

La Lettre du trésorier

Mensuel de l'Association française des trésoriers d'entreprise

DOSSIER p. 11

Les banques ont achevé leur convalescence



COMPTABILITÉ p.28

Instruments dérivés : quels impacts dans le tableau des flux de trésorerie ?

ACTUALITÉS p.36

Très conservatrices, les grandes entreprises continuent de s'endetter



Entretien p.9

Didier Valet
Directeur général délégué
Société Générale

afte |

N°351 novembre 2017
18 euros

Didier Valet,

Directeur général délégué,
Superviseur de la banque de grande clientèle
Société Générale

« ... les dernières années ont été marquées par des évolutions profondes de la culture au sein des banques »



Quels sont les points les plus sensibles de la négociation autour du dernier volet de Bâle III ?

Les discussions en cours à propos du dernier volet de Bâle III, souvent nommé Bâle IV, inspirent des inquiétudes aux banques européennes, qui se sont activement mobilisées. Le point le plus sensible a trait aux calibrations des modèles internes : ces modèles pourraient être soumis à des planchers ou *output floors*, ce qui reviendrait, si les seuils étaient trop élevés, à se rapprocher de l'approche dite standard prônée par les Etats-Unis. Les accords de Bâle II avaient donné de la légitimité aux modèles internes, il serait dommage de revenir au statu quo ante. Par ailleurs, il faut prendre en compte les disparités des modèles d'affaires des deux côtés de l'Atlantique : aux Etats-Unis,

par exemple, les bilans bancaires sont largement allégés des crédits hypothécaires, qui sont en grande partie couverts par des garanties fédérales, tandis que l'approche standard utilisée dans le calcul des risques pondérés favorise une certaine agressivité dans le domaine des LBO. Des *output floors* mal calibrés seraient très pénalisants pour les entreprises européennes – elles sont nombreuses – qui ont recours à des financements structurés ou à des financements de projet à long terme, deux activités où les banques françaises occupent des positions de premier plan au service de l'économie.

L'Europe présente-t-elle un front uni dans ces négociations ?

On peut parler d'une bonne convergence de vues parmi les banques européennes. Les points d'achoppement, quand ils existent, sont plutôt le fait des autorités de contrôle locales, qui, selon les spécificités de leur système bancaire, peuvent adopter des approches contrastées. Ainsi, pour certains pays membres de l'Union européenne dont les banques sont avant tout nationales, l'approche standard du calcul des risques constitue probablement une solu-

tion adaptée. Un des faits remarquables au terme des longues discussions autour de Bâle IV a été le rapprochement entre différents intérêts européens en faveur des modèles internes.

D'un point de vue réglementaire, y a-t-il égalité de traitement entre les banques européennes et leurs grandes concurrentes ?

Au moment où le Trésor américain propose de mettre entre parenthèse certaines dispositions de Bâle III – qui concernent le calcul des risques des activités de trading et le ratio minimal de liquidité à un an -, il faut insister sur le principe selon lequel les règles doivent être les mêmes pour tous et souhaiter que les autorités européennes en prennent conscience, ce qui semble être le cas. Nous sommes passés en moins de dix ans d'un monde plutôt aligné souhaitant agir dans un cadre multilatéral, avec une structure de supervision unique, le Conseil de stabilité financière, dont les principes étaient largement partagés, à un retour des intérêts nationaux. L'Union européenne ne doit pas abandonner l'approche multilatérale, mais elle doit le faire de façon prudente. J'ajoute que le *level playing field*

réglementaire, s'il est hautement souhaitable, ne constitue pas le seul déterminant de la marche des affaires : au cours des dernières années, la banque de financement et d'investissement de la Société Générale a continué de gagner des parts de marché au plan mondial.

Quel est le bilan de la réglementation née de la crise de 2007-2008 ?

Globalement, le bilan - provisoire - de ce qu'on qualifie souvent de « tsunami réglementaire » est plutôt positif : le niveau de solidité des banques et celui de la protection des clients, particuliers, entreprises, investisseurs, se sont sensiblement accrus. Il y a cependant un aspect à garder en tête : l'inflation réglementaire mobilise un très grand nombre de salariés et nécessite d'adapter constamment les systèmes d'information, ce qui entraîne des investissements considérables. Mais il faut aussi noter, et c'est à mon sens tout aussi important, que les dernières années ont été marquées par des évolutions profondes de la culture au sein des banques, et cela, à tous les niveaux de la hiérarchie. Ceux qui ont vécu la crise en ont tiré des enseignements salutaires, et à ceux qui émergent désormais, l'industrie est attentive à ce qu'ils soient très sensibilisés aux comportements responsables. A la Société Générale, comme dans de nombreux établissements, notre priorité est la culture du client : c'est lui que nous devons servir. Nous mettons ainsi en application des principes éthiques qui guident la manière dont nous conduisons nos activités à travers notamment notre programme « Culture & Conduite » ou encore, par exemple, notre décision d'arrêter les financements liés au charbon. Pour conclure ce chapitre, je dirais qu'il serait rai-

sonnable de faire une pause réglementaire, d'étudier les impacts des règles existantes, d'autant que les autorités de supervision, qui continueront d'assurer leurs missions, constituent de puissants garde-fous à d'éventuelles dérives.

Quelle place pour les banques dans l'Union des marchés de capitaux ?

On entend beaucoup parler, à propos de l'Union des marchés de capitaux, d'une part d'infrastructures – chambre de compensation, places de marché...-, d'autre part de textes, très techniques - directive concernant le prospectus, titrisation dite simple, transparente et standardisée par exemple. Règles et infrastructures sont évidemment nécessaires, mais ce n'est pas suffisant. Il faut aussi des acteurs capables de faire vivre ce marché unique, en l'occurrence des banques de l'Union européenne ayant largement accès aux marchés de capitaux et, de façon plus générale, tout un écosystème financier où le savoir-faire, et donc la formation, doivent avoir toute leur place. Le Brexit nous donne d'ailleurs potentiellement l'occasion de renforcer cet écosystème en Europe continentale.

Les banques de financement et d'investissement françaises disposent-elles d'une taille suffisante ?

De notre point de vue, la taille n'est pas déterminante dans la mesure où nous privilégions les activités où nous pouvons apporter de la valeur à nos clients et ainsi, nous différencier favorablement de nos concurrents. Il est important pour nous de maintenir nos positions de force dans l'accompagnement des entreprises à l'accès aux ressources en euro – marché obligataire, placements privés, marché des convertibles, introductions en



Bourse, augmentations de capital, négociation de blocs -, et dans les financements structurés, domaine où nous figurons parmi les acteurs de premier plan au niveau mondial. S'agissant des services liés aux transactions, notre objectif consiste à renforcer nos positions hors de France. De façon plus générale, nous veillons à ce que les relations avec nos entreprises clientes soient inscrites dans la durée. Même si l'automatisation s'est sensiblement développée au cours des dernières années, le lien personnel qui existe entre la banque et ses clients demeure au cœur de la relation bancaire.

Au premier semestre, un résultat net en hausse d'un tiers à 2,5 milliards d'euros, un rendement des capitaux propres de 9,5 %, un ratio de fonds propres de base de catégorie 1 à 11,7 % : la Société Générale se porte bien ?

Ces résultats traduisent la pertinence de notre positionnement : la banque s'appuie sur un modèle diversifié et intégré – en mettant en œuvre des synergies entre les différentes activités, y compris la banque de détail – et place ses clients au centre du dispositif.

Par ailleurs, elle se renforce dans certains domaines, comme par exemple l'assurance-vie ou encore le leasing automobile avec la décision de mettre ALD Automotive sous les feux de la rampe et de lui donner des marges de manœuvre en cédant une partie de son capital en Bourse. Nous avons renforcé notre bilan, notre liquidité et nos performances commerciales ; maintenant, il nous faut travailler davantage encore à nous différencier pour apporter toujours plus de valeur à nos clients.

Quelles seront les zones géographiques privilégiées dans les prochaines années ?

En ce qui concerne la banque de détail, nos cibles n'ont pas varié : les pays de la zone euro dans le premier cercle, les pays d'Europe centrale et de l'Est et la Russie, où notre maillage est déjà serré, et l'Afrique, qui, compte tenu de sa démographie et de ses perspectives économiques, constitue un relais de croissance à moyen terme. Dans le domaine de la banque de grande clientèle et des solutions investisseurs, nous nous appuyons sur notre présence dans les principaux centres financiers mondiaux tout en développant des franchises fortes sur des marchés ciblés, comme par exemple sur les marchés en développement, notamment dans les pays d'Europe de l'Est ou en Afrique. Enfin, nous considérons que notre développement passe aussi par des évolutions dans le domaine de l'organisation, que nous voulons plus horizontale et plus agile : ainsi, nous avons récemment supprimé un échelon hiérarchique. Les unités opérationnelles gagnent en autonomie et en responsabilité, favorisant la prise d'initiative, tandis que la direction générale se concentre sur la définition du

cadre favorable au développement de nos activités et à la relation avec nos clients.

Comment appréhendez-vous la nouvelle vague d'innovations dans le champ financier ?

Nous sommes très attentifs à l'émergence des fintechs et, de manière générale, aux nouvelles technologies, la *blockchain* par exemple, dont certaines applications ont déjà fait leur preuve [financement international des matières premières, Ndlr]. Pour ne citer que quelques exemples, nous avons acquis en 2015 Fiduceo, technologie sur laquelle le réseau bancaire s'est appuyé pour lancer un agrégateur de comptes bancaires, ou plus récemment, avons investi dans Tagpay, qui nous a permis de proposer des applications de banque mobile sans compte bancaire et que nous commercialisons en Afrique sous la

marque Yup. Nous nous intéressons par ailleurs particulièrement à ce qui peut être fait en matière d'interface entre nos clients et nous, avec par exemple MyHedge, un dispositif 100 % digital permettant aux trésoriers de PME et ETI de suivre leurs expositions aux variations des taux de change et de procéder à des simulations – ce service est né de l'initiative de nos équipes et a été entièrement développé par nos soins. Cette innovation est entièrement intégrée à SG Markets, notre portail d'accès unique qui héberge de nombreux services, dont la recherche, les confirmations de transaction, les *reportings...*, ou qui permet encore, notamment, d'automatiser une majorité de *request for quotes* en matière de produits structurés.

Propos recueillis le 25 octobre.

Didier Valet

- 2017 : Directeur général délégué et directeur de la banque de financement et d'investissement, banque privée & gestion d'actifs, métiers titres, *transaction banking*
- 2013 : Directeur de la banque de financement et d'investissement et des gestions d'actifs et services aux investisseurs
- 2012 : Directeur de la banque de financement et d'investissement
- 2008 : Directeur financier
- 2007 - 2008 : Directeur du contrôle de gestion stratégique
- 2003 - 2007 : Responsable des relations investisseurs du groupe Société Générale
- 2000 - 2003 : Responsable de l'équipe de recherche « banques européennes » de SG Securities
- 1996 - 1999 : Analyste de la recherche actions de Dresdner Kleinwort Benson
- 1992 - 1996 : Analyste au service des Etudes économiques et financières de Banque Indosuez

Formation

- Ecole Polytechnique
- Ecole Nationale de la statistique et de l'administration économique (Ensaé)
- Diplômé de la SFAF