

INTERVIEW

DANIEL BOUTON PDG DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

« Ma démission n'est plus sur la table »

Daniel Bouton veut tourner la page de l'affaire Kerviel. Un mois après la révélation de la fraude qui s'est traduite par une perte de 4,9 milliards d'euros dans les comptes 2007 de la banque, le PDG de Société Générale fait part de sa détermination à poursuivre sa mission à la tête du groupe. « *Je reste, je pilote, je conduis* », affirme-t-il. Convaincu que la qualité du modèle développé par la banque depuis 1999 n'est pas remise en cause, il estime que dès 2009, sinon en 2010, « *l'établissement fonctionnera de nouveau à plein sur les dérivés actions* ». Sur le « subprime », il considère que les comptes ont été nettoyés.

Le comité spécial a rendu son rapport d'étape au conseil d'administration mercredi dernier. Quelles leçons en tirez-vous ?

Je constate que ce rapport tord définitivement le cou à tous les scénarios fantaisistes selon lesquels nous aurions cherché un bouc émissaire pour masquer ce que je ne sais quoi. Il dessine plusieurs pistes d'amélioration du contrôle interne. Je n'en reprendrais que quelques-unes à titre d'exemple. D'abord, le contrôle du nominal des positions doit être non seulement effectué par le front-office, mais aussi par le back-office. Ensuite, il faut que l'information à la disposition des contrôleurs circule de manière plus transversale. Il faut enfin que la lutte anti-fraude soit intégrée dans l'arsenal des contrôleurs. La suspicion doit devenir la règle. Le directeur général, Philippe Citerne, y travaille.

Il s'agissait d'un rapport d'étape. Qu'attendez-vous du rapport définitif ?

Il permettra de vérifier, par un processus indépendant et transparent, que notre plan pour le court et le long termes est approprié et bien en place.

A titre personnel, comment avez-vous vécu la découverte de la fraude ?

Je l'ai reçue en plein plexus !

Certains vous invitent à démissionner, comptez-vous les écouter ?

Soyons clairs. La position consistant à dire « je m'en vais, j'oublie tout, et je pars en vacances » était la plus confortable. Le conseil d'administration m'a demandé si j'étais prêt à continuer, à remettre la partie atteinte en ordre de

Daniel Bouton

Né à Paris 12^e, cinquante-sept ans.

Diplômé de l'IEP de Paris, ENA.

1974-1977. Inspecteur des finances.

1977-1979. Chargé de mission à la direction du Budget.

1980-1981. Conseiller technique au cabinet du ministre du Budget.

1981-1984. Chef de bureau à la direction du Budget.

1984-1986. Sous-directeur des synthèses budgétaires et lois de Finances à la direction du Budget.

1986-1988. Directeur du cabinet du ministre délégué auprès du ministre de l'Economie, des Finances et de la Privatisation, chargé du Budget (Alain Juppé).

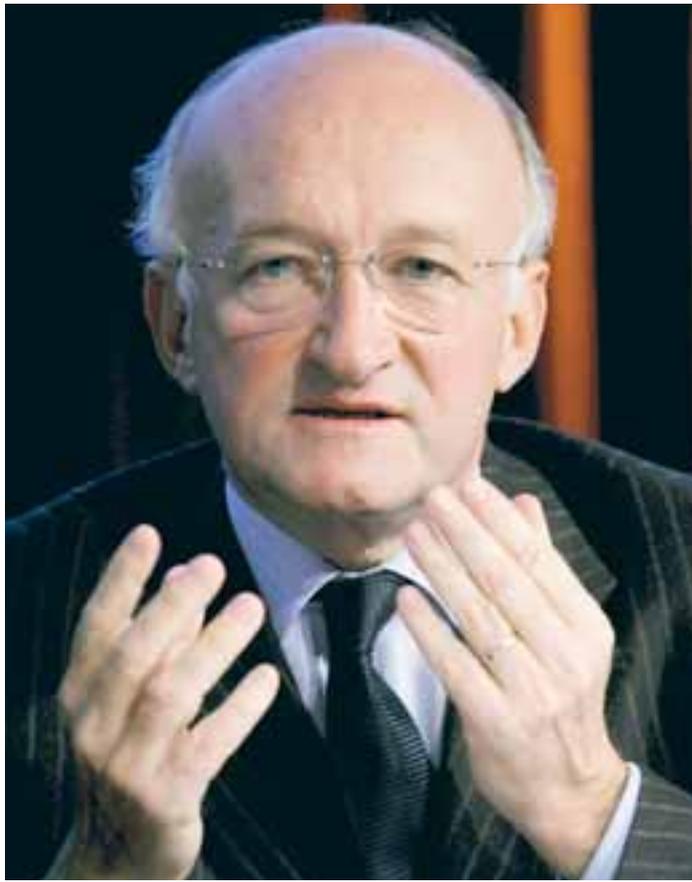
1988-1991. Directeur du Budget.

1991-1993. Directeur à la présidence de la Société Générale.

1993-1997. Directeur général de la Société Générale.

Depuis 1997. PDG de la Société Générale.

Septembre 2007. Succède à Charles Milhaud à la présidence de la Fédération bancaire française (FBF).



Pascal Sillier/Rea

marche et à surveiller que le reste fonctionne. C'est ce que je suis déterminé à faire.

Votre démission n'est donc plus « sur la table », comme vous le disiez fin janvier ?

J'ai proposé ma démission par deux fois. Le conseil d'administration l'a refusée par deux fois. On ne va pas continuer comme cela éternellement. Ma démission n'est plus sur la table. De toute façon, en France les mandataires sociaux sont révocables à tout moment par les administra-

Je reste, je pilote, je conduis. Il ne doit y avoir aucun doute là-dessus.

teurs. Le conseil m'a demandé de rester. Je reste, je pilote, je conduis. Il ne doit y avoir aucun doute là-dessus.

Etes-vous prêt à regarder des propositions de rapprochement amical ?

Je ne commente pas la probabi-

lité d'une offre hostile, je ne commente pas plus la probabilité d'un rapprochement amical avec une banque étrangère, avec une banque française ou avec une banque publique. Je n'ai pas à alimenter la spéculation, aujourd'hui pas plus qu'hier.

Une distinction des postes de président et directeur général est-elle envisageable ?

C'est la compétence du conseil d'administration. En vertu du rapport sur la gouvernance qui porte mon nom, les conseils d'administration doivent périodiquement se poser la question de la forme entre unification ou séparation des fonctions de président et de directeur général, sachant qu'aucune forme n'est fondamentalement supérieure à l'autre. Tout dépend de la société et du contexte. Le conseil d'administration de la Société Générale s'est posé la question l'année dernière. Il a décidé de ne pas séparer les deux fonctions. À l'heure actuelle, c'est une question qui ne se pose pas.

Avez-vous envisagé de vous retirer de la présidence de la FBF ?

J'ai pris un peu de recul de la FBF

en février, c'est incontestable ! J'ai indiqué que je serai de retour en mars.

Comment la banque peut-elle rebondir après un tel choc ?

La perte de 4,9 milliards d'euros est une perte opérationnelle résultant d'une énorme fraude. Nous avons choisi depuis des années de ne pas être les plus gros partout, mais de faire bien ce que nous savons faire. Les objectifs du groupe en 2009 sont d'atteindre un RoE (rendement des fonds propres) après impôt de l'ordre de 20 %, tout en ciblant un ratio Tier-1 à 8 % fin 2008. La banque de détail en France, les autres métiers de la Société Générale vont bien, sont très performants et démontrent la qualité du modèle équilibré développé depuis 1999.

Vous avez toutefois décidé de réduire la voilure dans les dérivés actions...

Nous avons effectivement prévu un ralentissement de l'activité avec des conditions de marché qui sont défavorables depuis l'été. La réduction des volumes concerne l'activité d'arbitrage, qui représente seulement un tiers

des profits des dérivés actions. Dès 2009, sinon en 2010, nous fonctionnerons de nouveau à plein sur les dérivés actions, un métier sur lequel nous sommes les leaders.

Quelles sont les perspectives de la banque de financement et d'investissement du groupe ?

La Société Générale est, avec Calyon et Natixis, l'une des seules banques à avoir fait de Paris le cœur de ses activités de marché. Et je n'ai pas l'intention de remettre en cause cet engagement en faveur de Paris. Comme je n'ai pas l'intention de remettre en cause notre stratégie : en 1999, la BFI consommait 45 % du capital alloué par la Société Générale contre 28 % aujourd'hui. En 2010, elle en consommera 25 %. Sa part est en constante diminution dans le PNB, mais son résultat ne cesse d'augmenter. Cela signifie que nous allons continuer à injecter les capitaux dégagés par la BFI dans la croissance externe ou organique des métiers que nous avons développés : banque de détail à l'étranger, services financiers spécialisés, etc. La prudence de contrôle du russe Rosbank en est le meilleur exemple.

La BFI sera cependant moins rentable à l'avenir...

En 2010, son RoE devrait être de 30 %, ce qui est effectivement un tiers de moins qu'en 2005 ou 2006, quand il a atteint 45 %. Mais elle reste structurellement un peu plus rentable que ses concurrentes, car le poids relatif des dérivés actions y est sensiblement plus important.

Le management de la BFI est-il durablement affaibli ?

Non. Nous avons tous les talents nécessaires pour atteindre nos objectifs. Dans la chaîne des dérivés, nous allons procéder à des recrutements, plutôt dans le contrôle opérationnel que dans le front-office.

Ne craignez-vous pas des départs dans les équipes après ce choc ?

Historiquement, SGCIB a toujours eu un taux de mobilité de son personnel assez faible. Il y aura bien entendu des tentatives de débauchage. Mais, pour les personnes clés, nous avons déjà pris les mesures nécessaires. Notre modèle générationnel est très bon. Nous avons en permanence des deuxièmes lignes capables de monter en première ligne.

Vous verrez que cette maison retrouvera vite sa volonté de servir et de combattre.

A propos des « subprimes », estimez-vous avoir complètement nettoyé le bilan de la banque ?

Nous avons fait le ménage dans nos comptes. L'évaluation des produits liés aux « subprimes » nécessaire au calcul des dépréciations d'actifs a été réalisée sur la base d'hypothèses extrêmement conservatrices. Pour les rehausseurs de crédit, en particulier, nous sommes partis du principe qu'ils iraient tous au tapis. Nous avons aussi publié la « sensibilité » de notre bilan à la crise. Aujourd'hui, les analystes et les investisseurs sont en mesure d'évaluer ce que nous coûterait une nouvelle aggravation de la situation. Maintenant, je suis incapable de répondre à la question de savoir si la crise est terminée aux Etats-Unis. Mais il arrivera bien un moment où le marché commencera à se retourner.

Quels sont les premiers retours de l'augmentation de capital ?

Je ne peux vous les communiquer tant que l'opération n'est pas arrivée à son terme. Une seule chose, les « road shows » que j'ai fait en Amérique et en Europe me rendent confiant.

A partir de quel niveau de souscription considérerez-vous l'opération comme un succès ?

Cette opération est garantie. Les résultats de l'opération de marché seront connus le 11 mars. Dès le lendemain, nous nous mettrons au boulot pour mettre en œuvre ce qui a été promis aux actionnaires. Vous verrez que cette maison retrouvera vite sa volonté de servir et de combattre. Nous sommes en train de tourner la page.

Les deux banques qui ont garanti l'opération ont-elles conditionné leur prise ferme à votre maintien à la tête de la banque ?

Allons, aucun homme seul ne vaut la garantie de 5,5 milliards d'euros !

PROPOS RECUEILLIS PAR ELSA CONESA, PIERRE-ANGEL GAY, GUILLAUME MAUJEAN ET FRANÇOIS VIDAL