

Bernard Esambert

Né en 1934, Polytechnicien, X-Mines

Conseiller industriel et scientifique du président Georges Pompidou (1969-1974)

Président de la Compagnie Financière Edmond de Rothschild (1977-1993)

Vice-président du Conseil de surveillance du Groupe Lagardère (1994-2004)

Président puis vice-président du Groupe Bolloré (1994-2001)

Président de l'école Polytechnique (1985-1993)

Président de l'Institut Pasteur (1994-1997)

OB : Le gouvernement va présenter une réforme visant à séparer les activités bancaires. Mais on constate que l'action de propagande du lobby des banques a été colossale. Au final, la réforme présentée est bien moins ambitieuse que les réformes américaines ou anglaises – déjà largement insuffisante. Y a-t-il pour vous une particularité française dans l'organisation du secteur bancaire ?

On a le culte de la taille bancaire en France mais ce n'est pas injustifié. Pour accompagner nos grands champions industriels dans le monde il faut des banques d'une grande dimension et pour ma part, je ne vois pas d'inconvénients à pratiquer un patriotisme bancaire comme je pratique un patriotisme industriel, commun d'ailleurs à tous les grands pays occidentaux. Il ne viendrait à l'esprit d'aucun Américain de douter de la nationalité de Microsoft ou de General Motors...

Mais cette nécessité de la taille ne s'oppose pas forcément à la séparation des activités de banque d'affaire de celles de banque de dépôts. S'agissant en particulier des investissements et autres opérations pour compte propre, elles ne représentent que 5 à 15% des activités de nos « banques universelles »...

OB : D'autant que le modèle actuel est dangereux pour les usagers, non ?

Les dirigeants de ces banques passent leur temps à dire qu'il y a des barrières étanches entre les dépôts des clients et les activités d'investissement.

Eh bien, s'il y a des barrières aussi étanches que cela, cela veut dire que l'on peut facilement scinder les banques.

OB : Quel regard portez-vous sur le "modèle français de banque universelle" ?

J'y suis opposé, car je ne vois pas de raisons de faire prendre des risques à chaque catégorie visée par la banque universelle sur des opérations qui ne la concernent absolument pas et qui peuvent créer des désordres importantes.

On n'a pas été loin en 2009 et en 2008 de voir des queues s'installer devant les banques - il y en a eu d'ailleurs, en Grèce, en Angleterre... - pour retirer d'urgence toutes les espèces que les gens avaient dans ces banques.

Ce sont des spectacles que l'on ne veut pas revoir, que l'on a connu en 1929 également, et pour les éviter définitivement, il faut séparer encore une fois, ces deux catégories.

OB : Vous avez dirigé une banque d'affaires. N'étant pas « universel », rassurez-nous, vous arriviez néanmoins à vivre ?

Nous n'avions pas de dépôts, et nous prenions les clients à partir d'un certain patrimoine, en gestion privée. On a eu des entreprises en compte courant, mais pour une raison très singulière : j'avais inventé un produit d'optimisation de la trésorerie qui les séduisait beaucoup – une idée originale pour l'époque, il y a 35 ans (je donnais aux entreprises clientes la courbe de Gauss de leurs chèques émis...). Je suis allé voir aux États-Unis ce qu'ils faisaient, et je me suis aperçu que les banquiers américains venaient tout juste de mettre cela en œuvre de leur côté. En Europe, personne ne le faisait, ni en Grande Bretagne, ni en Europe continentale. J'étais le premier.

Alors j'ai été copié. Bien sûr, trois ou quatre ans plus tard, certaines banques françaises offraient le même service. C'est le seul contact que j'avais avec la banque commerciale mais pour cette raison très particulière, puisque j'avais inventé un produit dont les trésoriers avaient besoin.

J'étais banque d'affaires, je voulais rester banque d'affaires. En plus, on n'avait qu'un seul guichet à Paris. Je n'allais pas devenir une banque de dépôts, avec un unique guichet !

OB : En 1994, le bilan de BNP représentait environ 15 % du PIB français (soit une année de recettes nettes de l'État) ; aujourd'hui, c'est 100 % (10 années de recettes de l'État). Quel regard vous portez sur l'évolution du système bancaire depuis la loi bancaire de 1984 ?

En fait, toutes ces banques françaises BNP et Générale en tête, n'ont eu de cesse que d'accroître leurs résultats et leur *cash-flow*, pour deux raisons. La première, pour ne pas se faire manger par une grande banque britannique, allemande ou américaine, et la deuxième, pour manger le voisin.

Donc, à la fois pour se prémunir contre une OPA venue d'ailleurs, et pour pouvoir faire une OPA sur une banque domestique, toutes ces banques, les trois grandes disons, BNP, Générale et Crédit Agricole, ont cherché à augmenter fortement leur résultat net de façon à avoir une capitalisation boursière sensiblement accrue. Hors, comment pouvez-vous augmenter massivement le résultat par des activités de banques de dépôt ? Vous allez attirer en faisant d'énormes efforts quelques pourcents supplémentaires de clients sur des comptes de dépôts, et ce n'est pas cela qui va changer substantiellement vos résultats.

Hors, l'objectif recherché par ces banques pour échapper à un prédateur étranger et pour devenir prédateur domestiquement, c'était une augmentation par deux ou par trois de leur résultat, pour avoir une capitalisation également multipliée par deux ou trois. Et pour y arriver, il fallait développer des produits de banque d'affaires, et pas n'importe lesquels, des produits risqués, pour arriver à améliorer sensiblement le résultat.

Mais on ne peut pas impunément augmenter massivement le résultat sans prendre de risques. Naturellement, dans la plupart des grandes banques, qu'il s'agisse de la BNP, du Crédit Agricole, de la Générale, ou d'appendices de différentes natures, on s'est mis à fabriquer des produits originaux, de peu risqués à très risqués.

Pour que ces produits de toute nature puissent apporter les résultats attendus par les banques, il fallait qu'ils puissent jouer assez librement avec un contrôle peut-être adapté. D'où l'affaire Kerviel, d'une certaine façon, qui est née de ce phénomène. La Générale avait une peur bleue de se faire manger par la BNP, il fallait qu'elle multiplie son résultat par trois ou quatre, pour avoir une capitalisation multipliée elle-même par un tel coefficient et pour devenir trop grosse par rapport à la taille de la BNP. Elle a ouvert les vannes à tous ces produits d'une part, et peut-être a-t-elle même implicitement incité les services de contrôle et d'inspection à faire preuve de tolérance.

Et la Commission Bancaire, c'est-à-dire la Banque de France, qui contrôle les banques, a d'ailleurs imposé une lourde amende à la Générale sur ce terrain.

OB : Pourquoi a-t-on laissé les banques atteindre de telles tailles, jusqu'à devenir ce que l'on appelle « too big to fail » ? Enfin, quand on regarde les tailles des bilans, c'est extrêmement inquiétant par rapport aux capacités d'un Etat ou de l'économie.

On s'est défaussé sur les banques d'un certain nombre de choses, un peu lâchement. Le moins que l'on puisse dire, c'est que les États – et cela ne concerne pas seulement l'État français –, n'ont pas découragé les banques d'acheter de la dette d'État. Les banques se sont ainsi retrouvées avec de la dette grecque – qu'elles ont probablement bradée depuis –, espagnole, portugaise...

Il me semble, dans l'état de mes connaissances, que l'État a été un peu léger au niveau de ses instruments de contrôle, parce que je ne vois pas pourquoi on laisse un déposant dans une grande banque prendre le risque de défaut d'un État étranger au motif que – ce qui d'ailleurs devrait attirer l'attention et la méfiance – cette dette procure un taux d'intérêt élevé. Ce qui est l'indice effectivement, d'un risque élevé. L'État a sa part de responsabilité ; il aurait pu contrôler de beaucoup plus près les risques souverains que les banques ont souscrits.

OB : On a un peu oublié qu'il est difficile d'avoir une rentabilité élevée sans avoir un risque élevé...

Eh oui, on a un peu oublié cela !

OB : Pensez-vous qu'il faille réduire la taille des banques ?

Non, il faut une saine compétition, en termes de banques commerciales et aussi de banques d'affaires. Mais est-ce que cela plaide pour des banques plus petites ? Non, car pour aider les grands groupes, il faut quand même des banques d'une taille suffisante. Que des groupes comme Total, St Gobain, Lafarge et quelques autres, reçoivent des lignes de crédit et des garanties de lignes très importantes, c'est essentiel, pour leur développement, et cela ne peut venir que de banques d'une taille suffisante. Sans compter, encore une fois, le nécessaire accompagnement partout dans le monde.

Donc, non, je ne suis pas opposé à la taille des banques, à condition qu'il n'y ait pas de monopole dans notre pays, parce que même si l'on est au sein de l'Europe, il y a encore des frontières de toutes natures entre la France et le reste de l'Europe, ne serait-ce que des frontières culturelles qui jouent aussi pour les banques.

Il faut donc des banques pour accompagner les grands groupes sur leur terrain de chasse, dans le monde entier, et pour cela il faut des structures d'une taille suffisante, probablement des banques de la taille des banques actuelles – une fois scindées. Ce n'est pas la taille que je remets en cause.

OB : Le politique semble paralysé face à la régulation bancaire. On le voit encore dans l'avant-projet de loi du gouvernement, le plus faible du monde occidental. Pourquoi ?

Il y'a un premier problème, dont je ne sais pas très bien comment on peut le résoudre, qui résulte aux yeux de certains de la connivence entre la tutelle et les groupes. Ce n'est pas très facile d'exiger de la tutelle des projets de réformes extraordinairement importants et douloureux pour les banques, quand une partie des fonctionnaires de la tutelle a pour objectif secret de pantoufler dans les mêmes banques.

Cela dit, je suis réservé sur cette thèse car il ne faut pas exagérer, pour deux raisons : la première c'est que tous les brillants fonctionnaires de la Direction du Trésor n'ont pas comme objectif de devenir banquier, et deuxièmement, même quand ils ont cet objectif, cela n'entache pas leur objectivité et leur désir de bien faire leur métier.

OB : Le problème, c'est que cela crée néanmoins un soupçon, non ?

En fait, c'est la casquette souvent qui fait l'homme, c'est-à-dire que, ces hauts fonctionnaires, quand ils sont à la Direction du Trésor, épousent bien la thèse de l'État et de la Direction du Trésor et ensuite, quand ils pantouflent, celle de la banque. Là-dessus, il ne faut pas non plus exagérer le risque.

Sur le plan du pantouflage en général, j'ai des idées d'une grande simplicité.

OB : Lesquelles ?

Qui sont qu'il ne faut pas interdire le pantouflage, parce qu'il est un peu dans la vocation des grands corps de l'Etat. Encore que, quand on fait l'ENA ou un grand corps de Polytechnique, a priori, on est là pour servir l'État, pas pour se servir, pour employer des grandes formules. Mais on ne peut pas empêcher les gens d'avoir ce but avoué, ou non avoué, à terme.

Seulement, il faut que les choses se passent de façon à optimiser le résultat pour l'entreprise de ces pantoufflages. Et la bonne façon d'optimiser les choses, c'est de faire en sorte que ces pantoufflages se fassent dans un premier temps dans des filières opérationnelles, étrangères de préférence, parce que cela éloigne de tout le contexte franco-français, et les gens qui viennent de l'administration pourront ainsi être jugés sur leur façon d'avoir contribué à développer une activité, dans un contexte très différent de celui dans lequel ces élites ont fait leurs études.

Quand l'on envoie vraiment les gens "au charbon" et dans un contexte qui n'est pas franco-français, avant de leur permettre de gravir les échelons et d'arriver au niveau des États-majors, cette sorte de pantouflage ne me choque pas. Et c'est celle qui donne les meilleurs résultats pour la suite.

En revanche, les pantouflages immédiatement au sommet, débouchent souvent sur des apocalypses, comme pour le Crédit Lyonnais et quelques autres. Et ce n'est pas l'intelligence ou l'honnêteté de ces patrons que je remets en cause, c'est le fait que, n'ayant pas eu l'opportunité de travailler dans une filiale lointaine, ils se sont laissés un peu griser par le pouvoir qu'ils avaient au sommet, sans disposer de la corde de rappel qu'ils auraient eue s'ils avaient vraiment démarré à la base de l'entreprise.

Pour moi, le pantouflage sous cette forme est supportable, et peut permettre la promotion de gens à des niveaux élevés, qui devront cette promotion, pour une large part, à leur mérite d'avantage qu'à leur pédigrée.

OB : Comment le politique peut-il vraiment comprendre ce qui se passe dans le secteur bancaire ?

Eh bien, malheureusement les parlementaires sont aussi ignorants de tous ces produits nouveaux que le sont souvent les présidents de banque, ce qui est plus grave. Parce qu'un président de banque, devrait avoir le souci de passer ses nuits à essayer de comprendre les risques générés par ses produits, même s'il ne comprend pas complètement leur fonctionnement !

Pour simplifier, ces produits, en apparence très complexes, ne le sont finalement que dans certaines modalités, mais dans leur principe de base, ils ne le sont pas autant qu'on l'a dit. On peut les comprendre, et d'ailleurs à l'AMF, nous les décortiquons très bien. On arrivait clairement à voir les zones de risques de chacun de ces produits ; mais l'habillage de ces produits faisait effectivement que, pour le grand public, c'était complètement incompréhensible.

OB : Finalement, ce que vous dites est du simple bon sens : il est stupide de mélanger des activités risquées. Et pourtant ce bon sens-là, on l'entend très peu exprimé, dans un monde plein de "il est interdit d'interdire" ou de "c'est nouveau, donc c'est moderne, donc c'est bon". Comment expliquer cette perte du bon sens ?

Parce qu'il y a un courant porteur beaucoup plus puissant que tout le reste, qui est le courant d'un libéralisme exacerbé. C'est clair. Ce courant d'ailleurs imprègne les esprits, les comportements des fonctionnaires du Ministère de l'Economie et des Finances, depuis toujours d'ailleurs, ce n'est pas un secret que je révèle.

Et ce courant est très puissant, et il est plus puissant que toutes les réticences qui peuvent s'exprimer à droite et à gauche. Et je ne suis pas le seul, comme vous l'avez dit, Jean Peyrelevade est dans le même état d'esprit et il y en a d'autres. Je ne suis pas sûr que si vous demandiez à quelques membres de l'AMF, anciens ou actuels, ce qu'ils en pensent, ils vous diraient des choses tout à fait analogues à celles que je vous ai dites.

Mais tout cela représente des positions isolées dans un courant porteur beaucoup trop puissant pour que ces sentiments soient pris en considération.

OB : Le problème, c'est que ce courant a lamentablement échoué en 2008, mais que rien ne change...

Il a échoué, oui, sur le moment on a tous cru qu'il avait échoué, mais quand on regarde ce qui s'est passé aujourd'hui a-t-il vraiment échoué ? Le néolibéralisme s'en est remis finalement, une fois de plus. Enfin ce n'est pas encore totalement sûr, il y'a encore quelques grincements par ci et par là. Car

je ne souscris pas aux propos du Président de la République, disant que la crise financière est derrière nous ; hélas, elle est loin de l'être !

Ne serait-ce que parce qu'il y a un pays dont on parle peu mais où les ratios d'endettement de toute nature sont apocalyptiques, c'est les États-Unis, et, cela, on le sait depuis quelques décennies. J'avais écrit des choses dans mon premier livre là-dessus. J'avais d'ailleurs été le témoin de ce que Connally - qui était à l'époque le président du comité des experts économiques de la Maison Blanche - avait alors dit au monde entier : « le dollar c'est notre monnaie et c'est votre problème ».

Est-ce que cela remet en cause le néolibéralisme tel que l'entendent tous ceux qui lui portent un culte sans nuance ? Je n'en suis pas sûr. Je suis pour le libéralisme, c'est un instrument qui maintient une compétition aux effets extraordinairement bénéfiques - c'est clair -, compétition sans laquelle on n'aurait pas connu ces accroissements des niveaux de vie dans les pays développés, et, désormais dans les pays émergents ; ce sont des phénomènes extraordinairement importants et puissants. Donc, le libéralisme a des vertus, simplement il est désormais sans contrôle, si j'ose dire. Et il faut le doter d'un code éthique universel permettant d'échapper à tous ces excès. Nous sommes quelques-uns à y travailler mais cela prendra du temps et d'énormes efforts.

Et le fait d'être libéral n'interdit pas d'essayer d'être intelligent. Pensez-vous que les Américains et les Allemands auraient laissé partir sous des contrôles étrangers et lointains leur sidérurgie ou leur industrie minière ? D'où le sort de nos filiales industrielles dans l'acier ou l'aluminium désormais trop éloignées des centres de décision. Dans la Mecque du libéralisme que sont les États-Unis, on sait faire la part des choses...

Un proverbe japonais dit que l'eau renversée d'un vase n'y revient jamais. Nous n'aurons pas de sitôt des champions nationaux de l'acier et de l'aluminium que nous avons mis un demi-siècle à construire !

Bernard Esambert est l'auteur de *Le 3^e Conflit mondial* (1977), *La Guerre économique mondiale* (1991) *Pompidou, capitaine d'industries* (1994).

Il sortira « *Une vie d'influence, dans les coulisses de la V^e République* » le 30 janvier 2013, aux éditions Flammarion.