

## CONFERENCE DU 10 JANVIER 2013

### FRANÇOIS VILLEROY de GALHAU

Directeur général délégué du Groupe BNP Paribas  
« Un banquier qui assume, un chrétien qui espère »

Polytechnicien et Inspecteur des Finances, François VILLEROY de GALHAU a commencé sa carrière dans les cabinets ministériels et la haute fonction publique – la Direction Générale des Impôts - avant de devenir Président de CETELEM. Il est aujourd'hui Directeur Général Délégué de BNP Paribas, et, en outre, membre du Conseil de Surveillance de Bayard-Presse. Il se présente à la fois comme un banquier qui assume sa fonction avec les critiques qu'elle suscite, qu'il entend et comprend, mais veut dépasser, et un frère chrétien. S'exprimant à titre personnel, il répond avec humour et clarté à trois questions que la société se pose et pose aux institutions financières.

Et d'abord **le système financier est-il responsable de la crise ?** François VILLEROY de GALHAU répond oui, dans une très large mesure, surtout aux Etats-Unis, et principalement chez les acteurs de marché. C'est beaucoup moins le cas en France, mais il est indispensable de prendre partout les mesures adéquates, à savoir une réglementation plus stricte et plus sûre, ce qui n'est pas sans incidence sur la rentabilité. A titre d'exemple, le ROE \* des institutions financières était d'environ 15% avant la crise. Il a aujourd'hui diminué de moitié. A la BNP, il est autour de 8% mais les fonds propres et les liquidités ont été renforcés. Il faut mesurer cependant que plus on met en place des garde-fous, plus les systèmes non régulés risquent de se développer, c'est ce qu'on appelle le *shadow banking*. C'est pourquoi une coordination internationale forte est indispensable aussi dans ce secteur.

**Les banquiers sont-ils encore fidèles à leur mission ?** Si l'on reprend la définition de la banque donnée par Michel PEBEREAU – « gérer l'épargne des uns pour financer les projets des autres » – François VILLEROY de GALHAU répond également oui et s'inscrit en faux contre ceux qui prétendent que les banques françaises ont fermé les robinets du crédit. Elles continuent à financer l'économie, d'autant que cette mission est la base de leurs revenus. La plus faible progression du crédit n'est malheureusement que le signe du ralentissement de l'économie.

Les activités bancaires ont opéré depuis trente ans une évolution vers les activités de marché.

Ces activités sont plus décriées, peuvent être plus risquées, mais elles sont nécessaires aux entreprises et aux Etats. Elles permettent de financer les opérations de commerce à l'export, de couvrir certains risques des PME. Le Grand Emprunt lancé sous la mandature précédente a été souscrit sur les marchés financiers, ce qui a permis de gagner 1 point de taux. Mais ces activités doivent faire l'objet d'une surveillance et d'une interrogation permanente sur leur finalité. La question qu'il faut se poser est : y a-t-il un client derrière l'opération ?

François VILLEROY de GALHAU pense que la séparation des deux activités " banque de détail " et " marchés " donnerait une sécurité illusoire, qu'elle serait complexe, trop contraignante pour les clients. La séparation alors en vigueur aux Etats-Unis n'a pas empêché la faillite des caisses d'épargne Savings & Loans dans les années 1980

**Les banquiers ont-ils une responsabilité sociale ?** Là encore, la réponse est oui. Sur la rémunération des traders qui peut apparaître à certains comme un objet de scandale, les règles d'encadrement ont été renforcées. A BNP Paribas, les bonus ont baissé de 51% mais la difficulté est, encore une fois, dans la coordination internationale. Les banques françaises

peuvent décider de juguler les primes mais, si les autres puissances financières ne le font pas, elles se trouveront hors-jeu et laisseront la place aux banques américaines. Trois principes individuels devraient ensuite inspirer les comportements :

- un sain principe de modération
- l'obligation de civisme fiscal (comme le disait Winston CHURCHILL : *right or wrong, my country first!*)
- le don ou le partage

Toute entreprise se doit d'afficher une politique de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) encore faut-il qu'elle soit mise en œuvre. François VILLEROY de GALHAU donne l'exemple de BNP Paribas en rappelant que dans chaque pays où elle est implantée, elle est un acteur économique important. Il y a, bien sûr, une responsabilité sociale vis-à-vis des collaborateurs ; en France, en Italie, en Belgique et au Luxembourg, la banque a pris l'engagement de ne procéder à aucun départ contraint.

La banque a aussi une responsabilité civique vis-à-vis de la société qui se traduit notamment par

un engagement sur la micro-finance et une forte implication, même à un niveau hiérarchique élevé,

dans des associations qui promeuvent des projets de développement en banlieue. BNP Paribas est la première banque de proximité en Seine Saint-Denis, dans le Val de Marne et dans le Val d'Oise. Le banquier se doit d'assister une société cliente en difficulté temporaire ou de rechercher avec elle une solution – la médiation du crédit fonctionne bien avec un faible taux de saisine.

Enfin, il y a une responsabilité environnementale. Mais une banque responsable doit d'abord être solide !

**Peut-on être banquier et chrétien ?** Il y a des limites, des tensions parfois, mais pas d'incompatibilité. Le conférencier propose quatre repères dont les banquiers et les chrétiens n'ont pas le monopole :

- la compétence (il faut exercer avec sérieux un métier utile)
- la droiture (au minimum ce que les anglo-saxons appellent *compliance*, la conformité aux règles). L'anonymat de l'alerte éthique ou *whistle blowing* doit être scrupuleusement protégé  
mais il faut en outre que chacun s'applique une éthique personnelle ; la régulation ne suffit pas.
- l'humanité
- la finalité. Il ne faut pas hésiter à demander et à se demander : pourquoi ? à quoi cela sert-il ?

Nos degrés de liberté sont variables mais au moins savons-nous qui est notre employeur final comme le dit si bien PAUL dans l'épître aux Colossiens (Ch 3)

Au terme de cet exposé où nous n'avons pas encore entendu parler de l'argent, qui n'est pas une finalité mais cet excellent instrument dont on mésuse parfois, François VILLEROY de GALHAU conclut sur la place nécessaire de la gratuité mise en lumière par Benoît XVI dans *Caritas in veritate*. Elle a paradoxalement sa place même dans la société marchande. Il faut parfois savoir « perdre du temps » pour en consacrer aux autres et notamment à ses collaborateurs.

## Notes de Michèle Rain

\* Note : Le Return on Equity (ou ROE) est fréquemment traduit en français par « rentabilité des capitaux propres », et moins souvent par taux de « retour sur capitaux ...