

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"A la découverte du monde"**

*organisés grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} avril 2001)

**"BRIDGE, POKER ET BANQUES :
DÉRÉGULATION
ET LA CRISE DE BANQUES SUÉDOISES"**

par

Lars ENGWALL
Université d'Uppsala (Suède)

Séance de juin 1995
Compte rendu rédigé par Mathieu Dunant et Vincent Schächter

Bref aperçu de la réunion

Que vaudraient de très sérieux et honnêtes joueurs de bridge lâchés sans préparation dans la jungle des professionnels du poker ? Ou comment, faute d'avoir pris le temps d'adapter leur fonctionnement interne à la déréglementation des années 80, les banques suédoises ont couru à la catastrophe dans l'euphorie générale... et les leçons que l'on peut en tirer.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ

Le titre de cette présentation pourra paraître un peu étrange à certains d'entre vous : il est emprunté à un exposé que j'ai fait il y a un an auprès d'une association de banquiers et de spécialistes des services financiers. L'histoire suivante vous éclairera peut-être...

Les héros en sont les membres de longue date d'un club de bridge renommé. Depuis de longues années, ils se réunissaient dans une ambiance feutrée et jouaient au bridge ; la petite vie du club se déroulait sans heurts. Une seule ombre au tableau : les membres avaient entendu parler de l'existence d'un autre jeu, le "poker", que l'on disait palpitant, et ils rêvaient de s'y essayer. Seulement voilà : la direction du club interdisait ce jeu mystérieux !

Puis d'un jour à l'autre, le règlement changea radicalement : le poker devint le seul jeu autorisé. Tous les autres clubs ayant adopté le poker, c'était une question de réputation.

Les membres, ravis, se lancèrent donc à corps perdu dans le poker, d'autant plus amusant que beaucoup de nouveaux venus se joignaient aux parties. Une petite difficulté toutefois : si les règles du bridge étaient connues de tous, les règles du poker, elles, échappaient en grande partie aux membres vétérans du club. Ces derniers en étaient réduits à singer les nouveaux arrivants qui, eux, savaient certainement.

Et ils jouèrent et se divertirent pendant assez longtemps. D'autant plus gaiement que les jetons s'accumulaient devant eux... Mais le moment vint où ils commencèrent à remarquer la disparition de certains des nouveaux joueurs. L'envie leur prit alors d'encaisser leurs gains. Hélas, à ce stade, les jetons ne valaient plus rien !

Finalement, le club dut même accepter quelques démissions de joueurs dans la gêne.

L'anecdote est bien entendu allégorique : le bridge symbolise les règles traditionnelles du système bancaire suédois, le poker les nouvelles règles. Ni vous ni moi n'aurions idée de commencer à jouer au poker - qui est après tout un jeu risqué - sans en connaître les règles : c'est pourtant bien ce qui est arrivé en Suède dans les années 80, suite à la déréglementation du secteur des services financiers.

Quelles sont les circonstances qui ont conduit à cette déréglementation ?

En premier lieu, on peut citer l'internationalisation croissante des activités bancaires : entreprises multinationales, marchés de capitaux... Le phénomène allait en s'amplifiant depuis plusieurs décennies. Curieusement, il résultait dans une certaine mesure de la réglementation trop contraignante en vigueur sur le marché américain, qui a obligé les banques américaines à développer dans d'autres pays des activités bridées sur leur propre territoire. Une conséquence de ce mouvement d'internationalisation a été la compétition accrue entre les grands centres financiers : New-York, Londres, Singapour, et même Paris...

On peut également citer la tendance à faire de plus en plus confiance à la loi du marché pour des activités (santé, éducation ...) auparavant du ressort du secteur public.

Enfin, on ne peut négliger l'essor prodigieux dans les années 60 et 70 de disciplines comme la gestion, la théorie des organisations, etc.

Toutes ces transformations ont entraîné à leur tour une pression croissante dans le sens d'une déréglementation. D'autant plus que pour être "moderne", il fallait suivre le mouvement amorcé par d'autres pays.

Donc, de 1978 à 1990, nombre de règles, remontant pour la plupart aux années 30, ont été supprimées :

Swedish deregulation measures	
1978	Regulation of interest on deposits
1983	Liquidity quotas
1985	Regulation of lending rates
1985	Limits on lending in SEK
1985	Foreign bank subsidiaries
1989	Currency exchange controls
1990	Foreign bank branch offices

De prime abord, le résultat a dépassé toutes les espérances : pendant les années 80, les banques suédoises ont prospéré à tel point que c'est devenu un problème politique. Pour calmer les esprits, on en était même arrivé vers la fin des années 80 à un accord entre le ministre des Finances et le président de l'association des banques : les banques devaient mettre de l'argent de côté pour financer du matériel de fonctionnement et de recherche dans les universités...

Mais un tournant brutal a mis fin à l'euphorie au début des années 90. En 1992, les pertes sur créances : les banques sont des organismes fortement liés les uns aux autres, et l'on craignait un "effet domino", amplifié par la dimension psychologique qui joue un rôle de tout premier plan dans ces cas-là.

Les motifs avancés pour expliquer cette crise ? En premier lieu, explication classique, la mauvaise gestion : les banques avaient été conduites au désastre par des chefs incompetents. La seconde thèse rejetait la faute sur un marché de l'immobilier qui avait brusquement sombré après des années de croissance alors que les banques avaient accordé de très nombreux prêts liés à ce marché. Une troisième interprétation désignait la récente réforme fiscale comme l'origine de tout les maux.

Je proposerais une quatrième explication : les contraintes organisationnelles ont été tout simplement négligées lors de la déréglementation. Cette dernière a été mise en oeuvre à partir de fausses prémisses, à savoir que l'on pouvait passer pour ainsi dire instantanément d'un état d'équilibre du système à un autre. Bien entendu, et n'en déplaise aux modèles macro-économiques classiques, les processus réels sont un peu plus lents... Pourquoi ? C'est là que, d'une part, interviennent les contraintes organisationnelles et que, d'autre part, l'on touche aux limites de la rationalité des acteurs. Le premier point renvoie aux idées classiques en théorie des organisations : l'environnement de l'organisation, sa culture technique, son histoire sont autant de facteurs qui modulent son aptitude au processus d'apprentissage dans cette organisation. Le second point (voir par exemple Simon) découle du caractère incomplet de l'information dont nous disposons, ainsi que de l'imperfection de l'outil qui nous sert à traiter cette information. Dans une situation où plusieurs acteurs interagissent, les imperfections s'accumulent...

On doit prendre ces deux types de limitations en compte lorsqu'on modifie en profondeur le système. Une de leurs conséquences immédiates est qu'il est illusoire de vouloir transférer des solutions entre contextes dissemblables : on ne gère pas une banque comme on fabrique des aspirateurs. Une autre conséquence est que l'adaptation à de nouvelles conditions de travail peut poser problème.

Un banquier ne vend pas des aspirateurs !

Quelques mots sur les spécificités du contexte "bancaire". Tout d'abord, le produit qu'une banque fournit n'est pas payé à la livraison, mais plutôt par versements... et il doit être rendu à la banque au bout d'un certain temps. Première différence, de taille, avec le métier de vendeur d'aspirateurs : un aspirateur vendu est une affaire conclue, terminée ! Une deuxième différence tient au fait qu'on n'a pas besoin de savoir grand-chose sur le client auquel on vend un aspirateur ; au contraire, une banque doit sélectionner les personnes auxquelles elle prête de l'argent. La connaissance du client est une composante fondamentale du métier de banquier : le client se connaît a priori mieux que la banque ne le connaît, et ne va pas faire part à cette dernière de tous ses petits défauts de caractère. La banque a donc tout intérêt à le fréquenter sur le long terme pour rééquilibrer cette situation "d'information asymétrique".

Enfin, l'argent - la matière première qui permet à la banque de fonctionner - peut être retiré par le client à tout moment. Aussi, des relations basées sur une confiance mutuelle, au moins avec quelques gros "fournisseurs", sont absolument nécessaires pour assurer un minimum de sécurité face à des variations d'humeur brusques des autres clients.

Le contexte étant posé, quels changements la déréglementation a-t-elle entraîné dans le fonctionnement des organisations bancaires ? La politique de recrutement s'est modifiée : du modèle traditionnel - engager à la fin de leurs études des gens que la banque formera et qui feront la totalité de leur carrière en son sein - on est passé rapidement aux canons contemporains : injecter systématiquement du sang neuf, hautement diplômé, et pousser les vétérans vers la porte. Si le niveau moyen de formation s'en est trouvé augmenté, les nouveaux recrutés ne connaissent par contre rien à la banque. On imagine les effets sur le climat social ou le moral des troupes... Le plus triste est que l'on s'est souvent aperçu par la suite - trop tard - que l'on avait grand besoin, dans le processus de réorganisation, des gens que l'on avait remerciés quelque temps auparavant.

Parallèlement, les banques ont adopté une stratégie plus agressive vis-à-vis des clients. Finie la pose du banquier accordant ou refusant les prêts à sa guise au client implorant : la démarche était devenue brusquement celle du vendeur de biens de consommations. Quelques années après, à l'occasion du procès d'un haut dirigeant bancaire, on a rejoué une chanson utilisée à l'époque devant les agences pour y attirer les passants. Avec du recul, cette chanson semble ridicule, mais tout le monde la trouvait normale sur le moment.

Bien entendu, le turnover durant cette période a été très élevé. L'augmentation impressionnante au cours des années 80 du nombre de gens travaillant dans le marketing, au détriment des fonctions d'audit et de contrôle, donne une idée de l'atmosphère euphorique qui a accompagné ces changements.

Trouble et mimétisme

Deux caractéristiques plus générales résument à mon sens le tourbillon de changements de cette période trouble. La première, qu'on pourrait appeler l'attitude "Follow-my-leader¹", est celle du comportement mimétique aveugle entre les différentes banques. Le petit nombre d'acteurs sur le marché suédois a accentué cette propension par ailleurs commune à suivre un tout petit groupe qui fait et défait la mode et les tendances. Le problème est que dans la foulée plusieurs banques qui jouaient jusqu'alors plutôt en deuxième division se sont mis en tête de devenir des grandes, pour faire comme les autres. Ce sont celles-là qui ont vraiment perdu par la suite : lorsqu'on veut se développer très vite, on ne peut pas se permettre d'être regardant sur le choix des clients... et la situation d'information asymétrique que j'évoquais plus haut joue à plein contre la banque. Des établissements qui n'avaient eu jusqu'alors que des clients suédois ont soudain créé des filiales à l'étranger, ont commencé à financer des sociétés américaines : la direction voulait toujours plus de clients. Les filiales en question ont en général mal tourné...

Ce comportement mimétique se retrouve partout, qu'il s'agisse d'internationalisation, de développement vers de nouveaux métiers comme l'assurance. Il s'explique à mon sens aisément à la lumière des théories sur ce que les économistes nomment les situations d'oligopole.

Un facteur aggravant : il est extrêmement difficile de garder la tête froide lorsque l'on est soumis à ce que j'appellerais "le stress organisationnel". Les quelques dirigeants qui tentaient de ne pas suivre la meute devaient finalement céder à la pression des actionnaires, qui voulaient "en être". Par exemple, tout le milieu a été pris d'une sorte d'hystérie collective à propos des compagnies d'assurances : brusquement, toute banque se devait de posséder sa compagnie d'assurance et chacune avait peur d'être la perdante au jeu de chaises musicales qu'était devenu le rachat des compagnies existantes.

¹En référence aux jeux enfantins où le meneur est imité par tous. Chez nous, on dirait "moutons de Panurge"...

Je terminerai en vous livrant quelques conclusions de notre travail sur les banques, qui a débuté en 85 en même temps que la déréglementation et s'est poursuivi jusqu'à maintenant (j'ai participé récemment à une commission gouvernementale sur la crise bancaire) :

- tout d'abord, déréglementation ou pas, des règles du jeu précises sont fondamentales pour orienter le comportement des acteurs ; si elles ne sont pas imposées par le gouvernement, les acteurs se chargeront de les créer eux-mêmes ;
- mais il faut un certain temps d'apprentissage pour s'adapter à de nouvelles règles : si on veut passer outre, on finit par le payer cher ; les contribuables suédois ont été mis à contribution de manière significative pour sauver un système qui partait à la dérive, d'autant qu'un organisme gouvernemental spécifique a été créé à cet effet ;
- plus haute est la liquidité du principal produit d'une industrie, plus élevés sont les risques que l'on court en voulant introduire des changements institutionnels rapides ;
- le stress provoqué par les mouvements de la compétition est proportionnel à l'incertitude qui règne au sein de l'organisation.

Il est par ailleurs intéressant de remarquer que les médias, dont on pourrait supposer qu'ils auraient eu un rôle de critique vis-à-vis de changements parfois kamikazes, ont en fait renforcé le processus. Par exemple, les managers les plus agressifs étaient systématiquement présentés comme des héros...

Finalement, je pourrais résumer mes conclusions de la manière suivante : il est impératif de considérer les banques comme des groupes d'êtres humains, et non pas comme de simples noeuds d'un réseau, à l'interface entre l'offre et la demande.

DEBAT

Quelques précisions techniques

Un intervenant : *Combien y a-t-il de grandes banques en Suède ?*

Lars Engwall : A l'heure actuelle, on est descendu à quatre très grandes. C'est d'ailleurs un phénomène assez intéressant : dans le cadre de notre projet d'étude sur les banques, nous avons étudié l'évolution de la population des banques de 1830 à 1992. Après une nette augmentation au début du siècle, on constate un net déclin dans les années 20 et 30, suivi d'une deuxième phase de déclin... dans les années 90, avec la disparition de trois ou quatre maisons importantes. Cela dit, très peu de banques ont réellement fait faillite : les sorties de scène se déroulent en bon ordre, le gouvernement arrangeant en général des fusions, dont certaines très récemment. Parfois, on fusionne une banque publique avec une banque privée ; souvent, on regroupe plusieurs banques en mauvais état en une seule, qu'on essaie ensuite de rafraîchir. Mais les clients ne perdent en général pas leur argent dans le processus. D'autre part, la tendance est à la concentration sur Stockholm, les banques de la capitale rachetant les autres.

Int. : *Pourriez-vous préciser la nature des crédits qui étaient accordés par les banques : crédits de nature commerciale, crédits industriels, crédits immobiliers, crédits accordés par l'intermédiaire de marchés de capitaux... ? Les pertes ont-elles été subies sur des crédits aux entreprises, à des particuliers ou à des contreparties institutionnelles ?*

L.E. : Les problèmes sont venus principalement des services financiers et de l'immobilier, et étaient presque systématiquement liés à de nouveaux clients. En quelque sorte, les sources de difficulté ont été les activités de "spéculation" des banques. C'est particulièrement net dans certaines régions de la Suède, par exemple du côté de Göteborg, où la compétition pour attirer de nouveaux clients avait pris des proportions déraisonnables. Les responsables des pertes ont la plupart du temps été des petites ou moyennes entreprises : les grosses sociétés avaient moins besoin de s'appuyer sur des banques pour assurer leur développement.

Int. : *Comment était reparti le capital des banques ? Comptait-il une majorité d'institutionnels ? Était-il très disséminé ? Autrement dit : quelle était la pression exercée par les actionnaires sur le management ?*

L. E. : Je me suis effectivement intéressé, à l'occasion de mon travail dans cette commission gouvernementale, aux conseils d'administration des banques suédoises. Ce sont là de drôles d'animaux ! Dans la plus grande banque du pays - la banque Wallenberg, du nom de la célèbre famille - le conseil d'administration compte 50 membres : vous imaginez comme il est aisé de prendre des décisions... Mais en règle générale, plutôt que les propriétaires, les membres du conseil sont les gros clients de la banque : on les décourage ainsi de travailler avec la concurrence. Le conseil d'administration est avant tout un outil dans la politique de développement de la banque...

Revenons à la répartition du capital, par exemple chez les trois grandes : dans le cas de la banque Wallenberg, bon nombre de parts appartiennent à la famille, ou plutôt à la fondation du même nom. Mais il existe toutefois des restrictions sur le volume que peut détenir la fondation, d'autant que le sujet est politiquement très sensible.

Dans la seconde banque - qui est en fait un peu plus grosse à l'heure actuelle - ce sont les employés qui possèdent une fraction importante des parts : une fondation a été créée il y a une vingtaine d'années, qui est propriété des employés et engrange chaque année une partie des bénéfices. Chaque employé peut prendre sa part lors de son départ à la retraite. La troisième plus grande banque appartient à l'État, et vous savez comment les relations actionnaires-management fonctionnent dans ce cas... En fin de compte, vous avez raison : il n'y a pas eu les relations normales qui devraient exister entre les actionnaires et la direction, et donc pas le rôle modérateur qu'on était en droit d'espérer. Il y avait bien des pressions des actionnaires, mais pas dans le sens du conservatisme : ils voulaient plus de changement, plus vite. Encore une fois, la modernité était le mot d'ordre de l'époque : certaines banques ont même fait supprimer les trémas au dessus des "o" de leur nom, pour se donner une image plus internationale !

Etat-Providence ?...

Int. : *En France, on impute un certain nombre de problèmes, par exemple ceux du Crédit Lyonnais, à la relation malsaine qui existe entre les banquiers et le ministère des Finances. Quel est le rôle joué par ce dernier en Suède ?*

L. E. : Il a été très actif pendant la déréglementation. Les banquiers avaient réclamé cette déréglementation à cor et à cri : il faut dire que le vieux système était centralisé à un point qui frisait le ridicule. Le directeur de la banque centrale n'avait qu'à lever le petit doigt pour que les dirigeants des banques accourent comme des gamins, la tête basse, pour se faire gronder. Puis dans les années 80, le ministre des finances - social-démocrate ! - qui a mené la réforme a été applaudi de toutes parts. Au début des années 90, le gouvernement qui n'était plus socialiste a dû être très interventionniste, ne serait-ce que pour sauver les meubles. C'est un des paradoxes de la Suède : chaque fois que nous avons un gouvernement non-socialiste, il nationalise ! L'épisode précédent, c'était la construction navale...

Une anecdote pour illustrer à quel point le gouvernement a été actif lorsqu'il s'est agi de remettre un peu d'ordre après la crise : une importante société de conseil américaine avait aidé plusieurs banques à se réorganiser pour faire face à la modernisation. Hélas, on est en droit de douter de la valeur des conseils : ce sont précisément ces banques là qui ont mal tourné. Au début des années 90, la société de conseil était de retour, employée cette fois par l'État, pour aider au grand nettoyage.

Int. : *Pensez-vous que la crise était un passage nécessaire pour que les banques s'adaptent au nouveau système, ou alors que le gouvernement aurait pu l'éviter ?*

L. E. : Je pense qu'il serait un peu factice de vouloir refaire l'histoire. Mais l'on peut certainement tirer des leçons de l'expérience : par exemple qu'il vaut mieux procéder par petits pas plutôt qu'en un seul grand saut lorsqu'on veut changer un système aussi complexe. Sauf à devoir finalement

reculer : il semble que les banques suédoises, échaudées par la crise, sont maintenant plus traditionalistes encore dans leur manière d'interagir avec leurs clients.

Int. : *Le charme du métier de banquier, c'est qu'on y joue avec l'argent des autres. Et le charme des vieux pays européens comme la France, c'est qu'on peut toujours compter sur le contribuable : voire le Crédit Lyonnais... Et en Suède ?*

L. E. : Il est vrai que nous n'étions pas dans la communauté européenne... Le fait que le gouvernement ait eu à intervenir n'a pas été perçu comme un problème. Le vrai problème était de sauver les petites gens et d'éviter les faillites en série, voire l'écroulement du système financier. Bien sûr, ça a coûté cher.

On dit chez nous : vous avez contracté un prêt de cent mille, c'est votre problème. Cent millions, le problème est pour la banque. Un milliard, et c'est l'État qui a un problème.

Int. : *Une question plus technique : je crois que la dette publique est actuellement très élevée en Suède. Comment les banques réagissent-elles, les taux d'intérêts étant aussi, par voie de conséquence, très élevés ?*

L. E. : Effectivement, les taux d'intérêts élevés entraînent ce que j'appellerais une "surliquidité" et cela peut devenir un problème : lorsque les banques ont trop d'argent, celui-ci est difficile à placer. Dans les années 70, lorsqu'il fallait stocker tous les pétrodollars qui affluaient, il y a eu une vague de mauvais placements immobiliers, des prêts discutables à des pays en voie de développement, etc...

Je crois que les gens se contentent pour l'instant d'espérer que les taux d'intérêts redescendront... Le ministre des Finances mène une politique très active pour réduire la dette, et le gouvernement social-démocrate est à même de mener des réformes impossibles pour tout gouvernement non-socialiste.

Int. : *En comparant les graphiques des pertes sur créances et le calendrier des mesures de déréglementation, je constate que si les pertes commencent en 90, la plupart des mesures ont été prises plusieurs années avant.*

Dès lors, je me demande quelle part des pertes est due, en suivant votre hypothèse, à des phénomènes de type "organisationnel", et quelle part est simplement due à la récession... J'aurai plutôt tendance à penser que, durant la première période, un vent de folie financière a effectivement soufflé, mais les organisations se sont très bien - et très vite - adaptées au changement, même si cette adaptation impliquait de prendre de grands risques. Après, on a bien assisté à un retournement, mais dû à des facteurs extérieurs, d'ordre économique.

Int. : *J'ajouterai ceci : on parle de crise économique de 90 à 92, mais lorsqu'on examine les chiffres, on constate que la consommation n'a pas tellement baissé. Il s'agit plutôt de crise financière.*

L. E. : Je n'ai pas dit que les problèmes organisationnels constituent l'unique explication : la récession a bien sûr joué un rôle important. Je souligne juste le fait qu'il serait avantageux de prendre en compte les limitations des êtres humains, membres d'organisations, lorsqu'il s'agit d'imposer des changements d'envergure. Est-il tellement intéressant de hiérarchiser à tout prix les raisons de la crise bancaire ? A l'inverse, peut-être est-il possible d'en tirer des leçons sur la manière dont l'État doit intervenir auprès des industries qu'il supervise.

Nous avons eu des problèmes similaires dans d'autres industries : la déréglementation du marché des taxis à Stockholm a été un désastre. Les prix ont monté au lieu de descendre, et c'est devenu la jungle ! Ce sont encore les mêmes questions qui se posent actuellement dans l'ex Union Soviétique... Pour les résumer en quelques mots : nous devons mieux comprendre le rôle des règles qui régissent un marché.

Int. : *Avez-vous observé des changements concrets dans la manière dont les banques géraient la relation avec leurs clients, en particulier en ce qui concerne les structures internes de la banque ?*

L. E. : Certainement. Les trois banques qui ont souffert les plus grosses pertes s'étaient réorganisées en divisions, sur le conseil des consultants américains : une division pour les particuliers et une division pour les sociétés. Du côté des particuliers, ils pouvaient opérer comme des vendeurs d'aspirateurs : ils disposaient de systèmes marketing très sophistiqués qui fonctionnaient à grande échelle. Mais il semble que cet état d'esprit ait contaminé l'autre division. Par ailleurs, il est ressorti de notre étude que les banques qui ont été les moins atteintes par la crise partageaient les caractéristiques suivantes : elles avaient pour la plupart depuis les années 60 des structures stables, décentralisées, le découpage se faisant en divisions géographiques (une par région), le tout lié à un système de contrôle global. Les autres banques qui ont tenté sur le tard de copier ce système se sont décentralisées... mais sans la structure de contrôle. On a vu le résultat !

...mais surtout, les hommes

Int. : (travaillant dans une grande banque française) : *Nous avons une filiale en Suède... Nous avons l'impression que la situation s'est maintenant un peu calmée. Pensez-vous que ce soit le bon moment pour se réimplanter chez vous ?*

L. E. : Je vois... Je ne sais pas s'il y a un bon moment ! S'implanter dans un pays étranger est une oeuvre de longue haleine: il faut construire les partenariats, se faire connaître. Si vous le faites, vous devrez surtout travailler avec vos clients français établis en Suède, sous peine d'être forcé de faire ce que je dénonçais tout à l'heure: vous reconstituer une clientèle de qualité douteuse. D'autant plus que certains de vos collègues sont restés et ont occupé le terrain entre temps.

Les banques françaises fournissent d'ailleurs des exemples intéressants de comportement mimétique : pendant les années fastes, elles sont toutes venues en Suède. Puis nombre d'entre elles sont parties...

Int. : *Le niveau de formation des dirigeants dans les banques suédoises est-il adéquat ? Avaient-ils les compétences nécessaires pour faire face à une déréglementation ? Dans le même ordre d'idées, observe-t-on une relation entre ce degré de compétence des dirigeants et les pertes réalisées par les banques respectives ?*

L. E. : Sur le dernier point, il est difficile de répondre. Mais il est certain que le niveau moyen de formation, en particulier en management, a nettement augmenté. C'est par ailleurs devenu un terrain de compétition entre banques : alors qu'elles envoyaient il y a dix ans leurs cadres suivre à l'extérieur les mêmes séminaires, elles organisent maintenant leur propre formation en interne. On constate d'autre part que les moins touchées par la crise possédaient souvent de véritables systèmes visant à diffuser la "culture d'entreprise" en leur sein.

Voilà peut-être un élément de réponse : l'obsession des médias en ce moment est de débusquer les escrocs. Le leitmotiv : "Où est passé l'argent" ? Lors des divers procès qui en ont résulté, l'accusé-type était un cadre moyen, qui a obéi aux signaux que lui envoyaient ses chefs, a sincèrement essayé d'agir pour le bien de la banque, mais n'avait tout simplement pas les compétences nécessaires pour réussir les changements.

Et qu'en est-il en France ? Avez-vous des formations spécifiques au métier de banquier ?

Le même : *La profession bancaire dépense beaucoup d'argent en ce sens ! Mais le problème est l'adéquation entre la formation et les mécanismes de déréglementation. On a l'impression que des gens qui ont travaillé pendant vingt ans dans un organisme assez réglementé sont totalement incompetents lorsque l'environnement change ; ce ne serait pas le cas, semble-t-il, de gens ayant suivi une formation spécifique.*

Int. : *Pour revenir à la métaphore des jeux de cartes, ce qui compte au poker, ce ne sont pas les règles - qui sont simples ! - mais bien la pratique.*

L. E. : Les règles du poker sont simples... si on les connaît ! Et il ne suffit pas de savoir, où même d'expérimenter : il faut aussi comprendre.

Int. : *Y a-t-il des personnes en Suède, des gens "en place", notamment des banquiers, qui pensent comme vous qu'il est important de favoriser le "développement humain" au delà des formations dans des domaines plus classiques ?*

L. E. : La banque est un milieu largement dominé par les vues classiques, "économiques", sur l'entreprise. Je serais bien sûr personnellement ravi si les gens écoutaient plus le type de point de vue que je défends... Mais c'est là le bon vieux combat entre l'économie et le management.

Int. : *Finalement, après cet épisode, on sait au moins le genre d'hommes que l'on rêverait d'avoir : des héros calmes, des médias patients et des politiciens prudents. Où en est-on de ce programme?*

L. E. : Les héros ont été licenciés de leurs banques : ils ne sont plus de la partie ! Je ne suis pas certain que les médias aient tiré une quelconque leçon de l'épisode. Lors de la dernière conférence de presse sur le sujet, en mars, les journalistes voulaient essentiellement savoir qui étaient les escrocs et où était passé l'argent, mais avaient l'air assez peu intéressés par l'influence du fonctionnement des organisations sur la crise.