

## Annexe IV

*Entrevue téléphonique avec Monsieur Luc Henrard, CRO et Membre de l'Executive Board chez BGL BNP Paribas, par Leslie Giot, le 8 juin 2016.*

[Début de l'interview]

**Interviewer : En janvier 2014, le commissaire Barnier a proposé un projet de loi qui visait à séparer les activités bancaires. Au début, il a obtenu le feu vert mais finalement le projet n'est plus d'actualité. Que pensez-vous de ce projet qui est tombé à l'eau?**

Interviewé : A titre personnel, je crois que c'est d'abord aux actionnaires d'une banque de décider du profil de risque de cette banque. Donc là, nous sommes en plein dans le *corporate finance*. Dans ce contexte là, si on applique cela au niveau bancaire et bien on retombe sur le débat qui consiste à se poser la question si un modèle de banque universelle a des avantages et des inconvénients. L'argument avancé par les banques pour challenger le *position paper* de Barnier était un peu la suivante : c'est de dire d'abord que lorsqu'une banque est universelle avec les différents métiers, eh bien on retombe dans le principe même de diversification des risques, et donc cette banque qui n'est pas mono produit ou focalisée sur un segment sera donc beaucoup plus résistante. Et deuxièmement, l'autre argument avancé, je cite les deux plus importants, est que si l'on forçait les banques à se séparer de certaines activités, ce serait au détriment des consommateurs pour lesquels les prix seraient plus élevés. On a également fait référence à ce qui s'est passé aux Etats-Unis après la grande dépression, vous avez le « Glass-Steagall Act », etc. et on s'est rendu compte qu'en empêchant les banques d'être présentes dans certains domaines et bien elles avaient perdu un grand [...] et elles étaient occupées à perdre tellement de terrain par rapport aux concurrents d'assurances que vous avez eu fin des années 1980, si je ne m'abuse, le fameux « Gramm-Leach-Bliley Act » qui a un peu permis de nouveau aux banques américaines d'être actives dans plus de domaines. Donc on va dire qu'il y a un certain nombre d'arguments objectifs qui permettent entre guillemets de dire ou de contrecarrer l'idée de la séparation. D'un autre côté, il faut reconnaître aussi en toute objectivité que vous avez une structure bancaire en Europe et en Asie qui est complètement différente des Etats-Unis, à savoir que les banques en Europe sont clairement des agents économiques forts importants puisqu'on peut dire que, à la grosse brosse, 2/3 ou 70% des transactions ou des besoins de financements se font toujours par des activités dites

bancaires alors que beaucoup de ces besoins de financements se fait via le marché des capitaux aux Etats-Unis. Et donc, on peut comprendre évidemment dans le cadre de la crise etc. une préoccupation des régulateurs pour éviter un risque x. Je crois qu'aujourd'hui, la tendance générale est de dire que : Premièrement, c'est très difficile de dire ce qui est du *trading* et ce qui n'est pas du *trading*, on en reparlera plus en détail dans une autre de vos questions. Et deuxièmement, la solution actuelle est plutôt de dire : essayons plutôt de faire du *ring-fencing*, c'est-à-dire soit de diminuer ou de pénaliser en termes de consommation de fond propre les activités dites de marché et Bâle III est clairement une étape dans cette direction, ce n'est pas pour rien que vous voyez beaucoup de banques européennes qui quittent l'*investment banking* ou qui réduisent la voilure parce que ça consomme trop de fond propre, l'autre variante étant de dire vous mettez ça dans une entité juridique à part pour éviter l'effet de contamination. Mais encore une fois, remettre ça dans une entité juridique à part encore faudra-t-il définir exactement ce que c'est que le crédit et si vous mettez ça dans une entité juridique à part, vous tombez dans des problèmes de gouvernance, un comité de direction, un conseil d'administration. Bref, vous n'avez plus le phénomène d'économie d'échelle.

**Ir : « mettre dans une entité juridique » reflète ce qui est mis en place en Angleterre à travers la règle Vickers ?**

Ié : Oui donc je dis simplement que si on est parti dans cette orientation-là, eh bien en termes de contrôles, en termes de coûts, cela va couter beaucoup plus cher puisque chaque entité juridique à sa propre gouvernance, à son propre conseil d'administration, des frais de personnels, d'informatique, etc. Donc c'est une solution qui est assez couteuse aussi et on va dire en tout cas que ce qui est fort malheureux, c'est que les différentes juridictions ne se parlent pas. Vous avez le rapport *Vickers* en Angleterre, vous avez la vision de la commission Européen, vous avez la loi *Dodd Frank* au Etats-Unis. Encore une fois, ce ne sont pas les mêmes règles qui s'appliquent à tout le monde. J'aurais tendance à dire que peu importe parce que dans chaque système vous avez des plus et des moins, un de mes grands plaidoyers et c'est toujours ce qu'on appelle le « *level playing* » qui permet à l'ensemble des conspirateurs d'être jugé selon les même contraintes alors que ces contraintes soient bonnes ou moins bonnes au moins, tout le monde sera exposé aux même contraintes.

**Ir : Justement, en parlant des réformes de Vickers et Volker, est-ce qu'à l'heure actuelle ils atteignent leurs objectifs ?**

Ié : Je dirais qu'au niveau des Etats-Unis, clairement parce que vous avez le paradoxe américain, étant donné que le dollar est toujours la devise roi et bien les américains ont réussi à introduire le concept d'extra-territorialité puisque toute banque opérant sur les territoires américains doivent quand même être conformes à *Dodd Frank*. Cela veut dire que l'on se trouve avec toutes les banques européennes qui ont du [...] à New York qui ne peuvent pas se permettre de perdre ces transactions qui sont de facto occupées à répondre aux contraintes du régulateur américain. C'est un travail fort lourd parce que souvent dans l'approche américaine, ce n'est pas l'esprit de la lettre mais c'est vraiment *rule base* donc vous devez vraiment pouvoir démontrer *to give assurance* au régulateur que vous n'avez pas de position de crédit ou que ces positions sont limitées. On va dire, le rapport *Dodd Frank* réussit, alors que c'est à priori une législation américaine, à s'imposer chez les grands opérateurs internationaux. Et pour le reste, j'aurais tendance à dire qu'en Angleterre le rapport « Vickers » ou commission européenne, il n'y a pas beaucoup d'avancée mais à la limite peut-être pourrait-on suggérer que [coupure] étant donné que Bâle 3 commence à avoir ces effets car suite à Bâle 3 et la forte pénalisation, on va dire en termes généraux des activités de trading, et bien les banques européennes sont occupées à fortement diminuer leur voilure d' *investment bank* ce qui a d'ailleurs pour conséquence que ce sont les banques américaines qui s'emparent du marché. Donc on peut dire que clairement par rapport à 2008, il y a une forte diminution des activités de trading au niveau des banques européennes, mais on va dire qu'aujourd'hui, c'est plus le résultat de Bâle 3 que des réglementations très spécifiques.

**Ir : Si une telle réforme était d'application au sein de la BNP Paribas, qu'est-ce que cela aurait comme impact d'un point de vue pratique ? Serait-ce plus au niveau des coûts ?**

Ié : D'abord BNP Paribas par définition doit appliquer toutes les règles des régulateurs locaux de chaque pays dans lequel vous opérez et quand vous opérez dans plus de 100 pays, vous avez des règles différentes, parce que je rappelle aussi que Bâle 3 comme toutes les réglementations, est aussi soumise à des formes d'interprétation et l'interprétation du régulateur belge est différente de l'interprétation du régulateur luxembourgeois, est différente de l'interprétation du régulateur français, etc. Donc dans chaque pays, vous devez vous adapter aux réglementations, on va dire, locales. Il est clair que BNP Paribas, comme les grands

groupes internationaux, ne sont pas favorables à la séparation des activités bancaires étant donné que là, vous avez effectivement un problème d'échelle et donc ce serait augmentation des coûts d'une part et deuxièmement, cela modifierait son profil de risque, l'idée de ne pas mettre tout ces œufs dans le même panier. Et BNP Paribas dans la pratique jusqu'à présent l'« *asset location* » générique typique du groupe était de dire 50% d'activité +/- lié au *retail*, 1/3 au *wealth management* au sens large et 1/6<sup>ième</sup> aux activités dites de marché. On constate clairement, de par Bâle 3 effectivement, que les activités de ce que l'on appelle de CIB «*corporate investment banking*» sont occupées à fortement chuter. Si vous lisez la presse, si vous lisez le « Financial times », et vous sortez tous les articles liés à BNP Paribas, ils vont annoncer un grand plan de restructuration donc downsizing des activités *investment banking* comme les grandes banques anglaises, comme les grandes banques suisses, Deutsche Bank aussi qui a énormément de problèmes. Il suffit de consulter le « Financial Times », pour constater que depuis un an ou dix-huit mois les grandes banques européennes, donc qui opèrent sur plusieurs territoires, réduisent fortement la voilure en *investment bank*.

**Ir : Pour revenir sur ce que vous aviez dit tout à l'heure, vous parliez des raisons pour lesquelles les banques ne voulaient pas qu'il y ait de séparation des activités bancaires par exemple, à cause de leur taille qui pourrait être réduite. Mais on a vu pendant la crise que, justement, si une banque était trop grosse, c'était plus complexe et donc elle avait plus de difficultés à contrôler ses risques...**

Ié : Je crois que je ferais quand même attention avec ce [...]. La crise était d'abord une crise de liquidité et pas une crise de solvabilité. Je crois que ce que la crise nous a rappelé, c'était que les banques, ou les grands *players*, sont trop interconnectés. Je rappelle qu'en septembre 2008 avec *Lehmann Brothers* qui se casse la figure, initialement le régulateur américain s'était dit : « C'est un régulateur local, ce n'est pas grave ». Puis ils ont sous-estimé le fait que ces banques évidemment avaient des contreparties à Londres, à Tokyo, à Hong-Kong et dès qu'il y a eu l'annonce, et bien automatiquement, cela a créé on va dire un phénomène d'entraînement. Donc c'est plus ce côté d'inter connectivité que le problème de la taille. Si vous êtes très grand en *retail* ou en prêts aux petites et moyennes entreprises, ce n'est pas ça qui va perturber le marché mais plus : « Quelles sont les lignes que j'ai avec mes contreparties, les *settlements*, les *clearings*, etc. ? ». C'est donc plutôt l'inter connectivité du monde financier qui n'est pas différente de la globalisation. Ce n'est pas spécialement une

caractéristique du monde financier, on pourrait dire que c'est une caractéristique du monde industriel en général.

**Ir : Est-ce donc pour cela que les réformes de séparation des activités bancaires visent principalement les grandes banques contrairement aux petites et moyennes banques ?**

Ié : Les petites et moyennes banques prennent souvent énormément de risques. Je vous rappelle les [...] aux Etats-Unis ; si vous ne vendez que des prêts logements, comment allez-vous vous financer ? Vous n'avez pas assez d'argent avec les dépôts donc vous allez devoir faire des prêts interbancaires. Quand on étudie un petit peu plus la matière, on se rend compte que les petites banques n'ayant que deux ou trois produits à placer sont souvent fortement dépendantes pour financer leur expansion d'appel au marché. De ce fait, leur profil de risque est certainement [...] et même, les crédits pourraient être beaucoup plus importants que ce que l'on peut s'imaginer parce qu'il y a un pas d'effet de diversification et on peut se poser la question : « Quel est leur accès au *solding* ? ». Encore une fois, vous avez des petites banques qui sont très saines et qui ont des profils de risques acceptables comme vous avez des grandes banques qui ont aussi des profils de risques acceptables. Je crois qu'il faut éviter un peu ce cliché de « grande banque » veut dire « profil de risque important », « petite banque » veut dire « profil de risque faible », parce que vous avez souvent dans les petites banques un risque de concentration à l'actif et au niveau du passif, se demander quelle est la structure du *solding*.

**Ir : Justement, les réformes visent particulièrement les grandes banques, et non les petites banques.**

Ié : Ha mais exactement, les réformes ne visent pas les petites banques. Par conséquent, elles ne visent pas ce que l'on appelle le *shadow banking*, les *hedge funds*, etc. et donc vous avez un transfert de ces activités vers des mondes non régulés.

[Interruption]

**Ir : Pour revenir sur les réglementations mises en place pour protéger l'argent des épargnants au sein de la BNP.**

Ié : Oui, donc on applique tous les critères de Bâle, ce qu'on appelle le fameux LCR, et donc toutes les réglementations sont suivies. La seule question est je crois que les régulateurs se

rendent compte qu'à partir du moment où toutes les grandes banques appliquent strictement Bâle III, maintenant les régulateurs se sentent un peu mal à l'aise parce que ça veut dire qu'en théorie, vous devez avoir une stabilité à terme lorsque vous comparez les effectifs par gros [...] vous devez quand même avoir un tiers supérieur à 100% d'effectifs ce qui veut dire que vous avez plus de dépôts à un mois que de prêts à un mois et dès lors, évidemment en faisant cela, les banques se disent cela : « Ah ben voilà, en tout cas, par rapport à la crise de 2008 si on avait une même crise, par définition donc, une nouvelle crise qui n'aurait rien avoir avec le passé, et voyez en matière de liquidité, il n'y a plus de problème, on sera cool durant un mois ». Dès lors, maintenant les médiateurs se rendent compte que tout le monde à cette même approche : « Ah ne sommes-nous pas occupés à recréer un autre risque systémique étant donné que tout le monde a [...] ? ». Maintenant, les régulateurs disent : « Vous devrez peut-être faire des modèles interne, du stress test, etc. » parce qu'ils veulent éviter évidemment un peu cette concentration, pour un peu parodier, style on aurait aucun souci le premier mois mais que va-t-il se passer le premier jour du deuxième mois. Ca, c'est un élément. Donc toutes les règles de liquidité sont bien suivies. Evidemment, on constate vu l'environnement du taux d'intérêt fort bas, pour ne pas dire négatif, que beaucoup de déposants disent : « Mon argent ne me rapporte plus rien » et beaucoup sont occupés à investir dans l'immobilier. Donc on est occupé à créer une bulle immobilière au niveau macro-économique dans beaucoup de pays du monde et c'est pour cela que beaucoup de régulateurs et de banques centrales sont fort inquiets et demandent de plus en plus aux banques de faire du *exporting*, d'expliquer leurs politiques en matière de portefeuille immobilier. Cela veut dire aussi encore une fois que l'environnement de l'année 2016 étant différent de l'environnement de 2008, la perception qui consistait à dire que les dépôts c'est stable, ça ne bouge pas, certain que les taux d'intérêts sont tellement bas, hé bien les taux continuent à bouger et quitter les différentes banques pour se réinvestir dans quelque chose d'autre. L'hypothèse de base dans les dépôts est peut-être un petit peu challengé.

Par contre, il y a un deuxième élément, et qui est une des conséquences de la crise de 2008, est que l'Europe a suivi l'idée américaine implémenté depuis longtemps, à savoir que les Etats-Unis a le déposant protégé à hauteur de 100.000 dollars. Hé bien maintenant en Europe si vous avez des dépôts dans les banques, les banques garantissent ces dépôts à hauteur de 100.000 euros. Si vous avez plus que 100.000 euros, vous avez intérêt à mettre si vous avez 300.000 euros, 100.000 euros dans trois banques différentes.

**Ir: Imaginons que l'on retrouve une crise comme en 2008, si un déposant détient 80.000 euros c'est quand même l'Etat à garantir ces 80.000 euros et l'Etat, c'est les contribuables.**

Ié : Oui, l'Etat garantit mais qui est ce qui doit financier ces fonds de garanti, ce sont les banques. Donc, est-ce que ce sont les contribuables ? Ce sont fondamentalement les banques. Regardez ce qu'il s'est passé aux Etats-Unis, le gouvernement a prêté énormément. Il y a eu des prises de participation, beaucoup de banques ont été quasiment nationalisées. Vous avez encore dans BNP Paribas, l'Etat luxembourgeois est actionnaire à hauteur de 30%, l'Etat Belge est actionnaire de 10% de la BNP Paribas mais évidemment cette prime de participation se paie avec des dividendes très élevés. Et donc au Etats-Unis, à partir de 2015, le taxepayeur, autrement dit le contribuable aux Etats-Unis, n'aura pas à payer un seul dollar de la crise puisque l'état sait payer avec des dividendes ou des coupons forts élevés. Je n'ai pas l'impression que dans ces périodes de crise budgétaire, l'Etat, qu'il soit belge, Français ou luxembourgeois [coupure] dividendes qu'ils reçoivent.

**Ir : A votre avis, quelles sont les parties qui sont défavorables à l'application d'une réforme visant à séparer les activités bancaires et pour quelles raisons ?**

Ié : Comme dit au début, c'est d'abord des économies d'échelles donc perte d'économie d'échelle et impact direct sur le *pricing*. Uniquement des possibilités de diversification de gestion donc augmentation sur du profil de risque et enfin plus grand risque stratégique parce que vous êtes dans des modèles beaucoup plus faibles qui vont être beaucoup plus exposés aux cycles économiques étant donné que vous n'investirez plus que dans deux, trois produits. Donc si l'immobilier ou une banque est infectée, vous allez créer plus de volatilité dans les revenus.

**Ir : Et au niveau des parties favorables à la séparation ?**

Ié : C'est fondamentalement beaucoup les politiciens.

**Ir: Plus du côté du parti socialiste et écolo ?**

Ié : Je ne sais pas, je crois que cela dépend vraiment des pays. On va dire que ce serait la version gauche/droite. C'est clair que l'on a entendu dans certains pays, et certainement en Belgique, des idées que je trouve assez originales entre « nationalisation ou rationalisation

des banques ». Pour moi, le rôle de l'Etat est important. Son rôle est de fixer les règles du jeu mais une fois que ce cadre est fixé, il faut laisser le libre marché s'exprimer.

**Ir : Si une crise comparable à celle de 2008 survient, pensez-vous qu'il serait possible de rouvrir le débat sur la séparation des activités bancaires ?**

Ié : Si une crise arrive, ce ne sera pas une crise comme en 2008 car une crise est par définition un choc important mais un choc inattendu. Donc a priori, ce n'est pas un problème de liquidité. Par contre, un manque de liquidité peut être une conséquence. Donc la question que l'on peut se poser c'est à quand la prochaine crise. Alors on peut dire que les systèmes de paiement peut-être... Je ne sais pas mais c'est toujours le débat. D'ailleurs dans le côté opérationnel, nous au sein de BNP Paribas, nous avons une trentaine de scénarios, un des scénarios qui serait le [...] du style un tremblement de terre, du style un [...] vous êtes au courant, il y a quelques mois, la banque centrale qui paie Bangladesh, qui s'est fait hacker. Ben voilà une crise par définition, ce sont des chocs que nous n'avons pas encore connus pour l'instant. Je rappelle que dans les assurances, il a fallu attendre les attentats sur le World Trade Center pour que l'on prenne en compte ou qu'on intègre dans les sociétés d'assurance la problématique du terrorisme.

**Ir : Donc il faut d'abord savoir en quoi consiste la crise pour savoir si on peut rouvrir le débat sur la séparation ?**

Ié : Oui et on peut se poser la question suivante. Je crois qu'aujourd'hui le débat sur la séparation des activités, séparation des banques ou de certaines activités des banques est moins aigu qu'il y a 4 ou 5 ans. D'abord parce que le temps efface les choses. Deuxièmement, les banques ont fortement diminué leur profil de risque dans les activités de trading et les banques ont fortement augmenté leurs capitaux, leurs fonds propres. Si vous faites un lien par rapport à Bale I, Bale I vous avez des ratios de fonds propres d'1%, 4%. Si vous êtes dans des banques systémiques, vous êtes aux alentours de 10%. On peut dire que sur à peu près 20 ans, les fonds propres ont triplés. Citez-moi une industrie où cela s'est passé comme cela.

[Fin de l'interview]