur les bâches de fond de court des grands tournois de tennis qui contribuent puissamment à la notoriété internationale de notre marque.

Toutes nos équipes sont également impliquées dans nos actions au titre de la responsabilité sociale et environnementale. Il m'était apparu indispensable que nos origines d'entreprise publique nous conduisent à être une entreprise citoyenne. Nous avons développé des actions de mécénat qui ont pris une nouvelle dimension avec la Fondation BNP Paribas. Nous avons noué un partenariat avec l'ADIE pour aider à la création d'entreprise par les chômeurs, et avec l'AFEV pour des soutiens scolaires d'étudiants aux enfants de milieux défavorisés. Votre présence à notre Assemblée augmente depuis plusieurs années les coups de pouce aux projets de mécénat proposés par nos salariés. Le succès de l'initiative prise par Baudouin Prot en 2005 de lancer une action coordonnée de collaborateurs et d'anciens salariés de la Banque dans les quartiers défavorisés témoigne de l'adhésion de tout notre Groupe à ces politiques d'entreprise citoyenne.

Oui, il y a bien une culture d'entreprise BNP Paribas que les plus anciens ont largement contribué à créer, et à laquelle les plus jeunes ne tardent jamais à

s'adapter avant, à leur tour, de contribuer à la faire évoluer. C'est incontestablement l'un des effets d'une pratique de management, qui, depuis l'origine, est fondée sur l'organisation de réunions pour échanger, à tous les niveaux. Une fois par an, une convention est rassemblée pour analyser les résultats de l'exercice précédent, et bien comprendre les axes d'action de l'année en cours. Il y a dix ans, cette réunion regroupait environ 1000 cadres, en majorité Français. Aujourd'hui, elle réunit 2000 personnes qui incarnent parfaitement la dimension internationale et multiculturelle acquise par notre Groupe. Elle est précédée, au début de chaque année, par la réunion des 100 cadres constituant l'état-major du Groupe.

Il est particulièrement important qu'un tel esprit d'équipe existe au sein de l'équipe dirigeante.

Dès mon arrivée à la BNP, j'ai travaillé avec l'équipe constituée par mon prédécesseur qui s'est simplement renouvelée, au fil des départs à la retraite, par la promotion de ceux qui paraissaient les mieux préparés.

En 1995, j'ai décidé de promouvoir les managers qui avaient autour de 45 ans ; Georges Chodron de Courcel, Vivien Levy-Garboua et Baudouin Prot sont devenus Directeurs Généraux délégués ; et un peu plus tard Philippe Bordenave, Directeur Financier.

Puis est venue la fusion que j'ai conduite avec Dominique Hoenn et Baudouin Prot comme Directeurs Généraux délégués, avec une mission de rapprochement dans laquelle Jean-Laurent Bonnafé jouait un rôle central, avant que je lui confie la responsabilité de notre réseau France. Et Baudouin Prot a été élu Administrateur par votre Assemblée.

Nos relations, comme celles qui nous ont liés aux Membres des Comités Exécutifs et des Comités de Direction Générale qui se sont succédés à la tête de la Banque, ont toujours été fondées sur l'esprit d'équipe : la confiance, le respect, la disponibilité et l'écoute qui permettent à chacun de s'exprimer, de proposer, de discuter ; l'exigence et l'esprit critique vis-à-vis de soi-même qui sont indispensables pour donner l'exemple.

Une de mes obsessions, chaque fois que j'ai eu à exercer des fonctions de commandement, a été de distinguer et de former ceux qui paraissaient susceptibles d'assumer des responsabilités de façon à pouvoir le moment venu essayer d'assurer la sélection du meilleur pour me succéder. Il y a huit ans, j'avais surpris en réservant, après notre Conseil d'Administration, à votre Assemblée Générale l'annonce de ma décision de renoncer à mes fonctions de Directeur Général et de les faire confier à Baudouin Prot. L'expérience a permis de constater que je ne m'étais pas trompé, non plus que notre Conseil. Elle a également démontré l'utilité de la séparation de ces fonctions dans une banque internationale aussi importante que la nôtre, avec la perspective d'une

globalisation croissante de l'économie et d'un renforcement des régulations de nos activités.

Vous ne serez donc pas surpris que ce soit à votre Assemblée Générale que j'annonce mon intention de remettre mes fonctions de Président dans les mains de notre Conseil avant la fin de la période d'un an pour laquelle il vient de les renouveler, en lui proposant que me succède Baudouin Prot, qui renoncera alors à ses fonctions de Directeur Général. Nous avons prévu, en accord avec le Conseil d'Administration, que ce mouvement pourrait avoir lieu le 1er décembre 2011, si celui-ci veut bien alors le décider.

Nous sommes, Baudouin et moi, convaincus que l'âge auquel nous aurons l'un après l'autre accédé (autour de 50 ans) puis renoncé (autour de 60) à nos fonctions de Directeur Général était bien adapté à notre entreprise. Et que Jean-Laurent Bonnafé avait confirmé l'étendue de ses talents, en assurant successivement la direction générale de la BNL, puis de Fortis et enfin la Direction Générale Déléguée du Groupe pour l'ensemble des activités de Banque de Détail que Baudouin Prot lui avait confiées. Nous considérons donc, Baudouin Prot et moi, ainsi que notre Conseil, qu'il est prêt à exercer cette responsabilité écrasante et exaltante dans la très grande entreprise qu'est devenu notre Groupe. Et je considère naturellement que Baudouin Prot, qui a assuré avec succès la direction générale de BNP Paribas pendant l'une des pires crises financières de l'histoire tout en assurant son expansion européenne, possède toute l'expérience et la hauteur de vue nécessaires pour prendre la Présidence de l'entreprise. J'ai toute confiance dans l'équipe que vont former ensemble ces deux dirigeants de très grande qualité.

Ces 18 années m'auront donné l'occasion de vivre la formidable aventure d'une entreprise qui a pris son destin en main, pour valoriser ses atouts, surmonter ses handicaps et devenir un champion de l'industrie bancaire européenne. Ce que je retiendrai avant tout, c'est bien sûr l'immense qualité humaine des équipes qu'il m'aura été donné de diriger et de côtoyer pendant ces années. La crise a affecté l'image des banques en raison des pratiques dévoyées de quelques uns. Mais chez BNP Paribas, je n'ai croisé que des personnes faisant honneur à ce métier. Partager la vie de cette formidable communauté, dans le succès ou dans la difficulté, dans l'espoir ou dans le doute, mais toujours dans la convivialité et si souvent dans l'amitié, a été pour moi une chance extraordinaire. J'ai également rencontré, en de très nombreuses occasions, des clients et des actionnaires de BNP Paribas : chacune de ces rencontres m'a apporté à la fois beaucoup d'informations et beaucoup de plaisir. Ces 18 années, pendant lesquelles mon cœur a battu au rythme de notre entreprise, auront été pour moi des années de bonheur.

Avant de clore mon propos, je voudrais vous dire un mot de ma vision du métier auquel j'ai consacré près de 25 années de ma vie, le métier de Chef d'entreprise bancaire.

Un Chef d'entreprise bancaire, c'est d'abord un entrepreneur dont la mission est de créer de la richesse et de l'activité, dans l'intérêt de ses actionnaires, de ses clients et de ses salariés. Mais c'est aussi un banquier, c'est-à-dire un acteur de l'économie dont le métier est de servir tous les autres acteurs en écoutant et en comprenant leurs besoins. Et c'est enfin, mais seulement enfin, le détenteur de compétences financières qui n'ont de sens que si elles sont mises au service des clients. Et la principale de ces compétences, c'est la capacité de prendre des risques rendus raisonnables par une analyse approfondie et lucide. La finance est à la fois indispensable au développement, et dangereuse pour celui-ci si elle est pratiquée par des personnes qui perdent de vue sa déontologie. La régulation est indispensable pour éviter ce dévoiement, mais plus importante encore est la supervision, qui permet de s'assurer que chaque banque travaille bien dans l'intérêt de ses clients et des économies dans lesquelles elle est implantée.

Les années m'ont-elles laissé des regrets ? Bien peu en vérité. Il en est un, pourtant. C'est de ne pas avoir su me faire entendre au début des années 2000 lorsque l'IASB s'est engagé sur la voie d'une application systématique de la full fair market value, c'est-à-dire de l'utilisation de la valeur de marché instantanée comme seule valeur juste. C'était un sujet technique qui n'intéressait pas grand monde en dehors des équipes comptables de la BNP. Je me suis vraiment mobilisé. En vain. Par leurs effets accélérateurs, les normes comptables ont incontestablement contribué à transformer la crise d'un simple compartiment du marché hypothécaire américain, les subprimes, en crise de confiance généralisée, mondiale.

L'autre question traditionnelle est de savoir ce qu'est mon meilleur souvenir. Ce sont en réalité et à égalité, chacune des dizaines de milliers d'heures que j'ai passées au service de notre entreprise. L'une des plus récentes est le moment où Baudouin Prot m'a présenté le projet de principes de management élaboré par notre Comité Exécutif. Je ne lui ai demandé qu'une modification de détail, que le Comité a acceptée. Etre au service du client, entreprendre en pleine conscience des risques, valoriser les personnes, et diriger par l'exemple : ces principes étaient depuis longtemps les miens, les nôtres. Mais ils sont désormais formalisés et rédigés en plusieurs langues, de manière à être appliqués et transmis à tous les collaborateurs qui nous rejoignent à travers le monde. Le Groupe BNP Paribas conservera les valeurs qui sont les siennes. En étant en avance sur ce monde qui change, capable de faire la course en tête, dans un monde globalisé.

DISCOURS DE BAUDOIN PROT

Je souhaite en ce moment très important de la vie et de l'histoire de votre entreprise apporter mon témoignage personnel sur l'œuvre immense accomplie par Michel Pébereau pour transformer l'entreprise dont il a pris la tête en 1993.

Car tout a commencé le 19 mai 1993, il y a pratiquement 18 ans jour pour jour, lorsque René Thomas, mettant fin volontairement à son propre mandat, a proposé au Gouvernement pour lui succéder Michel Pébereau, qui était à l'époque Président Directeur Général du CCF qu'il avait privatisé en 1987. Entré dix ans plus tôt à la BNP, en juillet 1983, j'ai vécu très directement l'arrivée de Michel Pébereau. Et je me souviens que le jour de sa nomination, René Thomas l'a présenté au Comité de Direction Générale réuni dans la salle du Conseil d'Administration du 16 Boulevard des Italiens comme le meilleur banquier de sa génération. La suite a amplement démontré le bien-fondé de cette affirmation.

Michel Pébereau a mené à bien les deux actes fondateurs de notre Groupe tel qu'il existe aujourd'hui : la privatisation de la BNP en 1993 ; la création de BNP Paribas en 1999. Ces deux opérations majeures ont été des réussites exemplaires. Elles illustrent toutes deux la combinaison exceptionnelle de vision, d'intelligence, d'audace mais aussi d'énergie et de rigueur dont Michel Pébereau sait faire preuve pour réussir ce qu'il entreprend.

En 1993, la pérennité de la BNP n'était pas assurée, en raison, notamment, de sa faible rentabilité. C'est dans ce contexte qu'en juillet 1993, deux mois à peine après son arrivée, Michel Pébereau lance la privatisation de la banque en s'adressant directement et personnellement par lettre à chacun des salariés. Dès le mois d'août 1993, il met en place un dispositif d'information sans précédent pour mobiliser profondément toute l'entreprise.

En trois semaines, 800 réunions d'information interne mobilisant une quarantaine de cadres dirigeants, mais surtout rassemblant plus de 40 000 salariés se sont tenues partout en France. Michel Pébereau part aussi directement à la rencontre des clients de la Banque lors de grandes réunions organisées à Paris et en Province afin de leur proposer d'en devenir actionnaires. Je vous propose d'ailleurs, pour nous replonger un instant dans l'atmosphère de l'époque, d'effectuer un petit retour en arrière pour revoir ensemble le film réalisé par Jean-Paul Goude qui accompagnait cette privatisation...

Et le succès fut au rendez-vous. Le 28 octobre 1993, premier jour de cotation de l'action BNP, 2 800 000 personnes physiques dont 1 650 000 clients de la banque ont répondu à l'offre et sont devenus actionnaires; celle-ci est sur-souscrite cinq fois. Et 92 % des salariés sont devenus actionnaires. Enfin, l'offre aux investisseurs institutionnels a été sur-souscrite quinze fois. Et, le 14 décembre 1993, les actionnaires de la BNP privatisée se réunissent pour leur première Assemblée Générale. La grande aventure de la BNP privatisée est ainsi lancée.

- La privatisation de la banque a été l'occasion pour Michel Pébereau de concevoir un ambitieux projet d'entreprise et de lancer un vaste effort de profonde transformation concernant tous les domaines de la vie de l'entreprise. Pour ce faire, il convainc les hommes et les femmes de modifier leurs comportements professionnels. Avec eux, il change les organisations, modernise les méthodes et met en place les dispositifs destinés à améliorer le service à la clientèle, à mieux contrôler les risques et à maîtriser les coûts. Cette évolution des emplois et du contenu des postes de travail a été permanente. Au total, à ce jour et depuis 1993, la moitié des emplois en France ont changé de nature.

Sur cette longue période, 10 000 emplois ont été créés, principalement dans les activités commerciales et les fonctions de conseil à la clientèle, mais aussi dans les activités de gestion et de pilotage. Ces emplois ont compensé la réduction du nombre de postes de travail liées au progrès de l'informatique et de l'organisation.

Ces évolutions ont toujours été réalisées dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et d'un dialogue social entièrement rénové, ainsi qu'en atteste la multiplication par plus de trois du nombre d'accords d'entreprise signés chaque année, depuis cette époque, avec les représentants du personnel.

- La création de BNP Paribas a ensuite constitué une autre étape majeure et véritablement fondatrice dans la vie de notre entreprise. Début 1999, la BNP est confrontée à l'annonce surprise du projet de rapprochement entre la Société Générale et Paribas. C'est à ce moment que Michel Pébereau décide de lancer une double offre publique non sollicitée sur deux banques, la Société Générale et Paribas, chacune ayant la même taille que la BNP. Une opération de marché d'une telle envergure était sans précédent tant dans l'histoire boursière que dans l'histoire bancaire. Je n'en connais pas d'équivalent. Elle traduit les qualités d'audace et d'énergie dont Michel Pébereau a su faire preuve dans des circonstances réellement exceptionnelles.
- Au terme de cette bataille boursière historique, BNP Paribas voit le jour à la fin du mois d'août 1999. Michel Pébereau conduit le rapprochement des deux banques qui avaient à la fois des histoires très différentes et des cultures très dissemblables. Il en rythme les étapes : six jours pour mettre en place le nouveau Comité exécutif, six semaines pour constituer les groupes de travail sur le rapprochement ; six mois pour mettre en œuvre la nouvelle organisation. Et il décide d'emblée et délibérément de créer une nouvelle entreprise, dont la culture, les valeurs et la marque s'inspirent du meilleur des deux banques fusionnées : ce sera BNP Paribas.
- C'est dans cet esprit que, dès le mois de janvier 2000, Michel Pébereau invite les 80 premiers cadres dirigeants du nouveau Groupe à définir leurs principes

d'action lors d'un séminaire organisé à Rome. L'engagement, l'ambition, la créativité et la réactivité deviennent alors les valeurs de BNP Paribas vers lesquelles convergent les comportements managériaux et les attitudes professionnelles des salariés provenant d'horizons souvent très différents. C'est aussi le moment de découvrir la nouvelle marque BNP Paribas et la désormais célèbre courbe d'envol qui est notre logo.

Ces valeurs invitent au progrès, au développement et à la responsabilité individuelle et collective. Elles sont avec la culture du risque les marques distinctives de BNP Paribas, voulues et développées par Michel Pébereau comme Président Directeur Général, puis comme Président depuis le 1^{er} juin 2003, date à laquelle j'ai pris mes fonctions de Directeur Général. J'ai souhaité résumer en trois tableaux l'évolution des performances de la BNP puis de BNP Paribas depuis 1993.

En ce qui concerne les revenus, le produit net bancaire, celui-ci a été multiplié par 2,8 en 10 ans de 1993 à 2003, puis à nouveau il a été multiplié par 2,4 entre 2003 et 2010 en 8 ans. Sur 18 ans, le PNB a ainsi été multiplié par près de 7.

Le RBE a connu une croissance encore plus forte, puisqu'il a été multiplié par 3,5 en 10 ans entre 1993 et 2003 et par 2,6 en 8 ans de 2003 à 2010.

Quant au résultat net, il a totalement changé de dimension entre 1993 et 2003 : il était de 1 milliard de francs, soit 155 millions d'euros en 1993. Il a été multiplié par plus de vingt pour atteindre 3761 millions d'euros en 2003, avant de doubler à nouveau malgré l'impact de la crise financière entre 2003 et 2010.

Je voudrais aussi rappeler, en présence de nos actionnaires, quelle a été l'évolution de la capitalisation boursière de notre entreprise depuis 1993 :

- La valeur de privatisation de la BNP en octobre 1993 était, convertie en euros, de 6,5 milliards d'euros ;
- Fin 2003, elle était de 45 milliards d'euros, soit plus de 7 fois plus ;
- Fin 2010, la capitalisation boursière de BNP Paribas était de 57 milliards d'euros, soit près de 9 fois plus.
- Et au cours de vendredi dernier, cette capitalisation s'élevait à 64, 7 milliards d'euros, soit près de 10 fois plus que lors de la privatisation.

Le retour sur investissement d'un actionnaire ayant détenu ses actions depuis la privatisation en octobre 1993 et tenant compte du réinvestissement des dividendes (TSR) s'établit à 10,4 % et son investissement initial a été multiplié par un facteur de 5,75. Sur cette même période, la performance du cours de l'action BNP Paribas, hors dividende, est proche du double de celle du CAC 40 (+154% contre +87%) et très supérieure à celle de l'ensemble des valeurs bancaires de la zone euro (+154% contre 27%).

Ces chiffres parlent d'eux-mêmes, ils illustrent le chemin parcouru depuis 1993.

Le changement de dimension du Groupe s'illustre aussi par l'évolution de ses effectifs au cours de la période, celle-ci étant particulièrement éclairante.

- En 1993, les effectifs en France représentaient 42 290 salariés, soit 75 % des effectifs du Groupe qui s'élevaient à 56 141.
- En 2003, les effectifs en France s'élevaient à 52 600 (soit une croissance de 10 000 en dix ans) et représentaient encore près de 60 % des effectifs du Groupe qui étaient de 89 071.
- Après l'acquisition de BNL en 2006 et celle de FORTIS en 2009, le Groupe compte désormais 65 357 salariés en France (soit à nouveau une croissance de 13 000 par rapport à 2003) mais ceux-ci ne représentent plus qu'environ le tiers des effectifs mondiaux du Groupe désormais supérieurs à 205 000 salariés.

Ces quelques chiffres illustrent le formidable développement qu'ont connu la BNP puis BNP Paribas tout au long de cette période de 18 années et, bien sûr aussi, l'internationalisation croissante de notre entreprise.

o o
o

Ayant eu l'honneur et le plaisir de travailler jour après jour, au long de ces 18 années aux côtés de Michel Pébereau, et de faire équipe avec lui, je souhaite lui manifester devant vous tous à la fois ma reconnaissance et mon admiration.

Oui, cher Michel, si la privatisation de la BNP puis la création de BNP Paribas ont été à la fois une formidable aventure humaine et un extraordinaire succès, si notre Groupe figure aujourd'hui parmi les très grandes banques mondiales, c'est à votre exceptionnelle capacité de mobilisation et d'entraînement que nous le devons très largement.

Vous possédez le talent rare de conduire les équipes existantes sur des chemins nouveaux : en définissant clairement les orientations, en s'assurant que celles-ci sont comprises, vous savez leur donner confiance dans leur aptitude à se transformer elles-mêmes. Voilà comment la BNP s'est privatisée et s'est redressée ; voilà comment BNP Paribas s'est créé puis s'est développé.

Ce mode de management est conforme aux valeurs morales qui vous animent et au respect des personnes qu'elles vous inspirent.

Votre éthique personnelle et l'exemplarité de votre engagement au service de l'entreprise mais aussi, comme nous le savons bien, au delà de l'entreprise, au service de l'intérêt général font partie des marques distinctes de votre personnalité exceptionnelle.

Nul mieux que moi, je le crois, n'a été en mesure d'apprécier à la fois, dans la vie de tous les jours et au fil des années, la clairvoyance de vos analyses et l'énergie hors du commun avec laquelle vous servez une cause lorsque vous la jugez juste et utile au bien commun.

De tout cela, Monsieur le Président, cher Michel, je vous remercie très sincèrement et très amicalement au nom de la Direction Générale, de tous les salariés de BNP Paribas et, je crois m'en faire le juste interprète, de tous nos actionnaires.

o o
o

Pour assurer demain la fonction de Directeur Général de notre Entreprise et en assumer la direction opérationnelle, Jean-Laurent Bonnafé apparaît comme particulièrement bien préparé et qualifié.

Entré à la BNP en 1993, il a construit au fil des années sa connaissance du Groupe et sa légitimité au long des missions et des responsabilités importantes et croissantes qu'il a assumées : Direction de la Stratégie de la BNP, mission de rapprochement entre BNP et PARIBAS, direction de nos activités bancaires en France, direction et intégration de BNL, direction et intégration de BNP Paribas Fortis. Ensemble, nous avons choisi et installé son successeur à la Direction de la BNL, Fabio Gallia, et plus récemment son successeur à la Direction de BNP Paribas Fortis, Max Jadot.

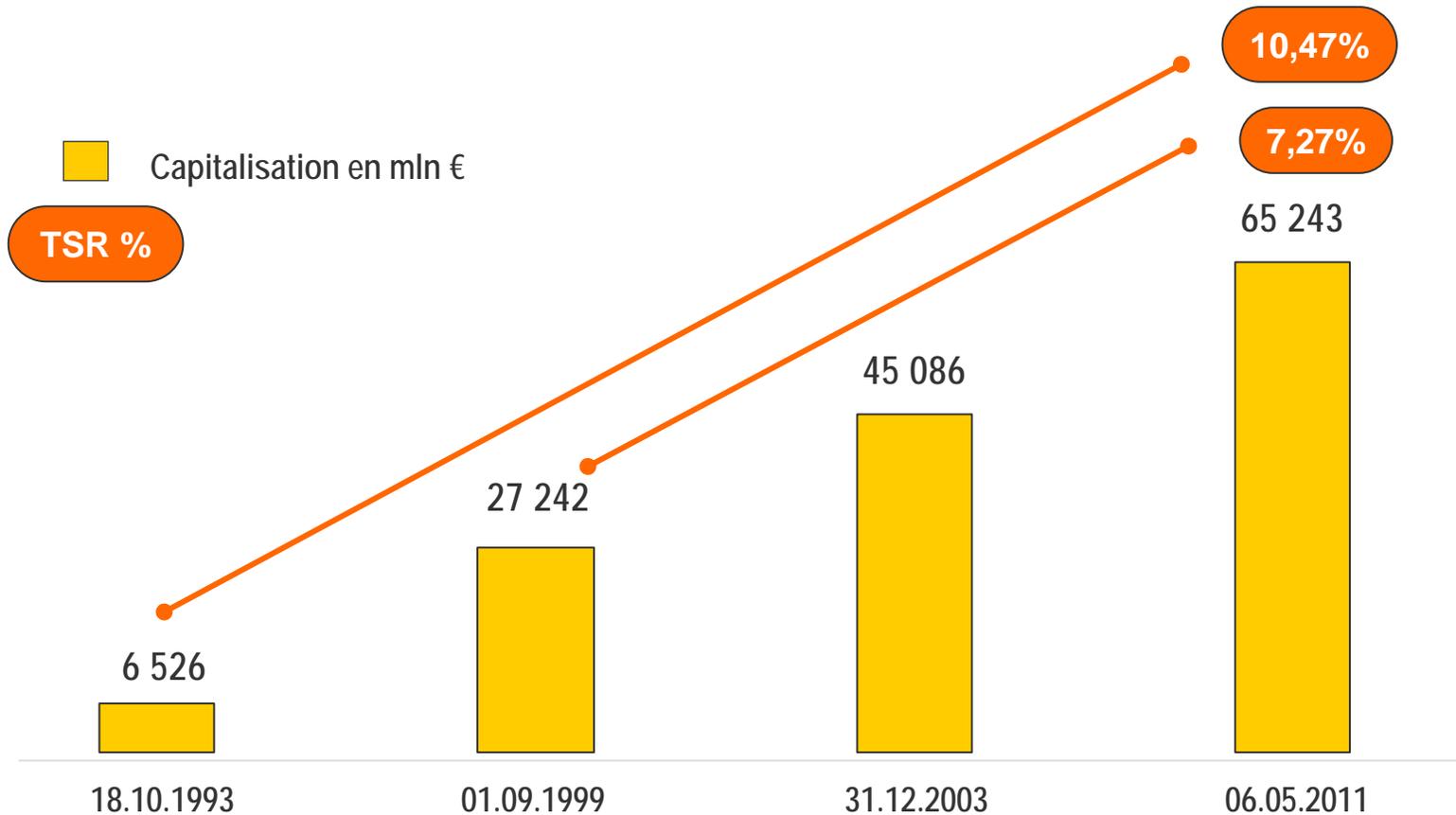
Jean-Laurent Bonnafé est membre de la Direction Générale du Groupe en tant que Directeur Général Délégué depuis le 1^{er} septembre 2008 et il est administrateur de BNP Paribas depuis le 12 mai 2010.

Il dispose donc de l'expérience et des qualités nécessaires pour assumer, le moment venu, la Direction Générale du Groupe.

Evolution des résultats de BNP Paribas de 1993 à 2010

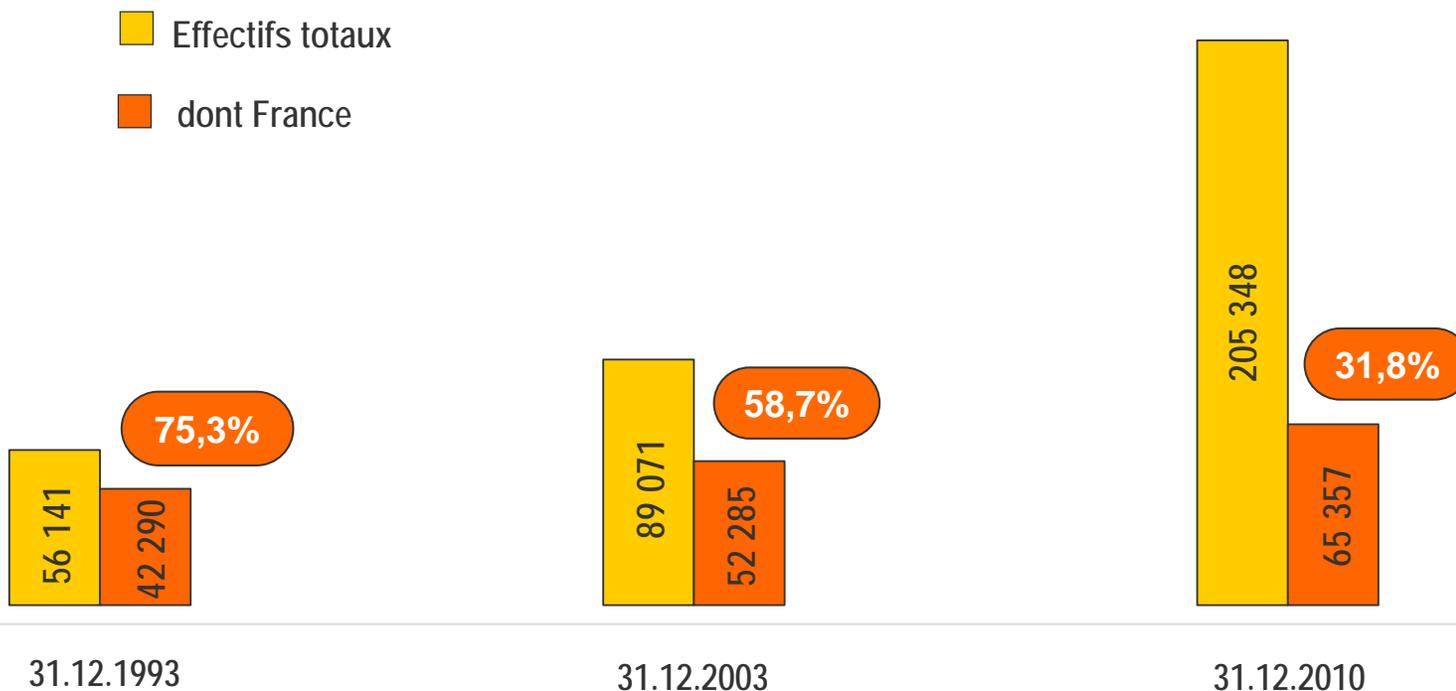
<i>En M€</i>	31/12/1993 (BNP)	31/12/2003	31/12/2010
● Produit net bancaire	6 353	17 935	43 880
● Résultat brut d'exploitation	1 899	6 650	17 363
● Coefficient d'exploitation	70,1%	62,9%	60,4%
● Coût du risque	(1 648)	(1 361)	(4 802)
● Résultat net part du groupe	155	3 761	7 843
● Rendement des Fonds Propres	2,2%	14,3%	12,3%
● Bénéfice Net par Action	0,41 €	4,19 €	6,33 €

Evolution boursière de BNP Paribas depuis 1993



**Investissement initial multiplié par 5,75
depuis la privatisation de la BNP**

Evolution des effectifs de BNP Paribas de 1993 à 2010



> Une expansion mondiale qui profite aussi à la France



BIO MICHEL PÉBEREAU

FORMATION ET DÉBUTS

Michel Pébereau est polytechnicien et diplômé de l'Ecole Nationale d'Administration.

A l'issue de ce cursus, il passe 15 années au Ministère de l'Economie et des Finances, à l'Inspection des Finances puis à la Direction du Trésor. Pendant cette période, il exerce également diverses fonctions au Cabinet de Valéry Giscard d'Estaing (1970-1974), et dirige celui de René Monory (1978-1980). Pendant cette période, il contribue notamment à la modernisation du marché des actions de Paris (Rapport Baumgartner) et à la création des « Sicav Monory ».

CARRIERE DANS LA BANQUE

Michel Pébereau quitte l'Administration pour rejoindre le Crédit Commercial de France (CCF) en 1982. Il mène à bien la privatisation des deux banques dont il sera PDG : le CCF de 1986 à 1993, puis la Banque Nationale de Paris, de 1993 à 2000. De 1993 à 1999, un vaste travail de modernisation est entrepris, qui permettra à la BNP d'assurer sa pérennité et de saisir les opportunités de développement nées de la création de l'euro.

En février 1999, Michel Pébereau lance une offre boursière non sollicitée sur deux banques, le projet SBP. En août 1999, après une bataille boursière de plusieurs mois, la BNP prend le contrôle de Paribas. Michel Pébereau réalise la fusion entre les deux banques : BNP Paribas est né. De 2000 à 2003, il est le PDG du nouveau groupe, qui poursuit son développement en Europe et dans le monde. C'est à son initiative que la séparation des postes de Président et de Directeur Général au sein de BNP Paribas est décidée.

DEPUIS 2003, MICHEL PÉBEREAU EXERCE LES FONCTIONS DE PRÉSIDENT DU GROUPE BNP PARIBAS

Il a été Président de la Fédération Bancaire Européenne (FBE) de 2004 à 2008. Il a été également Président de l'International Monetary Conference en 2004 et il est membre des Comités Consultatifs Internationaux de la Réserve Fédérale Américaine à New-York, et de la Monetary Authority de Singapour ainsi que de l'International Business Leaders Advisory Council (IBLAC) de la ville de Shanghai. Membre Fondateur de l'European Financial Round Table depuis 2001, il en est Président depuis 2009.

Michel Pébereau a été Maître de Conférence de 1968 à 1980 puis Professeur de 1980 à 2000 (cours sur la politique économique de la France) à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (IEP). Il est Président du Conseil de Direction de l'IEP depuis 1988. Il a présidé une commission sur la dette publique en 2005. Il a été élu membre de l'Académie des sciences morales et politiques en 2007.

DISTINCTIONS

En 2001, Michel Pébereau a été élu « Financier de l'Année » par l'Association Nationale des Docteurs ès Sciences Economiques et « Stratège de l'année » par La Tribune. En 2009, il est de nouveau élu « financier de l'année » avec Baudouin Prot.

En 2008, Michel Pébereau a été élevé à la dignité de Grand Officier de l'Ordre National de la Légion d'Honneur.





BIO BAUDOUIN PROT

FORMATION ET DEBUTS

Baudouin Prot est diplômé d'HEC en 1972, et de l'Ecole Nationale d'Administration (Promotion Guernica 1976). A l'issue de ce cursus, Baudouin Prot rejoint l'Inspection Générale des Finances où il passe 4 ans (1976-1980) avant d'être nommé adjoint au Directeur Général de l'énergie et des matières premières au Ministère de l'Industrie où il reste 3 ans (1980-1983).

CARRIERE AU SEIN DE LA BANQUE

Baudouin Prot intègre la Banque Nationale de Paris le 1er juillet 1983 en tant que Directeur adjoint à la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, avant de prendre la direction du Département Europe en janvier 1985. Il rejoint la Direction Centrale des Réseaux en avril 1987. Il assure la responsabilité des réseaux en France de 1987 à 1996, devenant successivement Directeur Central en 1990 puis Directeur Général Adjoint en 1992. En 1996, il est nommé Directeur Général de la Banque Nationale de Paris. Puis, au moment de la création de BNP Paribas en 1999, il est nommé Directeur Général Délégué du nouvel ensemble. En mai 2000, il est nommé membre du Conseil d'Administration.

En mai 2003, Michel Pébereau décide de séparer les fonctions de Président et de Directeur Général. Baudouin Prot devient alors Administrateur Directeur Général de BNP Paribas. Aussitôt nommé, il est confronté à un dossier industriel de grande importance, le sauvetage d'Alstom, où il jouera un rôle clé dans la mise au point d'une solution bancaire. En 2006, il mobilise les équipes pour permettre en quelques jours à BNP Paribas de saisir l'opportunité du rachat de BNL, important acteur bancaire en Italie. En 2009, malgré une période de sept mois d'incertitude et au cœur d'une crise financière à laquelle BNP Paribas résiste mieux que la plupart de ses concurrents, il tient le cap du rachat de Fortis Bank – BGL, concrétisant véritablement le dessein européen de BNP Paribas.

En 2005-2006 et en 2009-2010, Baudouin Prot a été Président de la Fédération Bancaire Française (FBF).

SES DISTINCTIONS

En 2006, il est élu « Financier de l'Année » à la suite du succès de l'acquisition de BNL. Il le sera à nouveau en 2009, conjointement avec Michel Pébereau, pour la bonne tenue du groupe BNP Paribas dans la crise financière. En 2007, Baudouin Prot est distingué aux Etats-Unis par la Foreign Policy Association en recevant le prix « Responsabilité sociale de l'entreprise ».

En 2009, il est élu « Stratège de l'année » par La Tribune, notamment grâce au rachat de Fortis.

En 2010, il est élu Meilleur dirigeant bancaire Européen par la revue Institutional Investor. Il est nommé Officier dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur.





BIO JEAN-LAURENT BONNAFÉ

FORMATION ET DEBUTS

Jean-Laurent Bonnafé est ingénieur, diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des mines (Paris). Après ses études, M. Bonnafé rejoint le Ministère de l'Industrie, puis devient conseiller technique au cabinet du Ministre du Commerce extérieur.

CARRIERE AU SEIN DE LA BANQUE

Jean-Laurent Bonnafé entre à la BNP en 1993 à la Direction des Grandes Entreprises. En 1997, il est nommé responsable de la stratégie et du développement. À la suite de la fusion de la BNP avec Paribas en 2000, il pilote le processus d'intégration des deux Banques.

Jean-Laurent Bonnafé entre au Comité exécutif de BNP Paribas en 2002 et devient responsable de la banque de détail en France. Après l'acquisition de la banque italienne BNL en 2006, il en est nommé Administrateur Délégué et pilote son intégration dans le groupe BNP Paribas. En 2008, il accède à la fonction de Directeur Général délégué de BNP Paribas et il est nommé responsable de l'ensemble des activités de banque de détail du groupe.

Tout en conservant ses autres fonctions au sein du groupe, Jean-Laurent Bonnafé devient CEO de Fortis Bank, suite à son acquisition par BNP Paribas en mai 2009. À ce poste, il en dirige l'intégration et le redressement sous la marque BNP Paribas Fortis.

Au cours de l'assemblée générale annuelle tenue le 12 mai 2010, Jean-Laurent Bonnafé est élu membre du conseil d'administration du groupe BNP Paribas. Par ailleurs, M. Bonnafé siège aux conseils d'administration de BNL, de BNP Paribas Fortis, de BNP Paribas Personal Finance et de Carrefour.



REPÈRES HISTORIQUES



REPÈRES HISTORIQUES

- ➔ Depuis l'origine, le modèle de développement du groupe, centré sur le service au client, est fondé sur un portefeuille d'activités équilibré, une gestion rigoureuse des risques, et une réelle capacité d'adaptation.
- ➔ Grâce à sa bonne résistance durant la crise financière de 2008, le groupe a su accroître ses parts de marché dans le monde et concrétiser l'ambition européenne qui figurait dans son projet d'origine.

I – LES GRANDES ÉTAPES DE L'HISTOIRE DU GROUPE

- 1993 : Privatisation de la Banque Nationale de Paris

Succédant à René Thomas, qui présidait la BNP depuis sa nationalisation en 1982, Michel Pébereau quitte la présidence du Crédit Commercial de France pour prendre celle de la BNP en mai 1993. Il prépare la privatisation décidée par la loi du 19 juillet 1993, qui se réalisera dès octobre. L'opération recueille en 10 jours 2,8 millions de souscriptions, dont plus de 1,6 millions de clients de la banque.

- 1998 : Acquisition de First Hawaiian Bank, qui est rapprochée de Bank of the West au sein de la holding cotée BancWest.

- 1999: La bataille boursière

Après l'annonce du projet de fusion entre Paribas et la Société Générale le 1er février 1999, la BNP lance le 9 mars deux OPE (Offres Publiques d'Echange) sur la Société Générale et Paribas. Fin août, la BNP détient 37 % du capital et 32 % des droits de vote de la Société Générale et 65 % du capital et des droits de vote de Paribas. Les autorités lui demandent de rendre ses actions Société Générale au marché. Le 25 août, Michel Pébereau succède à André Lévy-Lang à la présidence du directoire de Paribas.

- 2000 : La fusion et la naissance du groupe BNP PARIBAS, fort d'un projet d'entreprise s'inscrivant dans le long terme.

L'Assemblée Générale du 23 mai 2000 entérine la création du nouveau groupe BNP Paribas. Avec un résultat net de 1348 millions d'euros et 76 000 collaborateurs dans 83 pays dans le monde, BNP Paribas se classe d'emblée aux premiers rangs français et européen. Le projet d'entreprise initial de BNP Paribas affiche déjà l'ambition de créer une « banque leader en Europe », dont le développement s'articulerait autour d'axes forts:

- Une stratégie de développement organique vigoureux et des croissances externes opportunistes et maîtrisées
- Une stratégie orientée vers la création de valeur pour ses actionnaires
- Un modèle de développement équilibré, reposant sur un portefeuille diversifié
- Une politique de réduction des coûts
- L'optimisation de la gestion du risque
- Des valeurs d'éthique, avec le partage des meilleures pratiques

Cette stratégie, qui s'est inscrite dans la durée, a permis de prendre en compte sur le long terme l'intérêt de ses actionnaires, de ses salariés, de ses clients et des autres parties prenantes de l'entreprise.

- 2001 - 2002: Le groupe poursuit son développement et accompagne le passage à l'Euro :

- 2001 : Acquisition de la partie cotée de BancWest Corporation, puis de United California Bank, aux USA
- 2002 : Création de Cortal Consors, leader européen dans la gestion de l'épargne en ligne, avec l'acquisition de Consors.



- **2003 : Nouvelle gouvernance** : Baudouin Prot prend la direction générale de BNP Paribas, tandis que Michel Pébereau assure la présidence du Conseil d'administration, qui détermine les orientations stratégiques du groupe et veille à leur mise en œuvre.
- **2004-2006 : Poursuite de la croissance organique et externe**
 - **2004** : rapprochement d'Atis Real International et de BNP Paribas Immobilier.
 - Acquisition de **Community First Bankshares** venant renforcer la filiale **BancWest**, qui devient ainsi la septième banque de l'Ouest américain.
 - **2005**: Acquisition de 50% de **Türk Ekonomi Bankasi (TEB)**, dixième banque privée turque.
 - **2006** : Prise de participation majoritaire dans le capital d'**UkrSibbank**, troisième banque ukrainienne en termes d'actifs.
- **2006-2011 : BNP Paribas dispose de quatre marchés domestiques européens**
 - **2006** : Acquisition de la banque italienne **BNL, Banca Nazionale del Lavoro**, permettant au Groupe de prendre une dimension européenne de premier plan. Sixième banque italienne, fondée en 1913, BNL offre à BNP Paribas son deuxième marché domestique en Europe.
 - **2007** : Rapprochement des activités de Cetelem et UCB pour créer le métier **BNP Paribas Personal Finance**, n°1 européen et leader mondial en crédits spécialisés.
 - **2008** : Année de crise sans précédent pour l'industrie des services financiers. La solidité du modèle de BNP Paribas est confirmée. Elle est nommée « Meilleure Banque de l'année 2008 » ("**2008 Global Bank of the Year**") par le magazine The Banker, du groupe Financial Times.
 - **2009** : Acquisition de 75% de Fortis Banque et 25% de Fortis Insurance Belgium, ainsi que 66 % de BGL au Luxembourg. Cet événement donne naissance à un **groupe bancaire européen de premier plan. BNP Paribas comprend désormais 4 marchés domestiques : la Belgique, la France, l'Italie et le Luxembourg**
 - **2011** : Le dispositif « **One bank for corporates in Europe** » concrétise l'élargissement de la dimension européenne et traduit la capacité de BNP Paribas d'accompagner les entreprises et leurs filiales dans leur développement à travers l'Europe.

II- BNP PARIBAS : VALEURS ET CULTURE

Une responsabilité économique assumée

- BNP Paribas met son capital, ses ressources et ses équipes au service du financement de l'économie réelle en plaçant le client au centre de ses préoccupations.
- Le contrôle des risques constitue un élément essentiel de l'organisation, de la gestion et des stratégies de BNP Paribas.
- La politique de maîtrise des coûts, définie dans le projet d'entreprise en 1999, a été appliquée dans la continuité.
- Une éthique rigoureuse, avec un dispositif de 2000 déontologues dans le groupe.
- L'évolution du groupe depuis 1993 témoigne de sa responsabilité à l'égard de ses actionnaires.

Une responsabilité sociale engagée et une forte culture de management

- Une culture d'ouverture et de rassemblement. Créée comme le projet collectif d'un groupe de femmes et d'hommes au service de leurs clients et de leurs actionnaires, la « banque d'un monde qui change » s'est dotée d'emblée de quatre valeurs d'entreprise qui résument fort bien l'essence de son action : Réactivité, Créativité, Engagement et Ambition. Toutes sont placées sous l'égide de la signature et du logo de BNP Paribas, la courbe d'envol aux 4 étoiles, symbole de dynamisme et de progrès.
- La réalisation de la stratégie de long terme du groupe est fondée sur une prise en compte de l'intérêt des salariés :
 - Sur le plan collectif, un dialogue permanent et fructueux avec les partenaires sociaux, permettant à chacun de trouver sa place au sein de l'entreprise.
 - Sur le plan individuel, le respect, la confiance et la reconnaissance du mérite animent la politique de recrutement et de gestion des carrières, dans la durée.



- La diversité est un engagement fort de l'entreprise. Son conseil d'Administration est l'un des plus féminisés de France. Sa Direction Générale a pris des engagements en matière de promotion de l'égalité hommes-femmes et de lutte contre les discriminations à l'embauche.
- Cette culture a récemment été formalisée dans des Principes du management, qui s'appuient sur les valeurs du groupe : Focus client, Entreprendre en pleine conscience des risques, Valoriser les personnes, Diriger par l'exemple.

Une responsabilité citoyenne ancrée dans son projet d'entreprise

- L'ancrage de BNP Paribas dans le tissu social se décline à travers de nombreuses initiatives, principalement dans le domaine de la micro finance, de l'insertion sociale par l'éducation, ou de l'entreprenariat. Dès 1993, un partenariat avec l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique) a été noué, afin d'aider la création d'entreprise. BNP Paribas est également l'un des principaux partenaires de l'AFEV (Association de la Formation Etudiante pour la Ville), qui accompagne les étudiants dans le soutien scolaire aux élèves défavorisés. Depuis 2005 BNP Paribas déploie le projet Banlieues dans les zones urbaines sensibles, notamment dans le département de Seine-Saint-Denis dont il est le premier employeur privé.
- Les actions de mécénat culturel, de recherche et de solidarité ont pris une nouvelle dimension avec la création de la Fondation BNP Paribas, en 2000.
- La démarche RSE, d'ailleurs reconnue par la présence du titre BNP Paribas dans les principaux indices de l'Investissement Socialement Responsable, est principalement axée sur la protection de l'environnement et la lutte contre l'exclusion et les discriminations.

