



# Fortis, chocs sur les marchés : ce que va faire BNP Paribas

• Interview de Baudouin Prot, le directeur général • Un échec sur Fortis « serait une occasion manquée, mais sans impact négatif » • En cas d'abandon, pas d'augmentation de capital • Crise politique en Belgique

LES MAUVAISES NOUVELLES se sont accumulées la semaine dernière pour BNP Paribas. Dans une interview aux « Echos » Baudouin Prot, le directeur général de la banque, affirme être toujours intéressé par l'acquisition de Fortis, même si une décision de justice a bloqué l'opération et provoqué la chute du gouvernement belge. Et, estime-t-il, un échec « serait une occasion manquée », mais « n'aurait pas d'impact négatif sur BNP Paribas ». Dans de

telles circonstances, Baudouin Prot réaffirme qu'il ne serait pas nécessaire de lancer une augmentation de capital pour renforcer les fonds propres de la banque. En dépit des pertes récemment enregistrées sur les activités de marché, elle figure « toujours dans le peloton des banques les plus rentables dans le monde » et se trouve « bien positionnée pour être à nouveau largement bénéficiaire en 2009 ».

Lire pages 7 et 20





## INTERVIEW

### BAUDOIN PROT

ADMINISTRATEUR, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BNP PARIBAS

# Fortis : un échec « serait une occasion manquée mais sans impact négatif sur BNP Paribas »



Né à Paris, cinquante-sept ans. HEC, ENA, Inspection des finances.  
**1980** : entre à la Direction de l'énergie et des matières premières du ministère de l'Industrie.  
**1983** : recruté par la BNP.  
**1987** : rejoint le réseau France.  
**1992** : directeur du réseau France, directeur général adjoint.  
**1996** : directeur général de la BNP.  
**2000** : administrateur, directeur général délégué de BNP Paribas.  
**Depuis 2003** : administrateur, directeur général de BNP Paribas.



CONSIDÉRÉE comme l'une des banques qui a jusqu'à présent le mieux résisté à la crise financière, BNP Paribas a cumulé les mauvaises nouvelles la semaine dernière. Le rachat prévu des activités de Fortis a tourné à la rixe politique inattendue en Belgique, ce qui a provoqué la chute du gouvernement dirigé par Yves Leterme (lire page 7). Dans ces conditions, d'importantes incertitudes pèsent désormais sur la réalisation de l'opération. En début de semaine, la banque française a en outre annoncé 350 millions de pertes potentielles liées au scandale Madoff (lire page 24) et surtout lancé un avertissement sur ses résultats après une perte de 710 millions avant impôts dans ses activités de banque de financement et d'investissement (BFI). Même si, selon toute vraisemblance, BNP Paribas devrait préserver un résultat net positif proche de 3 milliards d'euros sur l'année, Baudouin Prot revient sur cette folle semaine et sur ses conséquences pour la banque. Il réaffirme en outre l'intérêt du groupe qu'il dirige pour Fortis.

### **Compte tenu de la décision de la cour d'appel de Bruxelles et de la tournure prise par le dossier Fortis en Belgique, n'envisagez-vous pas de jeter l'éponge ?**

La reprise de Fortis est une opportunité, autant pour les salariés et les clients de cette banque que pour BNP Paribas. Je rappelle que ce sont les autorités belges qui nous ont sollicités dans ce dossier. Le protocole que nous avons signé le 10 octobre avec l'Etat belge et Fortis Holding est valable jusqu'au 28 février. Nous n'allons pas y déroger, d'autant qu'il s'agit d'un accord équilibré, conforme à notre discipline d'acquisitions, et que nous sommes toujours disponibles pour le mettre en œuvre.

### **Selon les termes de ce protocole, pouvez-vous annuler l'opération**

## **Nous allons désormais nous montrer plus sélectifs dans la prise de risque dans certaines activités et dans certains pays.**

### **unilatéralement avant la date de son échéance ?**

Le protocole est assorti de clauses suspensives. Il échoit le 28 février mais il est clair aujourd'hui, dans l'environnement général, qu'un accord doit être trouvé sans tarder, faute de quoi les conditions de sa mise en œuvre risquent sans doute de ne pas être réunies.

### **En début de semaine dernière, vous sembliez prêt à renoncer si l'opération ne se débouclait pas d'ici à la fin de l'année 2008. Pourquoi ce changement ?**

Nous sommes favorables à une issue rapide, qui est dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. Il faut stabiliser Fortis sans attendre alors que la conjoncture économique et les marchés continuent de se dégrader.

### **Est-ce que BNP Paribas pourrait améliorer son offre afin de satisfaire aux demandes des petits actionnaires ?**

Nous ne voyons rien, dans ce qui s'est passé depuis la signature du protocole, le 10 octobre, qui soit de nature à justifier une amélioration du prix. D'ailleurs, j'ai noté les déclarations des dirigeants de Fortis Holding à l'assemblée générale de vendredi dernier. Ceux-ci se sont montrés très prudents et réalistes.

### **La banque BNP Paribas peut-elle supporter aussi longtemps une telle incertitude ?**

Cette incertitude fait peser un risque beaucoup plus grand sur Fortis que sur BNP Paribas. L'adossement rapide à un opérateur industriel solide est clairement dans l'intérêt de Fortis ainsi que des économies belge et luxembourgeoise. Nombre de pétitions et de déclarations de salariés et de syndicats de Fortis plaident d'ailleurs en ce sens. La détérioration brutale des marchés financiers depuis le mois d'octobre et le ralentissement économique général ne font que renforcer la nécessité d'un dénouement rapide. C'est maintenant aux autorités belges de créer les conditions de la mise en œuvre de cette opération et, plus le temps passe, plus celle-ci sera difficile à réaliser. Si BNP Paribas ne rachetait pas Fortis, ce serait une occasion manquée, non seulement stratégiquement mais humainement, car nos équipes ont déjà noué des liens forts avec celles de Fortis. Mais cela n'aurait pas d'impact financier négatif sur nos comptes.

### **En cas d'échec, serez-vous contraint de lancer une augmentation de capital ?**

La question ne se pose pas en ces termes. Nous allons finir 2008

## **Sur dix-huit mois de crise, BNP Paribas reste l'une des banques au monde pour qui la facture est la moins lourde.**



avec un ratio de fonds propres durs (Tier-1) équivalent à celui du début de l'année. Les autorités, tout comme l'agence Standard & Poors, ont indiqué que notre capitalisation était adéquate. Le maintien de ce ratio à ce niveau est un objectif central pour l'entreprise. Pour y parvenir, nous disposons d'une marge de flexibilité à travers la gestion des encours pondérés, du même ordre de grandeur que celle attendue de l'opération Fortis. Nous allons désormais nous montrer plus sélectifs dans la prise de risque dans certaines activités – comme la banque de marché, par exemple – et dans certains pays qui ne sont pas stratégiques pour nous.

#### **Votre notation de crédit vient toutefois d'être placée sous perspective négative.**

D'après les éléments communiqués par les agences de notation, si notre note devait être dégradée, elle ne le serait que d'un cran. Cela nous placerait encore parmi les cinq banques les mieux notées au monde pour leur solidité financière.

#### **Envisagez-vous de faire à nouveau appel à l'Etat pour renforcer vos ratios de solvabilité ?**

Je crois comprendre qu'une réflexion est, comme prévu, amorcée à Bercy à propos des conditions de libération d'une seconde tranche. Nous participerons à ces discussions.

#### **Vous venez de vivre une semaine éprouvante au cours de laquelle les mauvaises nouvelles se sont accumulées, provoquant une chute de 30 % du titre. Est-ce la fin de l'exception BNP Paribas ?**

La semaine dernière, nous avons subi à la fois la déception liée au retard pris de manière inattendue par le dossier Fortis et deux annonces au marché que, par souci de transparence, nous avons décidé de faire sans attendre. Je comprends que cela fasse beaucoup de nouvelles à avaler d'un coup pour le marché et nous n'avons peut-être pas consacré à chacune un effort d'explication suffisant. J'admets aussi que la révision du consensus sur nos résultats 2008 puisse affecter notre titre. Mais il faut raison garder. A une dizaine de jours de la fin de l'exercice, nous pouvons affirmer que BNP Paribas sera largement bénéficiaire en 2008 et figurera dans le peloton des banques les plus rentables dans le monde. Cette résistance tient à notre modèle dans lequel 58 % des revenus du groupe proviennent de la banque de détail et 20 % des métiers de la gestion d'actifs. Or nos grands marchés, que sont la France et l'Italie, résistent mieux que d'autres grâce notamment à une moindre expo-

sition au risque immobilier. Nous sommes donc bien positionnés pour être à nouveau largement bénéficiaires en 2009.

#### **Pourquoi le groupe a-t-il été si affecté par le scandale Madoff ?**

Dans cette affaire, nous avons pu être les premiers à faire état de notre exposition car le champ de notre perte potentielle est circonscrit à notre seule activité de financement de fonds de fonds. Cette transparence nous a peut-être desservi dans un premier temps mais je constate que nous ne sommes ni les seuls, ni les plus

affectés par cette fraude. Ainsi nous n'avons jamais conseillé à nos clients d'investir dans des fonds Madoff. De même, nous n'y avons pas investi pour compte propre. Sur le fond, il s'agit d'une fraude d'une importance et d'un caractère exceptionnels, non décelée par les autorités américaines alors qu'elles seules avaient un véritable pouvoir d'investigation.

PROPOS RECUEILLIS PAR  
LAURA BERNY, RÉJANE REIBAUD  
ET FRANÇOIS VIDAL



## *Les mesures ont été prises pour que « la BFI redevienne bénéficiaire »*

### **Comment expliquez-vous les lourdes pertes qui ont été enregistrées ces derniers mois dans les activités de marché ?**

La crise s'est décomposée en deux phases. Pendant la première, jusqu'à la faillite de Lehman Brothers, nous avons été moins affectés que les autres car nous étions peu exposés aux actifs toxiques (« subprime », prêts LBO, « conduits »...). En outre, l'augmentation de la volatilité et la dégradation du coût de la liquidité, quoique sensibles, restaient dans des proportions limitées. A partir du 15 septembre, date de la faillite de Lehman, le marché s'est disloqué et tous les opérateurs de marché en ont pâti. Dans ce contexte, BNP Paribas ne pouvait pas faire exception. C'est la raison des pertes enregistrées par notre banque de financement et d'investissement en octobre et en novembre. Néanmoins, sur dix-huit mois de crise, BNP Paribas reste l'une des banques au monde pour qui la facture est la moins lourde.

### **Et comment ces pertes se sont-elles formées ?**

Elles proviennent essentiellement des activités de dérivés et principalement des dérivés actions. Concrètement, dans ces

activités, nous répondons aux besoins de nos clients (entreprises et institutionnels, banques privées, « hedge funds », etc.) en produits de couverture sur les marchés actions, de taux d'intérêt et de change par une offre de produits diversifiée. De tels produits, même si nos propres couvertures sont aussi complètes que possible, laissent subsister des risques résiduels qui sont encadrés et suivis dans des limites strictes. Mais, depuis la chute de Lehman, le marché s'est disloqué à l'extrême avec une liquidité quasi inexistante, une volatilité exceptionnelle et sans précédent, un comportement aberrant de certaines valeurs et une courbe des taux qui s'est inversée. Bien que nous ayons commencé à réduire nos positions avant la faillite de Lehman, ces risques résiduels sont devenus difficiles à gérer. Ce sont ces risques et l'achat de couvertures supplémentaires adaptées qui sont à l'origine de ces pertes.

### **Quelles leçons reprenez-vous de cette période ?**

Nous nous sommes engagés dans un programme d'adaptation des activités de dérivés et de réduction des risques dont

l'objectif est de s'assurer qu'un tel niveau de pertes ne puisse plus se reproduire à l'avenir et que la banque de financement et d'investissement redevienne bénéficiaire. Les premiers fruits de cette action devraient se matérialiser rapidement. Nous avons pris les mesures pour adapter nos activités de dérivés aux nouvelles conditions de marché. Elles proposeront des produits plus simples, avec une offre commerciale nouvelle qui continuera de répondre aux besoins de nos clients.

### **Est-ce la fin de l'âge d'or des produits dérivés ?**

Il s'agit plutôt d'une mutation, d'un changement important dans la façon dont ces métiers fonctionnent. Ils doivent s'adapter en termes d'offre, d'organisation et d'effectifs. Nous pensons que, grâce à notre stratégie d'adaptation et en continuant à nous concentrer sur les activités clients, qui se sont très bien maintenues, la BFI devrait conserver sa compétitivité et sa position de leader. Il est important de rappeler que nos activités de BFI continuent d'être parmi les plus performantes du monde si l'on prend l'ensemble de la période de crise.



## « A fin novembre, notre encours de crédit avait progressé de 8 % »

**La ministre de l'Economie Christine Lagarde a de nouveau réuni les banquiers la semaine dernière sur le financement de l'économie. Comment vous situez-vous ?**

Nous continuons à prêter fortement et nous avons tous les moyens nécessaires pour être fidèles à notre vocation de banque de l'économie réelle en nous appuyant sur le « business model » de BNP Paribas, un grand groupe bancaire diversifié au service de l'ensemble de ses clients.

Pendant toutes les années fastes, nous avons investi dans notre dispositif clients et notre réseau d'agences. Nous devrions d'ailleurs gagner autour de 200.000 clients cette année en France. Le crédit est, nous le savons, le grand moment de vérité dans cette relation avec les clients à laquelle nous attachons tant d'importance. En France, notre encours a progressé de 8 % entre novembre 2007 et novembre 2008, contre 7,8 % à fin

octobre. La progression est de 12,4 % pour les entreprises.

**Les préoccupations touchent désormais aussi les grandes entreprises, notamment dans certains secteurs comme l'automobile. Avez-vous pris des engagements auprès des pouvoirs publics ?**

BNP Paribas accompagne le développement des grands groupes français dans le monde et continue de faire ses meilleurs efforts dans un contexte devenu plus difficile.