

# FINANCE

## INDUSTRIE FINANCIÈRE

**PATRICK VALROFF, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE CALYON**

# « Calyon n'est pas dans une course à la taille »

Le directeur général de la banque de financement et d'investissement de Crédit Agricole **FAIT LE BILAN UN AN APRÈS LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE RECENTRAGE** de Calyon. Il annonce être « en ligne » avec les objectifs.



PASCAL SITTNER/REA

Propos recueillis  
PAR GUÉNAËLLE LE SOLLEU  
ET MATTHIEU PECHBERTY

### Comment accueillez-vous les dispositions prises par le G 20 ?

Le G20 a pris des décisions importantes, notamment en ce qui concerne la réforme de la régulation financière mondiale. S'agissant très spécifiquement du sujet des rémunérations variables, qui focalise l'attention des opinions publiques, nous sommes bien entendu en accord avec les principes arrêtés, d'ailleurs proches de ceux mis en place en France et déjà largement appliqués chez Calyon : interdiction des bonus garantis de plus d'un an, paiements différés, prise en compte des résultats de la banque dans la durée. Une remarque cependant : tout ceci n'aura de sens que si ces règles sont strictement appliquées dans le monde entier.

### Que pensez-vous des mesures concernant les fonds propres ?

Renforcer la solidité des établissements financiers est évidemment majeur, toutefois dans des proportions qui ne conduisent pas à pénaliser le financement de l'économie. Il conviendra donc d'adapter les exigences nouvelles au profil de risque de chaque banque ; de bien distinguer entre activités d'intermédiation traditionnelles et activités de marché plus volatiles. Tout l'enjeu est de ne pas générer de distorsions de concurrence. De ce point de vue, il reste encore à avancer sur l'harmonisation des règles comptables : attention à ne pas

créer de déséquilibre transatlantique.

### Craignez-vous l'émergence d'une nouvelle crise ?

Avant de jouer les Cassandra, attelons-nous déjà à régler la crise actuelle. Cela dit, je ne sens pas de nouvelles catastrophes se profiler, d'autant que la réforme en cours des instances financières mondiales permettra, à l'avenir, une approche plus globale des problèmes. Même si la situation s'améliore, car les entreprises ont su réagir très vite avec l'appui des banques, 2010 restera, je crois, une année en demi-teinte. La croissance pourrait demeurer molle pendant un moment. Disons qu'en termes de profil de conjoncture, je m'attends plus à une courbe en forme de racine carrée que de W.

### Où en est Calyon un an après l'annonce de son plan de recentrage stratégique ?

La mobilisation continue et nous sommes en ligne avec nos principaux objectifs. Nos métiers « stratégiques » obtiennent de bons résultats et nous gérons en extinction, de façon ordonnée et contrôlée, les activités qui ne font plus partie de notre nouveau « business model » : arrêt des produits exotiques trop risqués, des structurés de crédit, d'une partie des dérivés actions. L'essentiel du travail d'apurement du passé aura été réalisé à la fin de cette année ; les éventuelles dépréciations résiduelles dépendront avant tout de l'évolution dans le temps des prix de l'immobilier et du taux de chômage américain.

### Êtes-vous en ligne avec vos objectifs financiers ?

Nous avons réduit nos risques de contrepartie et nos risques de marché. Deux indicateurs sur ce dernier sujet : notre « VAR » est inférieure à la limite de 35 millions d'euros que nous nous étions fixée ; notre « stress adverse » [risque en période de stress, Ndlr] a été diminué de plus de 50 %. Parallèlement, nous avons investi 85 millions dans nos systèmes de surveillance et renforcé, comme annoncé, nos équipes de contrôle. Tout en continuant à financer l'économie française, nos emplois pondérés ont été allégés de 30 milliards au cours du premier semestre de cet exercice et les fonds propres alloués à Calyon représentent déjà moins de 30 % de ceux de Crédit Agricole SA. Enfin, nos coûts ont baissé de 200 millions d'euros en 2008 et seront encore allégés d'au moins autant cette année, soit au total davantage que les 300 millions que nous avions annoncés. Je pense que nous serons au rendez-vous pour réaliser un profit de 1 milliard à fin 2010.

### Calyon réinvestira-t-elle dans le trading quand les marchés repartiront à la hausse ?

Pour employer une métaphore agricole, halte à la « finance hors-sol » ! Notre modèle, centré sur les clients et au service de l'économie réelle, est robuste dans la durée, même s'il est moins rentable qu'avant en haut de cycle. Il est aussi moins risqué, peu spéculatif, et donc moins volatil. Quoi qu'il arrive, nous nous y tiendrons, car il a le plein soutien



### Nos coûts ont baissé de 200 millions d'euros en 2008 et seront encore allégés d'au moins autant cette année.

de notre actionnaire. Calyon n'est pas dans une course à la taille, mais dans une recherche de l'excellence sur ses métiers clés : d'une part, les financements, et notamment les financements structurés, d'autre part les marchés de taux, de dette, de change et de matières premières et enfin, le courtage et les actions.

### Justement, où en êtes-vous avec la stratégie de vos courtiers ?

Nous occupons des positions de premier plan sur ces métiers, avec Cheuvreux, CLSA et Newedge, coentreprise de Calyon avec la Société Générale. Nous avons mis en place des systèmes de gouvernance appropriés, qui nous permettent, dans le respect de l'autonomie de gestion de ces filiales, de favoriser des synergies et d'orienter leurs stratégies et de renforcer nos savoir-faire en termes de recherche et d'exécution : développement en Europe et aux États-Unis pour Cheuvreux, renforcement de la franchise en Asie et aux États-Unis pour CLSA. S'agissant de Newedge, nous aurons parachevé en fin d'année la construction de cette entreprise née en 2008.

### Quelle est votre stratégie de développement désormais ?

Nous voulons à la fois renforcer nos métiers stratégiques et pénétrer de nouveaux marchés, éventuellement en nouant des

partenariats, comme cela a été le cas récemment avec EDF Trading sur le marché de l'énergie ou en Corée avec Pusan Bank. Les alliances de ce genre nous permettent d'améliorer notre offre et nos capacités de distribution, en ménageant éventuellement notre consommation de fonds propres, et donc d'accélérer notre développement, notamment en Asie.

### La marque Calyon sera-t-elle conservée ?

Nous avons déjà étudié un changement de marque en 2007 avant que la crise éclate. Nous avons repris ces réflexions et nous serons prêts en début d'année prochaine. La logique est claire : Calyon est la banque de financement et d'investissement du Groupe Crédit Agricole. L'objectif est donc de renforcer ce lien avec notre actionnaire, en cohérence avec notre stratégie et nos ambitions, en France comme à l'international. ■

## BANQUE ET ASSURANCE

# Bercy consulte sur le régulateur unique banque-assurance

Le projet d'ordonnance rendu public vendredi semble **CONFORME DANS LES GRANDES LIGNES** aux attentes des assureurs.

PAR BENJAMIN JULLIEN  
ET SÉVERINE SOLLIER

La réforme de la supervision de la banque et de l'assurance entre dans sa dernière ligne droite. Bercy a en effet

soumis vendredi à consultation publique son projet d'ordonnance « portant fusion des autorités d'agrément et de contrôle » des deux secteurs : Commission bancaire et Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (Acam). La consultation est ouverte jusqu'au 30 octobre, le gouvernement aura ensuite jusqu'au 4 février pour rendre son ordonnance.

Le texte confie la présidence de cette nouvelle autorité au gouverneur de la Banque de France et crée un « pôle commun » de protection des consommateurs entre le nouveau régulateur et l'Autorité des marchés financiers (AMF). Le projet contient

aussi une nouveauté : la création d'une commission des sanctions distincte, composée de quatre membres, qui statuera sur les procédures ouvertes par le collège. Une architecture qui vise à combler la faille mise en évidence en juin par la Cour européenne des droits de l'homme. Pour le reste, le projet d'ordonnance formalise le cadre tracé cet été après des discussions tendues avec le secteur de l'assurance. Les quatre familles — assureurs traditionnels (FFSA), assureurs mutualistes (Gema), mutuelles santé (FNMF) et institutions de prévoyance (CTIP) — avaient obtenu des garanties en parlant, pour

la première fois, d'une seule voix.

« En première lecture, le texte semble tout à fait conforme au compromis arrêté avec Christine Lagarde en juillet », souligne Jean-Luc de Boissieu, secrétaire général du Gema. Même appréciation de Jacques Richier, directeur général d'Allianz en France, qui se félicite d'un texte à sa connaissance « sans mauvaise surprise ».

### ■ NOMINATION CONJOINTE

À la Mutualité française, on insiste sur la reconnaissance des spécificités des mutuelles santé et sur la participation du ministère de tutelle de la Mutualité dans le processus

de nominations des membres du collège de l'autorité. En l'état, le projet n'envisage cependant une nomination conjointe par les ministres de l'Économie, de la Sécurité sociale et de la Mutualité que pour le vice-président de la nouvelle autorité qui sera désigné pour cinq ans. La profession de l'assurance a en effet obtenu la création de cette fonction. Reste à choisir cette personnalité clé « disposant d'une expérience professionnelle en matière d'assurance », selon le projet d'ordonnance. Il ne devrait pas s'agir d'un haut fonctionnaire mais plutôt d'un assureur en fin de carrière. Aucune limite d'âge ne figure dans le projet mais

certain évoquent à Bercy 70 ans maximum à la date de la nomination. Quelques noms circulent déjà parmi lesquels Jean-Philippe Thierry qui quitte la présidence d'Allianz en France à la fin de 2009 ; Patrick Peugeot, ancien président de La Mondiale et actuel administrateur du groupe AG2R La Mondiale, ou encore l'ancien président de la Fédération française des sociétés d'assurance, Gérard de La Martinière. Certains citent même Gérard Andreck, actuel président du Gema et de la Macif. Ce vice-président devra en tout cas être bien perçu par toutes les familles du secteur. ■