



# « Les banquiers doivent donner l'exemple, et cela part du sommet »

**JEAN-PIERRE MUSTIER**  
Directeur général d'UniCredit

Nicolò Lanfranchi/LAIF-REA

### Son parcours

**Jean-Pierre Mustier** est né en 1961. Il est diplômé de l'école Polytechnique, dans la même promotion que trois autres patrons de banques actuels, Jean-Laurent Bonnaté (BNP Paribas), Frédéric Oudéa (Société Générale) et Tidiane Thiarn (Credit Suisse), ainsi que de l'école des Mines. Il a fait l'essentiel de sa carrière à la Société Générale au sein de la presti-geuse banque d'investissement avant d'en prendre la responsabilité en 2003. Il a quitté Société Générale fin 2009, dix-huit mois après l'affaire Kerviel. Devenu patron de la division banque d'investis-sement d'UniCredit en 2011, il en a pris la direction générale, après un passage de 18 mois chez Tikehau entre fin 2014 et juillet 2016.

### Son actualité

Jean-Pierre Mustier a mené tambour battant le plan de restructuration du fleuron de la finance italienne, alors en difficultés. Un plan qui est passé par une levée de fonds de 13 milliards d'euros, des réductions d'agences et d'effectifs, des cessions d'actifs impor-tantes (dont le gestionnaire Pionier, vendu à Amundi) et une diminution des créances douteuses. Les bons résultats de la banque ont été éclipsés l'an passé par les difficultés en Turquie et les provisions pour litiges aux États-Unis. Le marché attend un nouveau plan stratégique à la fin de l'année 2019.

comptons réduire considérablement ces volumes en simplifiant nos process. Et la bonne nouvelle, c'est que nous pouvons copier ce qui se fait de mieux ailleurs. Les fin-tech ont souvent de bonnes idées, mais plus rarement du capital et des clients. Elles sont donc une source d'inspiration pour nous plutôt que de véritables concurrents. En ce qui concerne les Gaïa, je ne vois pas pour-quoi des groupes qui sont valorisés 50 à 100 fois leurs fonds propres souhaieraient se lancer dans des business valorisés moins d'une fois les fonds propres qui y sont enga-gés. La technologie change les banques c'est vrai, mais en les rendant plus efficaces.

Washington envisage de réduire la pression réglementaire sur les banques américaines. Pandrait-il faire de même en Europe ?

Non. Ce serait le meilleur moyen de créer des risques dans le futur. Il faut maintenir le cadre réglementaire actuel. Mais il faut bien mesurer l'impact cumulé de toutes les mesures présentes et futures sur le capital des banques pour éviter des surpléments contre-productifs pour ne pas creuser un peu plus le fossé concurrentiel entre l'Europe et les États-Unis.

### « Les fusions transfrontalières en Europe sont des opérations très complexes et le resteront à court comme à moyen terme. »

Plusieurs accidents de marché ont eu lieu fin 2018 dans des banques françaises. Les banquiers prennent-ils de nouveau trop de risques ?

Dans ces activités, il faut s'en tenir à des opé-rations commerciales simples. Les modèles de BfI compliqués dans lesquels on ne tra-vaille pas exclusivement pour les clients sont coûteux sur la durée et ne sont plus accepta-bles socialement en raison des salaires qu'ils impliquent. Les banquiers doivent donner l'exemple, et cela part du sommet. C'est important pour les équipes et les clients. J'ai rendu le jet du groupe et la berline alle-mande de la direction générale. Quand je voyage en Europe, j'emprunte des lignes régulières et en Italie je circule en Fiat 500. Cela me m'empêche pas de travailler pendant mes déplacements en toute confidentialité grâce à un écran protecteur placé sur ma tablette.

C'est symbolique, mais cela change-t-il vraiment les choses ?

J'en suis convaincu. Mais c'est toute une cul-ture qu'il faut faire évoluer. C'est pour cela que j'ai décidé de supprimer la charte des six valeurs de la banque que personne ne con-naît pour la remplacer par une devise sim-ple : Ethique et respect. Agissez de manière juste. Nous allons aussi développer notre activité de prêts sociaux et la financer en ven-dant une partie de la collection d'art de la

Le pays a subi des chocs importants, c'est certain. Les politiques restrictives ont pesé sur la population. Mais encore une fois, les fondamentaux de l'Italie sont très bons. Les sources de tension entre l'Union euro-péenne et l'Italie ne vont pas disparaître du jour au lendemain. Mais je pense que nous avons passé le plus difficile. Le scénario du pire, celui d'une sortie de la zone euro, n'a jamais vraiment été d'actualité. Le gouver-nement actuel a clairement affirmé que le pays faisait partie de l'Europe et de la zone euro. Les tensions sur la dette italienne n'ont pas complètement disparu, mais 15 % seule-ment du financement de la banque est sou-mis au spread italien. De manière plus géné-rale, je pense que l'Union européenne va aller de mieux en mieux.

Mais la question du Brexit reste pendante et la poussée populiste semble loin d'être terminée... Il n'y aura sans doute pas plus d'Europe dans les prochaines années. La résurgence du nationalisme un peu partout sur le conti-nent y fera obstacle. Mais je suis convaincu que nous n'allons pas vers moins d'Europe pour autant. Et cela, nous le devons aux Bri-tanniques. Il faut les en remercier. Car, avec le Brexit, ils viennent de démontrer à quel point il était difficile de sortir de l'Union européenne. A cet égard, je tiens à saluer le travail remarquable des négociateurs euro-péens qui auront su maintenir l'unité des 27 tout au long des discussions.

### « Le scénario du pire, celui d'une sortie de l'Italie de la zone euro, n'a jamais vraiment été d'actualité. »

Le 29 mars, un Brexit sans accord est envisageable. Quelles conséquences cela pourrait-il avoir ?

Il faut rester prudent, car l'histoire n'est pas terminée. Mais qu'il y ait un accord ou pas, c'est désormais un problème beaucoup plus important pour le Royaume-Uni que pour l'Europe. Même les moins europhiles des commentateurs britanniques en sont aujourd'hui convaincus. De manière plus générale, le Brexit est aussi une leçon pour nos démocrates. Elle montre les limites de

*Propos recueillis par Guillaume Maugean et François Vidal — A Millan*

**Vous êtes à la tête de la première banque italienne. N'est-ce pas compliqué ces temps-ci, surtout quand on est Français ?**
Absolument pas. Mon métier est de faire de la banque, pas de la politique. J'explique à nos clients qu'ils peuvent compter sur nous quel que soit le contexte macroéconomique, et nous prenons aussi notre part à l'assainis-sement du secteur bancaire italien pour évi-ter tout dérapage systémique. C'est ce que nous venons de faire pour Banca Carige à hauteur de 60 millions d'euros, à travers le Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi (FITD).

**UniCredit souffre-t-il du ralentissement économique dans le pays ?**

Contrairement à l'impression qui peut être renvoyée, nous bénéficions d'un environne-ment extrêmement positif en Italie. La qua-lité des entreprises et des PME, ici est tout à fait remarquable. Elles n'ont rien à envier à leurs homologues de Bavière ou de France, avec des entrepreneurs qui savent prendre des risques et sont innovants. J'étais récem-ment au fond de la Venétie auprès d'un lea-der mondial des produits pharmaceutiques qui réalise 150 millions d'euros de résultat opérationnel, et il y en a comme cela dans tous les domaines, je ne parle pas que du luxe ou de la mozzarella ! Quant aux menages, ils sont très riches. La richesse moyenne des Italiens est supérieure à celle des Allemands.

**Mais n'y a-t-il pas deux Italie, entre le Nord et le Sud ?**

Il y a bien sûr des gens qui souffrent et qui ont des soucis, mais l'Italie est un pays assez homogène socialement. Il n'y a pas eu d'attemans en Italie, il n'y a pas de « gllets-jan-nes ». Et globalement, je ne vois pas de rup-ture géographique. Il n'y a pas autant de grandes métropoles qu'en France, mais beaucoup de villes de taille moyenne qui sont dynamiques. Quand vous allez de Flo-rence à Rome, il n'y a quasiment pas de cam-pagne !

**L'Italie a quand même porté au pouvoir deux partis populistes et anti-euro-**