

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

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé 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
Reims Management School
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

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

(liste au 1^{er} juin 2001)

COMMENT PEUT-ON ETRE BANQUIER ?

par

François-Xavier de FOURNAS
Directeur Général de la Banque Régionale d'Escompte
et de Dépôts

Séance du 4 novembre 1994
Compte rendu rédigé par Michel Berry

Bref aperçu de la réunion

Une dérégulation qui lamine les marges, des taux d'intérêts qui s'envolent, une crise qui n'en finit pas, des technologies informatiques qui bouleversent les traditions, une confusion des rôles entre l'État et la banque qui fausse la concurrence, tout cela rend impossible la vie des banquiers, selon F.-X. de Fournas. Dans cet univers menaçant, la BRED a été rénovée par les méthodes du "management réactif". Une voie pour être banquier demain ?

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

LES TROIS CHOCS DE L'ENVIRONNEMENT

François-Xavier de Fournas : Trois chocs bouleversent le monde bancaire : la déréglementation, la crise et les nouvelles technologies.

La déréglementation

La déréglementation est venue des USA : le gouvernement Reagan a voulu mettre au pas les banques, comme il l'a fait pour les transporteurs aériens. Ce mouvement, qui a réduit de 20 à 3 le nombre de majors de l'aviation commerciale, a eu des effets très différents sur les banques : les autorités américaines l'ont piloté de manière plus favorable aux banques américaines que les autorités françaises aux banques françaises.

Le privilège des banquiers est des protections contre les risques systémiques interdisant la disparition totale d'un d'entre eux, même de taille moyenne : on garde en mémoire les effets de la disparition d'une banque autrichienne dans les années 30 qui a entraîné des faillites en chaîne dans le monde entier. Ainsi, quand la Continental Illinois est proche de s'effondrer, l'État "le plus libéral du monde" intervient et le contribuable paye.

Les autorités américaines sont donc intervenues massivement pour gérer la déréglementation. Alan Greenspan, gouverneur de la Federal Reserve, a organisé un cartel des banques pour rétablir les marges. De plus, il n'a pas cédé, lui, au culte de la monnaie forte : il a pratiqué une politique d'intérêts faibles à court terme et rétabli la courbe des taux à long terme. De cette manière les banques ont pu transformer la bulle immobilière en bulle obligataire.

Un intervenant : *C'est-à-dire ?*

F.-X. de F. : Pour rétablir leurs marges et passer les provisions nécessaires sur l'immobilier, les entreprises ont pu emprunter à court terme à 3 % et placer en bons d'État à 7 ou 8 %. Elles ont ainsi pu faire des marges considérables sans risque de signature (mais avec des risques de liquidité). Alan Greenspan a prévenu les banques que les taux d'intérêt à court terme remonteraient et qu'il ne fallait pas exagérer la longueur de leur bulle obligataire. Le dollar en était affaibli ? Tant pis : les USA peuvent se le permettre.

En outre les banques américaines ont une forte réactivité. Ayant peu de contraintes sociales, elles ont pu licencier rapidement et massivement. Elles ont de même arrêté brutalement leurs investissements : on trouve souvent dans les banques américaines le même matériel informatique qu'il y a sept ou dix ans.

En France, on sacrifie au contraire au culte de la monnaie forte et nous avons ainsi les taux d'intérêt réels les plus élevés du monde. Cette politique, qui a causé des dégâts considérables dans le tissu de PME, rend très problématique la résorption de la bulle immobilière.

Les banques françaises ont en outre des contraintes sociales plus fortes que les banques américaines. Enfin elles sont plus sensibles aux baisses des marges : aux USA, chaque transaction est facturée alors que les banques françaises en sont empêchées par le gouvernement ; or les moyens de paiement contribuent pour 40 % aux charges.

Les marges sur les taux d'intérêt sont donc fortement réduites au moment où la concurrence est attisée. Il y a alors un trouble de concurrence. Or on sait que, dans ce cas, cela se traduit par une modification des parts de marché au profit des privilégiés. Or il y a en France beaucoup de privilégiés, comme les Caisses d'Épargne, le Crédit Agricole et bientôt la Poste. J'y reviendrai.

La crise

Les banquiers sont habitués à faire face aux crises. Dans les années 70 ce fut celle de l'industrie née au XIX^e siècle (mines, sidérurgie, construction navale). Dans les années 80 ce fut la faillite des pays en voie de développement. Les banques étant souvent considérées comme des vaches à lait, on leur a demandé des abandons d'intérêts ou de créances. Cela leur a coûté cher mais elles avaient les moyens de faire face : grâce aux cartels organisés par l'État, elles faisaient de bonnes marges.

Aujourd'hui la crise est profonde et durable : même des États développés ou des collectivités locales n'honorent plus leur signature. Mais avec la dérégulation nous n'avons plus la cartellisation des marges qui permettait de faire face. Or notre situation est unique en Europe : en Allemagne, en Angleterre ou en Espagne les banques sont cartellisées.

Les nouvelles technologies

Les banques gèrent beaucoup plus de signes que de billets de banques. L'arrivée des nouvelles technologies va alors les faire entrer dans une ère nouvelle, celle de la communication instantanée et universelle. Mais la culture des banquiers et leurs procédures ne progressent pas au même rythme.

Int. : *Est-il vrai que des sociétés de service en informatique prennent aux USA des parts de marché aux banques ?*

F.-X. de F. : Oui : il est tentant pour des sociétés de service de s'interposer entre les banques et leurs clients. Si les banques n'y prennent garde, elles pourraient perdre la maîtrise de leur marché. Mais elles ont des atouts : à la BRED, nous essayons en tout cas de suivre ces évolutions.

Dans le marché des retraites, les banques moyennes comme la nôtre sont bien placées. La BRED est ainsi la première en France pour la gestion des retraites à l'étranger : nous sommes trois à quatre fois moins chers que les grandes banques qui passent par leurs structures anciennes à l'étranger alors que nous avons créé un réseau de correspondants.

Le défi pour les banques est de surmonter les incohérences entre ces nouvelles technologies et leurs rituels de travail traditionnels.

LES CINQ PÉCHÉS CAPITAUX DE L'ÉTAT

Le monde bancaire français est de plus victime d'une politique monétaire ruineuse et empêtré dans une confusion des rôles entre l'État et les banques.

Une politique monétaire de rentiers

La politique du franc fort a des effets catastrophiques en matière industrielle et sociale. Les Français devraient avoir plus d'humilité devant les faits. Ils ont critiqué les Anglais quand ils ont laissé flotter leur monnaie : "*Vous allez voir, disaient nos autorités, les Anglais vont avoir une inflation terrible !*". Or elle n'a été que de 2 %, la reprise s'est amorcée en Angleterre deux ans avant chez nous et le chômage y est moindre.

Les faits ont donné tort à nos théories. Allons-nous en changer ? Non : il faut toujours tenir le franc. On peut certes soutenir que la construction européenne justifie des sacrifices, mais à ce point ? Rien n'est pire que la rigueur financière doublée d'un laxisme économique. C'est ce que nous connaissons en France. Le mark se tient bien mais la situation économique de l'Allemagne est saine.

La confusion entre réglementation, direction et contrôle.

Les Corps de l'État et les cabinets ministériels s'approprient les banques à tel point qu'on ne sait plus qui réglemente, qui dirige et qui contrôle. Dirigeants de banques et représentants de l'État échangent d'ailleurs souvent leurs fonctions. On peut ainsi arriver à des postes de direction sans avoir eu une connaissance du métier sur le terrain.

Ce système déresponsabilise et valorise les décisions brillantes mais pas forcément justes : les effets d'une décision ne se font souvent sentir que bien après que les décideurs ont changé de fonction; ils n'ont pas alors à assumer les conséquences de leurs choix. Sur ce point, la lecture du rapport de la commission parlementaire sur le Crédit Lyonnais est édifiante : on y voit comment une excellente maison a été victime d'une confusion inouïe des rôles.

Des chiffres manipulés par l'État

L'État procède à des manipulations de chiffres qu'on n'autoriserait pas à des actionnaires normaux.

Par exemple le ratio Cooke est une norme selon laquelle une banque doit avoir 8 de fonds propres pour prêter 100. Or quand les crédits accordés par les banques nationalisées ont augmenté, l'État-actionnaire n'a pas voulu ajouter de fonds propres. Il a plutôt marié telle banque à telle assurance : en ajoutant 20 milliards de fonds propres de l'assurance il a permis à la banque de faire 250 milliards de crédits supplémentaires.

Ou encore l'État a demandé à telle banque d'abandonner des créances sur des pays développés. Puis d'ingénieux montages financiers ont fait disparaître ces créances du bilan de la banque : c'est le budget de l'État, donc le contribuable, qui a comblé le trou sans qu'on en débattenne ni même qu'on en soit informé.

Ces opérations peuvent avoir leurs fondements mais cette manipulation des chiffres crée de redoutables confusions.

Le mélange service public et service concurrentiel

Certains services ont une utilité publique. C'est le cas de la Sofaris, société privée subventionnée par l'État qui contre-garantit les banques et assume les risques que les banquiers ne peuvent prendre (création d'entreprises par exemple). Chaque année le contribuable y met de l'argent mais c'est une bonne affaire : c'est un service public auquel tout le monde peut participer et il ne fausse pas la concurrence. Tous les États ont d'ailleurs des systèmes semblables, même s'ils s'en cachent un peu.

En revanche on ne sait plus de quoi relèvent des organismes comme le CEPME ou les SDR. Chaque année, le CEPME reçoit de l'argent de l'État puis fait des prêts à des taux de dumping. De même la Poste ne paie pas ses timbres quand elle fait des mailings. Elle dispose de bâtiments qu'elle n'a pas eu à payer. Si elle fait des déficits sur ses activités bancaires, elle se rattrape sur d'autres activités. On ne trouve pas cette confusion dans les pays voisins qui prennent la concurrence plus au sérieux.

La faiblesse de l'État envers les privilégiés

Cette confusion des genres est aggravée par une faiblesse de l'État envers les privilégiés. Par exemple, le livret A est réservé aux Caisses d'Épargne alors qu'il est délivré en Belgique par tous les opérateurs. La Caisse d'Épargne est d'ailleurs passée de 18 000 personnes en 1978 à 36 000 aujourd'hui. Était-ce parce qu'il n'y avait pas assez de banquiers ? Non : en 1978, le rapport Nora-Minc sur l'informatisation de la société qualifiait même les banques de "sidérurgie de demain". Pourtant les Caisses d'Épargne se sont développées grâce aux avantages que leur a donnés l'État. Et quand la Poste s'éveillera, 17 000 communes, donc

17 000 guichets et des milliers de notables vont se mêler de banque avec des privilèges que l'État n'osera pas leur enlever.

LA FIN DES MYTHES BANCAIRES

Au total, on a mis la concurrence sur les produits et non sur les opérateurs, ce qui est en train de déstabiliser le monde français de la banque. Cela conduit à la fin de mythes dont nous avons été profondément imprégnés.

L'invulnérabilité. Aucun banquier ni aucune banque ne sont plus invulnérables.

La Bank of America était une des premières du monde dans les années 70. Sa direction a annoncé avec une certaine arrogance en 1984 qu'elle allait consacrer 5 milliards de dollars à la création d'un système de télécommunications mondial, programme incluant le lancement d'une fusée et d'un satellite. Pourtant en 1985 elle était au bord de la faillite et les actionnaires ont renvoyé 18 des 22 dirigeants. Tout le réseau international a été vendu. Et la Bank of America, sur ses propres forces est redevenue la plus grande banque à réseau américaine, et l'une des plus rentables après avoir absorbé la Security Pacific et... la Continental Illinois.

En France, le Crédit Lyonnais doit emprunter aujourd'hui plus cher que les autres sur le marché international, qui considère qu'il présente un risque de signature (bien que ce soit une banque nationale). Il n'y a plus de vaches sacrées.

Les subventions réciproques. On ne peut plus accumuler les activités perdantes et les renflouer par d'autres rentables car les marges ont beaucoup baissé. Il devient ainsi difficile de couvrir le risque PME, le plus lourd pour les banques.

L'universalité. L'idée qu'une même banque puisse faire tous les métiers est remise en cause. Des banques comme la Société Générale, qui travaillent sur des niches, paraissent plus solides que les généralistes.

L'immuabilité. La banque était un monde cloisonné. Elle embauchait à la fin de l'école et formait - formatait - ses membres. Ce monde est bousculé par ces bouleversements.

UNE BANQUE SOUMISE AU MANAGEMENT RÉACTIF

Je vais vous indiquer maintenant comment a été redressée la BRED en recourant à ce que j'appelle le management réactif.

Une banque en difficulté

La BRED appartient au groupe des Banques populaires, dont elle a 50 % du marché à Paris. Elle comprend 2 800 personnes (3 500 avec les filiales). Elle a un bilan de 75 milliards de francs et collecte 100 milliards par an. C'est une banque moyenne qui travaille avec les grandes entreprises et des institutionnels comme les caisses de retraite.

Elle a été dirigée pendant quarante ans par Pierre Boissou, une forte personnalité qui avait le goût des technologies avancées : à l'âge de 70 ans, il a été le premier au monde qui ait utilisé un répondeur vocal et inventé un langage de 200 mots permettant aux clients, dès 1971, de connaître leur solde par téléphone. Il a pris conscience très tôt de la notion de client et n'a pas conçu l'informatique comme un simple atelier de production. À la BRED on peut ainsi faire toutes les opérations dans chaque agence et il n'est pas nécessaire de modifier son compte à vue quand on change d'agence.

Il était centralisateur et l'informatique était conçue pour lui permettre d'exercer son contrôle. Il a dirigé cette banque jusqu'à l'âge de 75 ans, la menant sans mandat social pendant 10 ans : président d'honneur, il agissait en donnant ses ordres aux présidents en titre. Il avait ainsi mis en place un système centralisé et paternaliste apprécié du personnel : il avait donné à la BRED une forte identité et un esprit d'indépendance.

Après son départ il a laissé des traces profondes et la banque a continué sur sa lancée pendant sept ans. Elle était d'ailleurs très riche : au début des années 80 elle avait de tels excédents de trésorerie qu'elle était le troisième apporteur de capitaux sur la place de Paris. Elle plaçait chaque jour 20 milliards sur le marché monétaire, alors que les taux d'intérêt étaient à 15 ou 16 %. Elle gagnait ainsi beaucoup d'argent.

Avec la baisse des taux, les placements ont permis à la banque, jusqu'en 1988, de réaliser des bénéfices importants de transformation. En 1989, avec la tombée de ces placements, les bénéfices se sont effondrés. L'explosion des risques et l'insuffisance des résultats ont imposé un vigoureux effort de redressement.

Trouver des capitaux sans recourir aux actionnaires

Au 1^{er} janvier 1992, on pouvait évaluer à 3 milliards les pertes à éponger. Nous avions un excellent rating extérieur qui nous permettait d'obtenir de l'argent à de bons taux et il ne fallait pas le perdre. Nous ne pouvions, ni ne voulions, demander l'aide de l'État. Nous ne pouvions non plus recourir à nos actionnaires : dans les banques populaires les actionnaires sont les clients. Nous en avons 170 000 mais, s'il est possible de faire appel à eux pour accompagner la croissance, les mobiliser pour éponger des pertes risque de les faire fuir.

Nous avons recouru à un fonds collectif de garantie dans lequel la BRED avait été le principal abondeur. Cela a représenté 20 % du total. Nous avons fait du lease-back sur nos immeubles¹. Nous avons aussi vendu certaines activités périphériques. Une fois toutes ces opérations réalisées il nous fallait encore tripler rapidement le résultat d'exploitation. Nous avons alors fait du reengineering avant la lettre et triplé nos résultats d'exploitation en deux ans, avec un accroissement de productivité de 35 %.

Réduire les effectifs sans licenciements

Nous avons pu passer rapidement d'un effectif de 3 020 personnes à 2 500 sans licenciements (effectifs au travail dans la banque hors filiales).

La BRED était la seule banque à embaucher 100 % de bac+4 et bac+5. Ces diplômés se retrouvaient alors sans vraies perspectives de carrières et le turn-over était très élevé : nous embauchions 500 personnes par an, nous les formions (la BRED a une solide tradition de formation) et beaucoup partaient. Le turn-over a ses bons côtés : il facilite la réduction des effectifs. Aujourd'hui nous le trouvons un peu faible, alors qu'il est revenu en moyenne de 14 % à moins de 6 %.

Nous avons aussi recouru à un principe nouveau : le poste partagé. L'idée m'est venue quand j'ai reçu le CV de deux jeunes et brillantes jeunes femmes qui proposaient de tenir un poste à elles deux. J'ai accepté de tenter l'expérience. Elle a fait école et une centaine de postes sont aujourd'hui partagés entre deux personnes qui s'organisent comme elles veulent : l'une travaille le matin, l'autre l'après midi ; ou elles travaillent quinze jours en alternance, etc.

Enfin nous n'avons pas procédé comme souvent à l'éviction prioritaire des plus de 50 ans. J'ai refusé de céder à la facilité des préretraites ou des départs aidés. J'ai toutefois fait savoir aux cadres supérieurs que l'entreprise ne leur devait pas un emploi à vie et qu'ils devaient être employables en toute circonstance. Je n'admets en effet pas qu'un cadre supérieur n'ait

¹ Vente des immeubles et versement d'un loyer au nouveau propriétaire.

aucune valeur ajoutée : il n'y a pas de placards chez nous. Par exemple j'ai proposé à un cadre supérieur qui n'avait plus de valeur ajoutée au siège de revenir dans le réseau. Il était certes surpayé par rapport à la fonction assumée mais, au moins, il contribuait utilement à la marche de la banque. D'ailleurs il a pris goût à sa nouvelle activité et s'occupe avec efficacité des négociations avec les collectivités locales.

J'évite les départs aidés car ils sont démoralisants. Quand un haut dirigeant part avec une indemnité de plusieurs millions et qu'il se retrouve dans une autre entreprise quelques jours après, cela se sait et a un effet épouvantable sur le moral du personnel.

Créer des processus transversaux, orientés vers le marché

Les banques sont en général organisées par métiers. C'est ce qui explique leur cloisonnement. J'ai voulu que notre organisation soit orientée vers le client, y compris le système de production de l'informatique.

Il n'y a ainsi plus de direction informatique : les développements bancaires, ex "études informatiques", sont organisées par projets et dirigés par des banquiers. Nous avons énoncé le principe que personne ne pourrait avoir une responsabilité technologique sans avoir eu une responsabilité commerciale. Certains informaticiens sont directeurs d'agences, après avoir tenu la caisse un certain temps.

Pour accompagner cette évolution nous voulons mettre en place des projets transversaux. Chaque projet associe des personnes d'âge et d'origine variés et doit être traité selon quatre chapitres : qualité-fiabilité, sécurité, rentabilité-productivité, conséquences sociales. Cette modalité d'organisation plaît aux jeunes mais elle ne va pas sans mal auprès des anciens. Par exemple un ancien colonel de pompiers, directeur de la sécurité, devait participer à un projet dont l'animatrice était une jeune femme de 25 ans. Cet homme habitué à commander était outré par ce mode d'organisation.

Réduire la pyramide hiérarchique

A l'occasion des cours que je donne au Centre supérieur de banque, j'ai demandé à mes élèves (qui ont autour de 30 ans) de reconstituer l'organigramme de leur banque. Celui d'une grande banque comptait 17 niveaux hiérarchiques. Je ne vois pas comment des jeunes peuvent être accueillis avec profit aujourd'hui dans un univers pareil.

Nous avons décidé de réduire chez nous le nombre de niveaux à quatre. Pour désacraliser la hiérarchie, nous avons même décidé que toute personne ayant une responsabilité de rang n devait aussi en avoir une de rang n-1. Je suis ainsi à la fois directeur général et directeur de l'exploitation. Enfin, pour éviter que les gens s'installent dans des habitudes, nous prévoyons de modifier les organigrammes régulièrement.

Int. : *Comment les partenaires sociaux ont-ils suivi le mouvement ?*

F.-X. de F. : Malheureusement le syndicalisme est en train de se déliter. Cela le conduit souvent à une surenchère stérile. De plus la loi est vague en ce qui concerne les recours des syndicats dans les phases de restructuration : cela peut les amener à faire usage d'un droit d'alerte là où il n'y a pas matière. Je dois avoir ainsi onze instances pour délit d'entrave. Cinq ont été jugées et les syndicats ont perdu cinq fois. Ils ont du mal à suivre les évolutions mais je ne pouvais pas attendre car c'était une question de survie.

Int. : *Et le management intermédiaire ? C'est un problème dans notre banque, notamment au niveau des agences.*

F.-X. de F. : Nous n'avons pratiquement pas de management intermédiaire dans nos agences : elles comprennent de 4 à 5 personnes.

Int. : *Et les chefs d'agence ?*

F.-X. de F. : Comme je l'ai dit, nous avons beaucoup de gens jeunes et le turn-over est élevé. Ce n'est donc pas de ce côté que nous ressentons une forte résistance.

Se comparer aux meilleurs

Pour progresser, il faut sans cesse se comparer aux meilleurs. À l'intérieur de la BRED, nous organisons un top 20 entre nos 200 agences, qui peuvent consulter chaque jour sur leur poste de travail leurs performances comparatives dans tous les domaines. Nous cherchons aussi à nous comparer avec d'autres banques, françaises ou étrangères. Les Crédits mutualistes, les Crédits agricoles sont ouverts à ce genre d'échange. Nous étudions de façon détaillée une Caisse d'épargne espagnole, remarquablement gérée. Nous venons aussi de faire une comparaison avec IBM et avons découvert que nous avons 1/3 de secrétaires en trop. Nous allons en réduire le nombre en leur donnant de nouvelles fonctions car il ne s'agit pas de les licencier.

Des organisateurs-conseils dépendant de la direction du développement et de moi-même font ces comparaisons, étudient sans cesse nos processus.

Élaborer des contrats d'action

Il ne suffit pas de donner le pouvoir : encore faut-il qu'il soit pris. Je ne soupçonnais pas à quel point c'était difficile. Je me suis d'ailleurs fait faire un tampon "*Prenez le pouvoir !*" pour faire savoir que je ne veux pas prendre certaines décisions qui devraient être assumées à un autre niveau. Mais pour qu'un système de commandement devienne un système de responsabilités, il faut réunir plusieurs conditions :

- les valeurs guidant les choix doivent être clairement affichées et acceptées; ce n'est pas facile car on peut passer pour un frère prêcheur;
- il ne doit pas y avoir de décalages entre les valeurs affichées et les comportements effectifs des dirigeants ;
- il faut définir des règles de délégation de pouvoir et il faut que les gens sachent quelles sont les normes d'octroi de crédit de la banque ; mais, ce faisant, on peut tomber dans la bureaucratie rigide ou au contraire dans un système trop laxiste ;
- il faut définir des contrats d'action : on ne peut se contenter de donner le pouvoir : il faut convenir d'un schéma d'action et faire le bilan au bout d'un certain délai ;
- il faut un système de contrôle adapté à ce mode de délégation mais on mélange souvent en France l'exécutif et le contrôle.

C'est donc un changement profond dans les mentalités, les structures et les procédures de travail qu'il faut que notre banque réalise. Au-delà de notre cas, c'est une transformation de cette nature que tout le monde bancaire devrait opérer.

BANQUE ET INDUSTRIE

Banque et PME

Int : *Vous avez critiqué le manque de sérieux de l'État en matière de banque. Je voudrais de même critiquer le manque de professionnalisme des banquiers en matière d'industrie. J'ai été responsable d'une société d'ingénierie. Puis j'ai dû monter pour les pouvoirs publics des tours de table bancaires pour monter des opérations industrielles. J'ai ainsi pu constater à quel point les banquiers étaient ignorants en matière de PME. Je n'ai non seulement jamais été soutenu par eux financièrement mais j'ai souffert de l'absence de leurs conseils et de leur incompréhension : essayez d'expliquer à un banquier que l'actif d'une société de conseil est la matière grise de ses ingénieurs !*

F.-X. de F. : Le métier le plus difficile, et le plus intéressant, est celui de banquier de PME. Tant qu'on n'a pas fait la paye de fin de mois, réglé les salariés par subrogation, passé des nuits blanches à se demander comment récupérer des créances, on ne se rend pas compte de ce qu'est ce métier. Nous sommes souvent accusés d'être trop timorés en matière de PME mais les banquiers américains estiment que nous prenons des risques qu'ils ne se permettraient pas.

Vous dites qu'il faudrait conseiller les PME mais il est difficile de tout comprendre du marché, de la clientèle, des fournisseurs, des risques sociaux. Comment voulez-vous qu'une agence locale de banque, supposée faire toutes les opérations, soit compétente ? C'est pourquoi les banques mettent en place progressivement des centres spécialisés pour les PME. On peut ainsi espérer que vous aurez des banquiers mieux à l'écoute. Mais ce marché restera difficile et risqué pour eux.

Banque et création d'entreprise

Int. : *Les collectivités locales s'impliquent de plus en plus dans la création d'entreprises. Que pensez-vous de cette évolution ?*

F.-X. de F. : Je crois que l'intervention des collectivités locales aura souvent des retombées désastreuses. Elles peuvent certes aider utilement mais ne doivent pas se mettre en première ligne : elles perdront beaucoup d'argent et encourageront des créateurs d'entreprises qui perdront tout en deux ou trois ans.

La création d'entreprises est en effet le risque plus élevé. Lorsque je suis arrivé en province, j'ai voulu faire du mécénat pour la création d'entreprise. Je suis allé au greffe du tribunal et ai sélectionné trois entreprises dans celles qui venaient de déposer leurs statuts. Je les ai aidées et j'ai voulu les suivre de près pour bien connaître les problèmes de la création d'entreprise. Je leur ai consacré un temps considérable mais il n'en reste plus qu'une aujourd'hui et c'est presque un miracle. Vous comprendrez alors la difficulté qu'il y a pour un banquier d'aider la création d'entreprises et les risques qu'il peut courir.

Int. : *La raison principale des faillites des entreprises en création est le manque de fonds propres. Or vous ne prêtez qu'à court terme car vous ne voulez pas intervenir en capital ; donc les entreprises manquent de fonds propres et elles font faillite ; donc vous ne recouvrez alors pas vos créances. Vous contribuez ainsi à entretenir le système. C'est une attitude conservatrice !*

F.-X. de F. : Tant pis si je passe pour un conservateur mais l'apport de capitaux est du ressort des capitalistes. Le créateur d'entreprise propose souvent un marché de dupes aux banques. Il arrive avec un business plan rassurant (avec les ordinateurs actuels c'est facile). Il demande au banquier du capital mais si l'affaire prospère, il ne veut pas distribuer de dividendes et si elle échoue, c'est au banquier de payer la note. Ne demandez pas trop aux banquiers ! Un créateur d'entreprises doit savoir lever du capital ailleurs que dans les banques.

Les banquiers sont-ils trop rationnels ?

Int. : *Les banquiers ne devraient-ils quand même pas être plus spéculateurs, pris dans le sens de ceux qui savent regarder l'avenir et prendre des risques à bon escient ?*

F.-X. de F. : Je n'aime pas le mot spéculateur : l'idée que les banquiers doivent se substituer aux capitalistes pour prendre des risques est une idée folle.

Int. : *Pour 1 F de transactions commerciales il y a 50 F de transactions financières. On peut gagner beaucoup d'argent avec ces dernières, alors que les gages pris sur une usine ne sont pas sûrs : si l'usine ne marche pas, que valent ses murs et ses machines ?*

F.-X. de F. : N'oubliez pas qu'on peut perdre des sommes considérables avec les transactions financières. Les banquiers ne jouent pas avec leur argent. Ils ne doivent donc pas être les joueurs de l'économie casino, mais plutôt les croupiers : ils prennent des commissions sur les transactions.

Int. : *Les banquiers ne sont-ils pas trop rationnels ? Vous avez dit que ceux qui accordent les prêts doivent être au courant des normes. Mais j'ai peur qu'ils ne se contentent d'appliquer mécaniquement des normes :* "D'après les informations du bilan de la Banque de France et notre programme informatique, vous êtes en dehors du domaine d'octroi de nos prêts."

F.-X. de F. : Vous avez raison : ils sont sans doute encore trop rationnels, car ils croient trop aux chiffres. La banque est un milieu littéraire qui a découvert il y a peu les ordinateurs et les modèles. Et ils sacrifient peut-être trop à la religion du chiffre. Et comme souvent, les convertis de fraîche date sont trop dogmatiques.

Présentation de l'orateur :

François-Xavier de Fournas est directeur général de la BRED, professeur au Centre d'Etudes Supérieures de Banque, auteur du livre "Espèces de banquiers. Essai de management et de zoologie bancaire", (Economica 1993).