

Robert Fossaert
(1985)

La nationalisation des chrysanthèmes

Un document produit en version numérique par Mme Marcelle Bergeron, bénévole
Professeure à la retraite de l'École Dominique-Racine de Chicoutimi, Québec
et collaboratrice bénévole

Courriel : <mailto:mabergeron@videotron.ca>

Dans le cadre de la collection : "Les classiques des sciences sociales"
dirigée et fondée par Jean-Marie Tremblay,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi

Site web : http://www.uqac.ca/Classiques_des_sciences_sociales/

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi

Site web : <http://bibliotheque.uqac.quebec.ca/index.htm>

Un document produit en version numérique par Mme Marcelle Bergeron, bénévole,
Professeure à la retraite de l'École Dominique-Racine de Chicoutimi, Québec,
courriel : <mailto:mabergeron@videotron.ca>

À partir de :

Robert Fossaert (1985)

La nationalisation des chrysanthèmes

Une édition électronique réalisée du livre de M. Robert Fossaert. Paris : Les Éditions du Seuil, 1985, 188 pages.

[Autorisation de l'auteur accordée le 20 juillet 2003 de diffuser cette œuvre sur ce site].



Courriel : robert.fossaert@wanadoo.fr

Polices de caractères utilisés :

Pour le texte : Times, 12 points.

Pour les citations : Times 10 points.

Pour les notes de bas de page : Times, 10 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word
2001 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format
LETTRE (US letter), 8.5'' x 11''

Édition complétée le 30 mars 2005 à Chicoutimi, Ville de Saguenay,
province de Québec.



Robert Fossaert
(1985)



En couverture : photo Choisel © Seuil
ISBN 2.02.008715-4 / imprimé en France 4-85

DU MEME AUTEUR

Aux mêmes éditions

L'avenir du capitalisme, 1961

L'industrie des banquiers, 1966

coll. « Société » 2^e édition, 1971
(sous le pseudonyme de Jacques Lavrillère)

Le contrat socialiste, 1969

La société, tome 1 — Une théorie générale, 1977

La société, tome 2 — Les structures économiques, 1977

La société, tome 3 — Les appareils, 1978

La société, tome 4 — Les classes, 1980

La société, tome 5 — Les États, 1981

La société, tome 6 — Les structures idéologiques, 1983

À PARAÎTRE

La société, tome 7 — Les systèmes mondiaux

La société, tome 8 — Sociétés et socialisme

En couverture

[Retour à la table des matières](#)

La nationalisation des banques, opérée en février 1982, a-t-elle servi à quelque chose ? A-t-elle rendu les banques moins hautaines et plus efficaces ? A-t-elle aidé à réduire l'inflation, à vaincre le chômage et à moderniser les entreprises ?

On en discute déjà, on en disputera plus encore à chaque élection, mais ces débats demeurent vagues : ils opposent des intentions de gauche à des principes de droite, des arguments d'école à des hypothèses doctrinales.

Ici, on préfère les faits.

La nationalisation d'une grande banque provinciale, l'évolution d'un groupe nationalisé contrôlant une dizaine de banques et le pilotage de l'ensemble des banques nationalisées par le ministère des Finances sont racontés avec autant de détails qu'il en faut pour que chacun comprenne ce qu'il en est.

Ce qu'il en est ? La nationalisation des banques est un fait accompli juridiquement, mais non pratiquement. Il reste à découvrir le mode d'emploi socialement utile des banques nationalisées et à l'expérimenter avec intelligence et fermeté. Faute de quoi on continuera, comme depuis 1982, à *nationaliser les chrysanthèmes...*

Robert Fossaert, 58 ans. Vingt-cinq ans dans un groupe financier à vocation bancaire et immobilière. De février 1982 à juin 1984 : PDG de l'une des banques à nationaliser. Par ailleurs, militant politique et théoricien socialiste.

Table des matières

[Table des noms, sigles et abréviations](#)

[Le débarquement](#)

[L'embarquement](#)

[Un groupe plein d'avenirs](#)

[L'avenir prend du retard](#)

[Ah ! qu'il est dur de nationaliser par devoir !](#)

[De Montrésor à la Trinité](#)

[La Scarpe a deux rives](#)

[Les bergeronnets](#)

[L'arroseur arrosé](#)

[L'anémie grasseuse](#)

[Aide-toi, le Ciel ...](#)

[Les nationalisateurs au séminaire](#)

[On peut rêver](#)

[L'Internationa-a-a-ale ...](#)

[Un archipel, au loin ...](#)

[Il gattopardismo](#)

[Légers, béats](#)

[Montrésor actionnaire](#)

[On peut encore rêver](#)

[Conseiller ou administrer ?](#)

[Les bons comptes](#)

[Les bons décomptes](#)

[On peut toujours rêver](#)

[On doit rêver](#)

[Deuils sur Deûle](#)

[Wheels within wheels](#)

[Postface involontaire de l'ex-Président Renard](#)

Table des noms, sigles et abréviations

[Retour à la table des matières](#)

À (livret -)	Livret de Caisse d'Épargne accessible à chacun et exonéré d'impôt. Son montant est plafonné à 78 000 francs (1984). Placement très couru.
ABN	Association des Banques Nationalisées. N'existe pas encore. Serait fort utile.
AFB	Association Française des Banques. N'est ni une association, ni française ; ne rassemble qu'une partie des banques.
AFEC	Association Française des Établissements de Crédit. Créée par la loi bancaire de 1983 ; assemble, d'autorité, l'AFB et les associations regroupant les autres banques.
AFP	Agence France-Presse.
ANVAR	Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche. Finance les nouvelles applications de la science à l'industrie. Gère le FIM. Donne des boutons à Montrésor.
APB	Association Professionnelle des Banques. Ancienne étiquette de l'AFB.
<i>Barbie</i>	A dirigé la Gestapo à Lyon pendant la Seconde Guerre mondiale.
<i>Barel</i>	Pseudonyme d'un banquier socialiste.
<i>Barre</i>	Meilleur économiste de France (cru Giscard 1977). Premier ministre 1977-1981. Député. Candidat à <i>devinez quoi ?</i>
<i>Baumgartner</i>	Au début de la V ^e République, fut successivement Gouverneur de la Banque de France, ministre des Finances puis PDG de Rhône-Poulenc.
<i>Bergeron</i>	Secrétaire général de FO. J'ignore s'il pratique l'aviculture.
<i>Bloch-Lainé</i>	(François). Directeur du Trésor sous la IV ^e République, avant la naissance de Montrésor. PDG du Crédit Lyonnais évincé par <i>Giscard</i> . Réformateur de l'entreprise. Longtemps maître à penser de la partie pensante de l'Énarchie.
BNC	Banque Nationale du Commerce. Banque privée abîmée par la crise de 1930.
BNCI	Remake de la précédente, avec le soutien des pouvoirs publics. Banque nationalisée en 1945 seulement.
BNI	Banque Nationale d'Investissement. N'existe pas. Projet longuement caressé par <i>Barel</i> qui, cependant, n'eut jamais l'occasion ou le pouvoir de porter son enfant sur les fonts baptismaux. Donne des boutons à Montrésor.
BNP	Banque née en 1966 de la fusion de la DNCI et du CNEP.
BSD	Banque Scalbert-Dupont, la Lilloise du Groupe CIC.
BUE	Banque de l'Union Européenne, banque d'affaires du groupe <i>Empain-Schneider</i> , nationalisée en 1982.
<i>Camdessus</i>	Successor de <i>Haberer</i> à la direction de Montrésor (1982-1984). Gouverneur de la Banque de France depuis lors. Naguère « notaire » notoire.

<i>Cariès</i>	PDG de la BUE nationalisée.
<i>Carrière</i>	PDG de la Lyonnaise du Groupe CIC.
CCF	Crédit Commercial de France, nationalisé en 1982.
CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail, issue de la CFTC, par dé-confessionnalisation.
CFTC	Confédération Française des Travailleurs Chrétiens, séquelle survivant à la dé-confessionnalisation qui engendra la CFDT.
CGC	Confédération Générale des Cadres, désormais devenue Confédération de l'Encadrement, mais qui a gardé le signe CGC, pour ne pas être soupçonnée d'OPA sur la CGE.
CGE	Compagnie Générale d'Électricité.
CGT	Confédération Générale du Travail.
<i>Chatillon</i>	A précédé <i>Dumas</i> comme PDG du CIC.
CIC	Sigle triphasé désignant : (1) jusqu'en 1983-1984, une banque parisienne nationalisée en 1982 ; (2) après 1983-1984, deux banques parisiennes issues de la précédente, à savoir (2a) une Compagnie Financière, holding du groupe évoqué ci-après et (2b) la filiale parisienne, fleuron dudit groupe ; (3) un groupe de banques, souvent régionales. En ces trois occurrences, CIC signifie Crédit Industriel et Commercial. Les clients relevant de l'Agriculture et du Tertiaire non commercial sont reçus aussi cordialement que les autres.
CIN	Crédit Industriel de Normandie, la Rouennaise du groupe CIC.
CIRI	Comité Interministériel de Restructuration Industrielle. Annexe de Montrésor et non du ministère de l'Industrie comme le croiraient les naïfs.
CNEP	Comptoir National d'Escompte de Paris, nationalisé en 1945, désormais inclus dans la BNP.
CODEFI	Avec un F comme François. COMité DÉpartemental pour le Financement de l'Industrie. S'efforce d'aider les entreprises en difficulté.
CODEVI	Avec un V comme Victoire. COMptes pour le DÉveloppement de l'Industrie. Placement analogue au livret A, collecté par tous les réseaux. Ses produits vont au FIM ou à la Caisse des Dépôts, après une bataille périodique, plus ou moins arbitrée par Montrésor.
CORI	COMité Régional pour l'Industrie. Antenne régionale décentralisée du CIRI.
<i>Cresson</i>	Édith. Depuis mai 1981 a été successivement ministre de l'Agriculture, du Commerce extérieur et du Redéploiement industriel.
<i>Debré</i>	A tout fait. Notamment : ministre de l'Économie et des Finances en 1966-1968.
<i>De Gaulle</i>	A fait le reste. Notamment la V ^e République.
<i>Deguen</i>	PDG du CCF nationalisé de 1982 à juin 1984.
<i>Delors</i>	Notamment : ministre de l'Économie et des Finances de mai 1981 à juillet 1984.
<i>Dromer</i>	PDG de la Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale. À remplacé <i>Plescoff</i> à la présidence de l'AFB.
<i>Dumas</i>	Notamment : PDG des CIC depuis leur nationalisation en 1982.
<i>Empain</i>	Baron de l'acier belge ayant plus ou moins annexé le groupe <i>Schneider</i> de l'acier bleu-blanc-rouge.

FG	Frais généraux.
FIM	Fonds Industriel de Modernisation, nourri par les CODEVI, et géré par l'ANVAR.
FMI	Fonds Monétaire International. Feint de gérer le désordre monétaire international.
FNSEA	Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles.
FO	Force Ouvrière. Confédération syndicale riche de fonctionnaires et d'employés.
<i>Fourcade</i>	PDG du CIC avant <i>Chatillon</i> . Ministre des Finances au début de la présidence giscardienne.
<i>Garibaldi</i>	Républicain italien qui combattit romantiquement pour l'unification du royaume d'Italie achevée en 1870.
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade. Traité visant à l'établissement d'un libre échange généralisé. Institution internationale veillant à l'application de ce traité.
GBA	Groupe des Banques Associées, dénomination locale des comités interbanques du groupe CIC.
<i>Giacomotto</i>	Notamment directeur général du ou des CIC.
<i>Giscard</i>	Notamment Président de la République de 1974 à 1981.
<i>Gramsci</i>	Fondateur du PC italien. Emprisonné de 1926 à 1936. Ses Cahiers de Prison sont l'une des principales œuvres de théorie politique du XX ^e siècle.
<i>Gruson</i>	Notamment : initiateur de la comptabilité économique nationale, en France.
<i>Guillaume</i>	Dirigeant de la FNSEA en 1982-1984.
<i>Haberer</i>	Prédécesseur de <i>Camdessus</i> à la direction de Montrésor. PDG de Paribas, après la nationalisation de 1982.
<i>Herriot</i>	Dirigeant radical-socialiste des années 1920 à 1950.
HLM	Habitation à Loyer Modéré.
<i>Jobert</i>	Notamment : ministre du Commerce extérieur en 1982-1983.
<i>Keynes</i>	Haut fonctionnaire britannique des années 1920 à 1940, boursicoteur et original. Économiste éminent.
<i>La Genière</i>	Gouverneur de la Banque de France de 1979 à 1984.
<i>Lampedusa</i>	N'a écrit, vers 70 ans, que des nouvelles et un seul roman, <i>le Guépard</i> .
<i>Lebègue</i>	N°2 ou 2bis de Montrésor en 1982-1983. A succédé à <i>Camdessus</i> en août 1984.
<i>Ledoux</i>	Ex-PDG de la BNP. Président de l'AFB jusqu'en juin 1982. A trop négligé <i>Lampedusa</i> .
<i>Lefranc</i>	Thomas. Pseudonyme collectif de quelques banquiers socialistes. Ni <i>Barel</i> , ni l'auteur, ne sont de ce Lefranc, même s'ils furent consultés et approuvés.
<i>Lénine</i>	Notamment : nationalisateur des banques russes.
LEP	Livret d'Épargne Populaire, dit aussi « livret rose ». Placement indexé à intérêt réel, plafonné à 20 000 F (1984) et réservé aux personnes à faible impôt sur le revenu. Excellent placement.
<i>Lévêque</i>	PDG du CCF avant la nationalisation de 1982.
<i>Lucet</i>	Notamment : ami de <i>Bergeron</i> .
LIVRET A	Voir A (livret-).

<i>Marjolin</i>	Économiste, fonctionnaire européen. Coauteur avec <i>Sadrin</i> et <i>Wormser</i> du rapport de 1970, en vertu duquel le rôle du marché monétaire a été pleinement restauré et élargi en France.
<i>Mauroy</i>	Notamment Premier ministre de mai 1981 à juillet 1984.
<i>Mayoux</i>	Notamment PDG de la Société Générale depuis février 1982.
<i>Mendès France</i>	Pierre, dit PMF. Notamment : président du Conseil en 1953. Homme d'État non ignorant des problèmes monétaires et financiers. Décédé en 1983. Respectable.
<i>Mexandeau</i>	Notamment : Picard élu en Normandie. Ex-pensionnaire du lycée d'Arras. Jadis brimé par l'auteur (dînez avec lui, il vous expliquera). Ministre des P. et T. depuis mai 1981.
<i>Michels</i>	Lombard, auteur d'un ouvrage remarqué sur les Partis politiques (1910).
<i>Mitterrand</i>	Notamment Président de la République depuis mai 1981.
<i>Monory</i>	Notamment garagiste. Ministre des Finances dans divers gouvernements du septennat giscardien.
<i>Moussa</i>	Notamment : PDG de Paribas jusqu'à la nationalisation de 1982.
ONU	Organisation des Nations unies.
OPA	Offre Publique d'Achat. Technique boursière pour accélérer la concentration du capital et la rotation des dirigeants. Par extension : toute forme de « Ôtez-vous de là que je m'y mette ».
<i>Palme</i>	Premier ministre suédois. Social-démocrate.
PARIBAS	Abréviation usuelle — devenue sigle officiel — de la Banque de Paris et des Pays-Bas.
PC	Parti communiste.
PDG	Président Directeur Général, c'est-à-dire patron — réel ou nominal — d'une société anonyme et, le cas échéant, du groupe de ses sociétés filiales et sous-filiales.
<i>Peugeot</i>	Notamment : conseiller au cabinet de <i>Delors</i> , puis PDG de la Compagnie Française de Réassurance.
<i>Pfeiffer</i>	Notamment. PDG de l'UBP.
PIB	Produit Intérieur Brut. En gros : valeur de la production du pays au cours d'une année donnée.
<i>Pinay</i>	Notamment : sauveur professionnel du Franc. Utilisé, comme tel, en 1958, par de Gaulle.
<i>Plescoff</i>	Notamment : PDG de Suez en 1982-1984 et président de l'AFB en 1982-1983.
PME	Petites et Moyennes Entreprises : des confins de l'artisanat aux abords du grand capitalisme.
PMF	Voir <i>Mendès France</i> .
PMI	Voir PME, sauf qu'ici le I évoque l'Industrie.
PNB	Deux emplois distincts, ici : (1) le Produit National Brut : à une vache près, c'est la même chose que le PIB ; (2) le Produit Net Bancaire, la recette des banques avant déduction de leurs frais généraux.
<i>Pompidou</i>	Notamment : Président de la République, de 1969 à 1974.
PS	Parti socialiste.
PSU	Parti socialiste unifié.
<i>Questiaux</i>	Nicole. Notamment : ministre de la Solidarité nationale en 1982-1983.
<i>Quilès</i>	Notamment ministre de l'Équipement et du Logement depuis 1983.

<i>Reagan</i>	Notamment président des États-Unis d'Amérique (du Nord) depuis 1980.
<i>Renard</i>	Notamment : ancien de Montrésor, devenu journaliste au Monde.
<i>Ricardo</i>	Banquier du tout premier XIX ^e siècle. Économiste respecté par <i>Marx</i> .
<i>Rothschild</i>	Famille de banquiers, depuis <i>Ricardo</i> ou presque. Moins respectés par <i>Marx</i> . Spécifiquement : banque française nationalisée en février 1982.
RPR	Rassemblement pour la République, avatar post-1977 du parti gaulliste.
Rue de Rivoli	Rue parisienne où le ministère des Finances demeure (provisoirement) domicilié.
<i>Sadrin</i>	A été directeur des Finances extérieures, avant leur annexion par Montrésor, puis directeur général du CNEP avant sa fusion dans la BNP. Voir <i>Marjolin</i> .
<i>Sarraute</i>	Nathalie. Romancière.
<i>Schneider</i>	Famille de forgerons d'acier et de cartels. Finalement empoignés par <i>Empain</i> .
SFPI	Société Française de Participations Industrielles. Ne pas voir BNI.
SME	Système Monétaire Européen, symbolisé par l'Écu (European Currency Unit). Issu d'un serpent. Lie le franc au mark d'une façon qui est agréable quand la France entend poursuivre la même politique économique, sociale, etc., que la République fédérale d'Allemagne. Sinon ...
SNB	Syndicat National des Banques, branche de la CGC.
SNVB	Société Nancéienne et Varin-Bernier, la Nancéienne du groupe CIC.
SOFARIS	Société Française d'Assurance Risques. En fait, société de caution mutuelle opérant surtout au second degré, c'est-à-dire en contre-cautionnant les cautions d'organismes à vocation plus limitée.
TGV	Train à grande vitesse.
UBP	Union des Banques de Paris.
UDF	Union pour la Démocratie Française. Parti politique élitique, giscardien ou barriste.
<i>Visconti</i>	Cinéaste italien, réalisateur du <i>Guépard</i> d'après <i>Lampedusa</i> . Est décédé avant d'avoir pu réaliser, dans les salons viscontiens du ministère des Finances, la suite tant attendue. « l'Archipel du Guépard ».
<i>Weber</i>	PDG de la Strasbourgeoise du groupe CIC.
<i>Wormser</i>	Ex-Gouverneur de la Banque de France. Voir <i>Marjolin</i> .

Le débarquement

[Retour à la table des matières](#)

Mon cher Président, on me dit que. Je n'ose y croire. Il préside lui-même une vaste affaire, un syndicat professionnel, une société anonyme ou une chambre de Commerce et sa joie discrète l'épanouit : ainsi, le reflux des nationalisations commencerait déjà ?

Monsieur le Président, je tiens à vous assurer de mon entier. Concours, dévouement, respect, faites votre choix, lui fait carrière. Nationalisation ou pas, éviction ou non, il doit assurer son avancement, mais comment négocier une promotion éventuelle avec un patron que l'on dit remplaçable ? Ah ! comme la propriété privée était simple : on caressait l'en-titre, non sans flatter l'ayant droit. Mais ici, qui LUI succéderait et quand ? L'angoisse...

Nous, on l'a déjà dit, un PDG ou un autre, on s'en fout. C'est mon bergeronnet préféré qui pousse des roulades sans surprises. *Nos points, des sous, l'intéressement, ma prime de.* Dans son univers magique, les présidents passent, les droits zacquis demeurent. Éternellement.

Ce climat règne depuis quelques mois, non sans péripéties dignes d'un romancier-fleuve. J'abrège : une loi de juillet 1983 « visant à la démocratisation du secteur public » impose le renouvellement des conseils d'administration et des présidents directeurs généraux dans les entreprises nationalisées. Je suis le PDG de l'une des banques nationalisées en février 1982 et la rumeur publique me dit vulnérable. Ça jase.

Le verdict tombe le 6 juin 1984. Dumas qui dirige la toute nouvelle Compagnie Financière de Crédit Industriel et Commercial — traduisez : la holding ou maison mère du groupe CIC — me téléphone. *Mon vieux, tu es seul ? J'ai une mauvaise nouvelle à l'annoncer, voilà, le Gouvernement a décidé de ne pas renouveler ton, etc. Tu dis « le Gouvernement », est-ce que tu pourrais être un peu plus précis ?*

Eh bien, la rue de Rivoli, quoi ! Tu m'appelles de la part de Delors ? Écoute, moi j'ai été prévenu par Lebègue. Voilà. OK. Voilà. Salut !

Lebègue ainsi nommé est alors le n° 2 ou 2bis de Montrésor, la direction du Ministère de l'Économie et des Finances d'où l'on « suit » les banques. C'est le haut fonctionnaire sous-délégué du Ministre qui incarne l'État, actionnaire à 49 % de « ma » banque. Et Dumas, de son côté, préside la holding qui est « mon » actionnaire à 51 %. Le jury est unanime : on me débarque.

Pas seul, il est vrai. Un petit quart des présidents nationalisateurs de 1982 est « appelé à d'autres fonctions ». Mais je laisse aux futurs historiens de la banque le soin de trier les départs volontaires, les promotions à Limoges et les francs ostracismes : les nuances sont parfois fines.

On me débarque et l'on doit avoir de bonnes raisons. Pensez donc : Mauroy est encore Premier ministre et on vire le président de la banque nationalisée dont le siège social est à Lille. C'est dire que, forcément. Une méchante affaire. Un incompetent. Pas de fumée sans feu. Un désorganisateur. Un indiscipliné. Forcément. À moins que ?

À moins que...

Mais, pour en juger, il faudrait connaître les banques — et leur nationalisation — de l'intérieur... *Justement, suivez le guide, la visite va commencer.*

Tu vois — me dit un dangereux révolutionnaire de 1968 tu vois, on te débarque le 6 juin, tandis que Reagan atterrit, avec quarante ans de retard, sur une plage normande. C'est clair : l'impérialisme américain refoule les banquiers marxistes. Ce sera, pour mon goût, la meilleure plaisanterie de ce jour-là.

L'embarquement

[Retour à la table des matières](#)

En février 1982, je n'arrivais pas à Lille, j'y revenais.

Ici, je devrais raconter ma vie. *Passionnante, tout comme la vôtre. Donc, la table des chapitres suffira.* Vingt bonnes années dans un groupe bancaire privé et une excursion parallèle dans l'édition. Auparavant, quelques petites années à l'ombre de Montrésor, chez Gruson qui enseignait la comptabilité à la Nation, *le revenu national, vous connaissez ?*

Prolongé jusqu'en 1955, ce conte à rebours nous conduirait aux Arts et Métiers de Lille où, depuis 1950, je pourvoyais à la pitance des gadz' arts, après avoir été, cinq années durant, un pion itinérant de collège en lycée, dans toute la région : dix ans de tâches alimentaires, d'études et de militantisme tous azimuts.

Et avant ? Une enfance à Dunkerque, ville parfois bruyante, notamment en 1940. La guerre, la Libération, la faim, quelques grandes grèves, il n'en fallait pas plus, alors, pour faire un communiste...

Donc, en 1955, j'avais quitté le bon peuple nordiste discipliné par cinq siècles d'industrie et d'invasions ; sa forte bourgeoisie, vieille de neuf siècles, toujours marchande, bientôt manufacturière et vite industrielle ; et ses paysans, patients comme la mer, d'où venait toute ma tribu. Grand-père de Bergues, journalier qu'une ruade tua vers quarante ans. Arrière-grand-père de Teteghem qui, toute sa vie, assécha la Flandre maritime, en gardant ses *wateringen*. Et les autres, conduits par le grand-père de Coudekerque, qui allaient trahir la terre pour la toute jeune automobile : chauffeurs, garagistes, mécaniciens. *Ça roule.*

J'avais quitté une région enfin reconstruite et prématurément hérissée d'antennes de télévision. Je revenais, en 1982, dans une région ravagée par une guerre plus sournoise que celles de 1914 ou de 1939. Les ruines étaient baptisées

friches industrielles, les mutilés se nommaient chômeurs, et les jeunes traînaient savate, de Calais à Maubeuge. Les mines se repliaient vers deux ou trois fosses, la sidérurgie désertait Louvroil et Denain, la métallurgie s'épuisait, le textile s'effaçait d'entre Lys et Deûle, la chimie s'évaporait d'Auby à La Madeleine. L'automobile, naguère venue en renfort, s'essoufflait à son tour, dans les côtes de la crise.

Il aurait fallu une faconde méridionale pour chanter l'acier de Dunkerque, le métro de Lille, les micro-ordinateurs de la « métropole » et d'autres prouesses encore, modestement fondues dans les TGV et les fusées Ariane. *Mais on ne se refait pas*, les gens du Nord sont modestes, ceux du Pas-de-Calais se croient colonisés par le Nord et ceux de Picardie — hormis Creil et Saint-Quentin — découvraient enfin l'industrie à débouché national ou mondial. Les bourgeons de la reprise n'étaient point rares, mais fragiles, tandis qu'en 1982 la crise gelait dur. *Raison de plus pour prendre en charge la banque régionale enfin nationalisée...*

Si le lecteur insiste, j'expliquerai un jour comment l'on devenait PDG d'une banque nationalisée, au début de 1982. *Pour ce que j'en sais*. En attendant, quelques hypothèses suffiront. Il s'agirait en somme : (1) de recomposer les étapes d'avant l'arbitrage final : *changez-les tous !* (2) de reconstituer les jeux de critères qui s'affrontèrent, officiellement ou non, en chacune de ces étapes ; (3) d'évaluer, en chaque phase, les espoirs de l'Énarchie, ce vaste syndicat informel des anciens de l'École nationale d'administration dont Montrésor est l'une des places fortes ; (4) d'identifier les trois ou quatre équipes, étrangères au ministère des Finances, qui furent mises à contribution ; (5) de repérer les diverses filières de sélection et de contrôle des désignables, qui furent mises en œuvre ; et (6) d'expliquer enfin les quelques présences — et absences — aberrantes, sans les réduire plus que de raison aux caprices de l'événement. *Facile, non ?*

Toujours est-il qu'au printemps 1982, je visitais derechef les deux régions desservies par la banque dont j'avais désormais la responsabilité. Deux régions pauvres, non à l'échelle des tiers mondes, certes, mais à celle de la France, assurément. La Picardie au 10^e rang et le Nord-Pas-de-Calais au 15^e, dans la hiérarchie du produit intérieur brut par tête. *D'accord, c'est du Gruson, je traduis* : on divise le total de la richesse produite régionalement par le nombre d'habitants de la région et on compare avec les autres régions. Disons, d'autre manière, qu'à trente lieues autour de Lille, le revenu par tête était, en moyenne, inférieur de 40 % au revenu par tête en région parisienne. *Vous avez bien lu : moins 40 %.*

Pauvres et prodigieusement inégalitaires. Pour la moyenne française, le partage du revenu est décent, sinon satisfaisant : une moitié du revenu national est récoltée par 78 % des ménages, immigrés inclus ; l'autre moitié par les 22 % restants. Mais dans le Nord-Pas-de-Calais, le revenu régional se distribue bien autrement : 92 % des familles reçoivent une moitié de ce revenu, tandis que l'autre moitié bénéficie à

8 % seulement des ménages. *C'est bien ça : une demi-tarte pour 8 % des familles et l'autre demi-tarte pour les 92 % restants.*

Dans ce contexte, les « banquiers » — je veux dire : les salariés des banques — jouissaient d'une position étrange. Couverts par une puissante convention collective nationale, ils échappaient aux bas salaires qui sont la règle régionale. Tous les cadres, presque tous les gradés et même certains employés de banque se rangeaient parmi les 8 % de familles « riches » de la région ! sinon parmi les « riches » 22 % qui se répartissent la première moitié du revenu national : car on peut être « riche » à Lille sans se ranger du même coup parmi les Français « riches », tant la moyenne régionale des revenus est basse. Dure contradiction, en vérité, que d'être salarié et privilégié...

La banque où j'arrivais était pleine de semblables contrastes. À n'en pas douter, sa clientèle figurait, plus qu'en d'autres banques, parmi les « riches » des régions desservies. Un journaliste, fidèle à la tradition guesdiste toujours vivante dans la gauche régionale, devait nous le déclarer tout net, lors d'un déjeuner de presse, au grand scandale des cadres là présents : *vous êtes la banque des riches et des curés.* La belle affaire ! Il s'agissait de devenir aussi la banque des « moins riches » et des « pas-curés »... Mais que d'efforts à fournir pour conduire « mes banquiers » à s'intéresser aussi à cette clientèle-là ! Que d'efforts pour diffuser le livret d'Épargne populaire — le « livret rose » indexé —, produit populaire par excellence ! Et pour y parvenir plus vite et mieux que la plupart des autres banques du groupe CIC, ce qui fut fait...

La force première de « ma » banque ne venait pourtant pas *du populaire*, épargnant ou non, même si 64 % des 140 000 comptes de particuliers qu'elle gérait appartenaient à des employés ou des ouvriers. Non, sa force résultait de ses liens organiques avec l'industrie et le commerce régionaux représentés, ici, par 26 000 comptes d'entrepreneurs individuels et de sociétés : chefs d'entreprises nombreux parmi les 19 administrateurs d'avant la nationalisation, cadres de la banque présents en plusieurs chambres de Commerce et en maintes associations professionnelles, fréquentation croisée des mêmes bonnes œuvres pieuses ou rotariennes. *Rotary, pas roturier : ne pas confondre.*

Si bien que la nationalisation pouvait ouvrir, ici, des plaies vives. Mais le patronat nordiste, qui est légaliste, sut modérer ses émotions. Il ne se trouva guère que deux Belges et trois Suisses pour retirer leur clientèle à une banque « qui n'était plus privée »... et pour la porter à d'autres banques non moins nationalisées. Comment faire autrement, en effet, alors que « l'encadrement » du crédit donnait aux banques le pouvoir de distribuer un produit rationné — le crédit « encadré », précisément — au prorata de leurs distributions antérieures, si bien que le client mécontent s'en allait peut-être, mais sans pouvoir emporter « ses » tickets de rationnement...

Quelques administrateurs rescapés de la nationalisation et quelques formules nouvelles pour institutionnaliser derechef les bonnes relations de la banque avec les entreprises qui étaient ses clientes aidèrent à éviter toute déchirure. Mais l'essentiel allait tenir en deux gageures :

— maintenir, si possible, tous les cadres en place, afin que les colloques singuliers — où se noue la confiance qui fonde le crédit — demeurent détendus ; et *pourtant*, changer peu à peu le mental des « banquiers », afin que la nationalisation ne se réduise pas à une simple conservation de l'ordre social existant ;

— garder, si possible, toutes les entreprises clientes, en aidant à leur sauvegarde — tant qu'elle demeurerait possible — et à leur extension, voire à la création d'entreprises nouvelles ; et pourtant, marier ces risques nouveaux aux prudences traditionnelles d'une banque qui a toujours autant de dettes que de créances — ou presque.

Deux gageures ? Il faudrait du temps pour les tenir, mais j'étais embarqué.

Un groupe plein d'avenirs

[Retour à la table des matières](#)

Un peu de publicité lèvera vos scrupules. Si moi, l'ex-PDG, je raconte de façon un peu précise les forces et faiblesses de « mon » ancienne banque et du CIC, sa maison mère, ne vais-je pas nuire aux intérêts commerciaux de ces deux respectables Maisons ? *Oui, Maisons avec majuscule, car les banquiers aiment cette métaphore, ça fait famille, intimité, haute banque.* Pompidou était de la Maison...

Heureusement pour « nos » Maisons, la question ne se pose pas aujourd'hui. Même si son reflux est commencé, « l'encadrement » du crédit continue de figer les clientèles d'entreprises. L'omniprésence des produits banalisés réduit la concurrence aux mirages de la publicité — *mon carnet de chèques est plus beau que le tien...* — tandis que les produits non banalisés, tel le livret A des Caisses d'Épargne¹ sont réservés par décret à certaines catégories d'établissement. Le cartel bancaire — qu'est en fait l'AFB, à suivre — *uniformise* le taux de base et les autres « conditions » qui déterminent les coûts effectifs du crédit, si bien que ceux-ci s'étagent seulement selon la taille et la santé des firmes. Et aussi selon les régions, le Nord étant, par exemple, l'une des moins chères, *hélas! pour « ma » banque.* Enfin et surtout, nul déposant ne peut plus craindre pour ses kopecks, maintenant que l'État-banquier est devenu gardien direct des dépôts, hors le secteur privé.

Mieux : les clients exigeants doivent savoir que les banques souffrant de quelques difficultés d'organisation, comme le CIC ou « mon ex », sont à préférer, car elles font généralement plus de zèle que les banques repues et placides. *Si, si ! allez-y voir.*

¹ Le lecteur trouvera en fin de volume une *Table des noms, sigles et abréviations* qui ne lui seraient pas familiers. [Dans cette édition numérique, elle est placée au début. MB]. Et il se verra annoncer, par la mention à suivre, que l'on reviendra plus loin sur certaines allusions qu'il jugerait mystérieuses.

Donc, j'arrivais en février 1982 dans la banque lilloise du groupe CIC, lequel rassemble, sous la houlette du Crédit Industriel et Commercial, neuf banques régionales nullement moutonnières et une demi-douzaine de banques et banquettes parisiennes aux spécialités diverses. Un assez gros groupe, donc. Fin 1981 : 24 000 salariés, 1 200 guichets permanents, 87 milliards de crédits en cours, à destination de la clientèle d'entreprises et de particuliers, sans compter 60 milliards d'opérations interbancaires. Un assez gros groupe : un demi-Crédit Lyonnais, environ.

Mais un groupe qui cherchait sa voie. *Le groupe CIC n'a pas de stratégie d'ensemble pour l'avenir*, déclarait, en janvier 1982, un expert, missionné par Chatillon, lequel avait été directeur financier de la Caisse des Dépôts, avant de succéder, à la présidence du CIC, à Fourcade qui fut ministre des Finances sous Giscard. Si vous préférez, c'était le prédécesseur de Dumas, « mon » président de groupe. Un clou a chassé l'autre. Mais l'Inspection des Finances a fourni la plupart des clous. Par hasard.

Un groupe qui cherchait sa voie depuis plus d'un siècle. Du Second Empire à la guerre de 1914, le CIC fit du crédit et intervint en Bourse : à ce dernier titre, il plaça les actions émises par maintes banques provinciales, nouvelles ou expansives, et parfois il occupa, chez certaines d'entre elles, un siège d'administrateur, mais sans constituer vraiment un réseau de filiales, ni même de succursales. Ah ! Paris... Résultat, évalué par la revue Suez-panorama durant l'été 1981 : *Sur cette lancée, le CIC (de 1914) est purement et simplement menacé de disparaître, absorbé par un mastodonte ou par un jeune Turc. Un mastodonte, comme le Crédit Lyonnais ou la Société Générale. Un jeune Turc ? le CCF ou la BNC — ancêtre de l'actuelle BNP — feraient l'affaire. Tristes avenir.*

La guerre, puis la crise des années 1930 en décidèrent autrement. Le CIC établit un réseau de participations, minoritaires mais plus fermes, en diverses banques provinciales, puis il étendit ou élargit son emprise parmi les victimes de la crise. À la fin des années 1930, le groupe actuel était largement esquissé. Le même Suez-panorama rend cette fois un verdict favorable : *À la veille de la guerre (de 1939), le groupe CIC est un des géants de la profession. Bel avenir.*

Pourtant, le géant s'assoupit, après de menues annexions de guerre. Sa structure éclatée l'abrita des nationalisations de 1945, et je ne sais s'il stagna parce que le Lyonnais et la Générale, maîtres quasi souverains des nouvelles ouvertures de guichets², le bridèrent délibérément ou s'il s'endormit sur ses lauriers de premier groupe privé. Toujours est-il que le *Suez-panorama*, déjà cité, juge ainsi le CIC de

² De 1945 à 1966, l'ouverture des guichets fut soumise à une autorisation préalable, délivrée par le Conseil National du Crédit sur rapport favorable de l'Association Professionnelle des Banques (APB). Les deux *archéos* précitées pesaient d'un poids souvent jugé décisif dans la commission qui préparait les décisions de l'APB.

1966 : *une maison respectable, discrète, prudente, un peu conservatrice et bien gérée. L'avenir appartient aux géants qui se lèvent tard...*

En effet, à partir de 1967, les banques débridées par Debré rattrapèrent à marches forcées les banques non bancaires, et le CIC se mit de la partie. Je sais, ça paraît compliqué, mais j'explique. La France reconstruite des années 1950 s'enrichit au cours des années 1960, si bien que les semi-banques — c'est-à-dire les banques que la loi affuble d'autres noms et, parfois, d'autres statuts, pour des raisons variables et mineures — se répandirent rapidement. Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Banques populaires, les Caisses d'Épargne elles-mêmes acquièrent bientôt de nouvelles capacités quasi bancaires. À trop raréfier les agences nouvelles, les banques classiques favorisèrent ces pseudo-banques qui relevaient d'autres réglementations. Alors Debré dérégula, et la bancarisation à tout va commença à couvrir les banlieues et villages de nouveaux guichets. *Jeunes gens qui aimez l'aventure, engagez-vous dans la banque.*

Les aventuriers sans risques furent nombreux, au groupe CIC comme ailleurs. Mais ici, une autre aventure donna du piquant à la bancarisation. Paribas s'avisa de prendre un raccourci, en conquérant, par voie boursière notamment, le contrôle du CIC : *Je marierai mes affaires avec tes dépôts.* Cependant, la Compagnie de Suez qui avait fini de fédérer les capitaux indemnitaires des nationalisations de 1945 (les mines françaises) et de 1956 (le canal... de Suez, bien sûr) caressa le même rêve. Combat de géants, actions surcotées, match nul, l'armistice redistribua les cartes bancaires : le Crédit du Nord, bientôt fusionné avec la Banque de l'Union Parisienne, resta dans le giron de Paribas, cependant que le groupe CIC passait sous le contrôle de Suez : *ce sera « ma » grand-mère, au jour de la nationalisation.*

D'être ainsi désirée vous embellit toujours, *maman CIC* gambilla. Elle investit, elle s'étendit et ses filles firent de même. D'où son volume de fin 1981 que seuls les archéo-nationalisés et le Crédit Agricole surclassaient. Mais cette expansion fut portée par l'essor économique général, jusqu'en 1975, et gonflée par l'inflation, plutôt qu'orientée par une stratégie délibérée. *Pas de stratégie d'ensemble pour l'avenir*, l'autodiagnostic a déjà été relevé. Heureusement, le groupe, « épargné » en 1945, n'échappa pas aux nationalisations de 1982.

Soyons juste. Le groupe CIC que la loi du 11 février 1982 a nationalisé n'était pas un gros tas mou de banques ballottées par la conjoncture. Ce groupe était opérationnel, il avait su garder son rang, s'informatiser point trop mal, se doter d'antennes étrangères — un peu fluettes, mais est-ce un tort ? *à suivre...* —, prendre quelques initiatives et répartir correctement sa rentabilité entre les dividendes et les réserves.

Mais cela n'avait pas suffi pour en faire un groupe offensif comme le Crédit Agricole ou le CCF, ni omniprésent comme les archéos — *Les archéos, c'est clair, non ? les nationalisées de 1945, bien sûr.*

Son image globale demeurait floue, derrière les images locales de ses neuf filles de province. Son patriotisme interne était d'inégale qualité, selon les banques et le niveau hiérarchique : hormis le siège parisien, on se sentait plus souvent CIC chez les cadres des banques que dans leurs directions, affirme l'autodiagnostic déjà évoqué. Sa structure était polymorphe, mêlant les filiales bien verrouillées aux banques où — comme dans la « mienne » — le CIC ne détenait même pas la minorité de blocage. Ses formes de commandement dataient d'un autre âge, moitié country-club, moitié Église : entendez que les concertations entre directions tenaient plus de la partie de campagne que du conseil d'administration ; mais qu'à la faveur des successions ou des difficultés locales, *maman CIC* avait néanmoins commencé, depuis quelques années, à placer ses évêques en maints diocèses.

Toutes circonstances qui rendaient difficiles la formulation de projets et le choix de réformes, bref la conception et l'application d'une stratégie. Nul ne chantait : *du passé, faisons table rase...*

Mais voici venir la nationalisation : *on allait voir ce qu'on allait voir.*

L'avenir prend du retard

[Retour à la table des matières](#)

En fait, on ne vit rien ou presque. Du moins jusqu'en juin 1984 : *après, je ne sais pas*. Les choix d'avenir furent délaissés au bénéfice des modes d'organisation. *Où se diriger ?* ne faisait pas recette. *Comment les diriger ?* accaparait toute l'attention.

Comment les diriger ? était un vrai problème.

Comment chacun des PDG du groupe pouvait-il asseoir son autorité, dans une *Maison* souvent vaste et toujours méfiante, dont la culture et les traditions lui étaient inconnues ? La réponse était simple, mais requérait du temps : travailler beaucoup, apprendre, négocier, observer, travailler encore, négocier toujours.

Et tandis que chacun déployait les talents éminents qui l'avaient fait choisir, *Comment les diriger ?* se posait également à l'échelle du groupe. Comment coordonner ces nouveaux présidents nationalisateurs, héritiers de *Maisons* mal fédérées et titulaires d'une nouvelle légitimité, étrangère aux liens capitalistes de naguère ? Difficile problème, pour un Dumas qui devait, dans le même temps, prendre la mesure et le contrôle de « ses » archiducs, au siège parisien, et de « ses » barons régionaux, sans avoir acquis, auparavant, l'expérience d'un vaste groupe décentralisé.

J'aurais aimé des solutions aussi expédientes qu'expéditives : une concertation fréquente sur les urgences et, à défaut de consensus, une décision de Dumas ; simultanément : une réflexion de quelques mois, avec division du travail selon les goûts et les savoir-faire des uns et des autres, en vue de fixer quelques options d'avenir ; et, ensuite seulement, en vertu de ces options, des réformes d'organisation pour garantir durablement l'efficacité et la cohérence du groupe.

Urgences et stratégie, puis organisation. Étant bien entendu que les options d'avenir, à fixer, dépendraient pour partie de perspectives générales que les ministres du Plan et des Finances avaient, plus que d'autres, à tracer. Mais que, néanmoins, il nous reviendrait, en tout état de cause, de choisir une politique d'extension ou de reconversion de « nos » réseaux régionaux, parisiens et internationaux ; un mode et un rythme d'informatisation combinée de « nos » banques ; une méthode et des objectifs de qualification et (avec ou sans détour) de contraction de « nos » effectifs ; et, *last but not least*, un mode d'emploi de « nos » banques régionales, en liaison avec des régions qui, justement, acquéraient de nouvelles compétences administratives et économiques.

Nous étions trois ou quatre présidents à rêver ainsi d'avenirs rendus moins incertains par de mûres réflexions auxquelles, « nos » cadres hiérarchiques ET syndicaux devaient être associés. Je commis même, sur ces sujets, une ou deux notes, au fil des mois, où j'allais jusqu'à caresser l'idée d'une autonomie « à plusieurs degrés » pour les banques régionales, la dose d'autonomie dépendant de la taille et de l'assise de chacune. Copies auxquelles le professeur Dumas octroya d'excellentes notes et qu'il fit distribuer à toute la classe, pour l'exemple. Mais dont rien ne résulta.

Parce que Dumas se souciait du *Comment les diriger ?* ou parce que deux ou trois des PDG nationalisateurs n'avaient aucune expérience « groupale » ou parce que Carrière — PDG de la Lyonnaise, la plus florissante des banques du groupe et, du même coup, la plus autonomiste — tirait à boulets rouges sur le centralisme parisien et flirtait alors avec *grand-maman Suez*, on passa beaucoup de temps à débattre des principes d'organisation et de fonctionnement du « groupe des banques régionales associées au CIC ».

Épouvantables débats « constitutionnels » où les joies de la fédération et de la confédération eurent leurs avocats respectifs. Où « l'accord des volontés » permit bien des sophismes comme si nous avions la liberté d'adhérer par contrat, à un autre groupe que celui où l'histoire avait placé « nos, » banques. Où plusieurs filles tuèrent symboliquement *maman CIC*, sans ignorer que *papa l'État* empêcherait tout passage à l'acte. Et où, apparemment, les seuls problèmes réels qui se jouaient là derrière touchaient aux rapports entre *maman CIC* et *grand-maman Suez*, alors dirigée par un Plescoff qui essayait vainement de tenir rassemblé un empire plus décousu que l'Autriche-Hongrie de Musil. Mais jamais le problème de Suez ne fut mis sur la table — *on ne parle pas de ça devant les enfants !* —, dût le non-dit biaiser toute cette aberrante discussion.

Laquelle prit fin, à la mi-avril 1982, par un texte de Dumas où la liberté de gestion de chaque établissement, la collégialité dans l'élaboration et l'exécution de la politique du groupe et l'unité de celui-ci furent posées en principe, tandis que, de-ci de-là, cette charte constitutionnelle faisait place au bon sens : entités communes à renforcer ; décisions acquérables par une majorité qualifiée, à la

conférence des présidents des banques du groupe ; perspectives de mobilité du personnel, etc. Peut-être par respect pour le modèle austro-hongrois, il était même prévu une représentation bicéphale « pour les démarches extérieures qui engagent l'ensemble du groupe ». Dumas était évidemment empereur d'Autriche. On élut le roi de Hongrie : Weber, PDG de la Strasbourgeoise, fut désigné à l'unanimité. *Salut Alain !*

Si j'ai bonne mémoire, cette charte demeura confidentielle, en attendant que *papa l'État* l'eût agréée. Maugréa-t-il ? Ou manœuvra-t-on pour donner et retenir ? Ou pour faire novation ? *Je ne sais*. Mais la charte fédérative des banques régionales « austro-hongroises » demeura lettre morte.

Je ne la regrettai pas, car ces ravaudages et marivaudages constitutionnels m'avaient agacé, quoique sans m'indigner. La suite se révélerait plus crépitante.

Pour les principales banques nationalisées, le Gouvernement avait parfois envisagé d'adjoindre au PDG qu'il nommait un directeur général dont il souhaitait que le PDG le nommât à son tour.

Ainsi, pour le CIC, on avait envisagé d'adjoindre Pfeiffer à Dumas. *Et Pfeiffer, c'est pas rien !* Un Alsacien mi-prophète, mi-missionnaire — *mi-mi, je sais, l'euphonie ; mais laissons mi-mi...* — qui croit à tort avoir inventé toutes les formules qu'il pratique, mais n'est jamais en retard d'une innovation. Un rassembleur de PME dont Paribas et d'autres banques avaient fait la peau, juste avant la crise, un jour où son *Prétabail* trébuchait. Bref, un mal-aimé de *l'establishment* bancaire.

Dont Dumas ne voulait à aucun prix : *mais comment s'en débarrasser ?*

J'ignore le détail, mais l'échange a dû se décider en mai ou juin 1982. En juillet, lors de la deuxième fournée des nationalisations — celle des banques non cotées en Bourse —, Pfeiffer devint président de l'Union des Banques à Paris, cependant que Dumas recrutait, comme directeur général du CIC, un certain Giacomotto.

C'est qui, Giacomotto ? s'enquirent les nationalisateurs du groupe. Leur moisson fut rapide et douteuse. Un cambiste : un spécialiste des euro-trucs — ces papiers volatils qui s'échangent sur le marché monétaire international, entre gnomes de Zurich. Venu de la BUE — la Banque de l'Union Européenne et du groupe Empain-Schneider, *à suivre* — où il avait soutenu du geste et de la voix l'un des trois clans locaux. Inconnu de ceux qui préparèrent les nationalisations bancaires, avant mai 1981. Collaborateur au Cabinet du Ministre des Finances, pour aider — *fort efficacement, me dit-on* — au déminage de quelques contentieux périnationalisatoires. Et désormais privé de job, mais digne d'une récompense.

Passe-moi la rhubarbe Giacomotto et je te passerai le séné Pfeiffer. Sur l'euromarché interbancaire, on appelle ça un *swap*.

Plus de Charte — *et tant mieux*. Un Giacomotto de renfort — *voyons voir*. Et, toujours, un groupe plein d'avenirs, mais qui s'avancait vers eux à tâtons, sans choix, ni loi.

Ah ! qu'il est dur de nationaliser par devoir !

[Retour à la table des matières](#)

Giacomotto, qui fut un négociateur zélé, devait être une singularité au Ministère des Finances où — *je vais vous révéler un secret d'État et de Polichinelle* — les partisans des nationalisations bancaires étaient rarissimes : le Ministre, assez souvent ; quelques membres de son Cabinet, mais pas tous les jours ; et, de-ci de-là, divers irresponsables, syndicalistes, douaniers et autres balayeurs.

Il faudrait esquisser ici l'historique des nationalisations, bien avant et longtemps après le 10 mai 1981 ; cheminer des commissions du PS aux ministères inégalement concernés ; suivre les dossiers dans les détours de l'inter-ministériel, à l'automne 1981 ; observer les allées et venues au Cabinet de Delors, jusqu'au jour où Plescoff, alors président des Assurances Générales de France, lui donna ou lui prêta Peugeot pour suivre cette grande affaire ; et, en tous lieux et en tout temps, sonder les reins et les cœurs de ceux qui proposèrent, débattirent, combattirent, arbitrèrent, votèrent, consultèrent constitutionnellement et arbitrèrent derechef, jusqu'à la promulgation de la loi n° 82-155 du 12 février 1982. Mais laissons cela aux historiens des mortes archives.

Je fus peu mêlé aux travaux pratiques de l'automne 1981, sans doute pour y avoir été trop souvent associé, bien avant mai 1981... Les « techniciens » de la rue de Rivoli n'avaient que faire des suggestions « partisans ».

Je sais pourtant que leurs tentatives et tentations « techniques » ne furent pas tristes. L'un rêvait à l'émission d'actions sans droit de vote qui auraient été remises aux actionnaires à dessaisir, en échange de leurs titres : beau moyen de consolider la collectivité des actionnaires en place, banque par banque, en attendant le jour où — *sait-on jamais ?* — les « droits de vote nationalisés » auraient pu faire retour à

leurs ex-proprétaires naguère expropriés ; et beau rêve qui renaît obstinément, si j'en juge par l'espèce d'augmentation-decapital-sans droit-de-vote réalisée par la Société Générale dès la fin de 1984. Ce rêve se parait d'un alibi superbe : c'eût été une nationalisation *pour pas cher* — que le Conseil constitutionnel eût accueilli comme l'on devine...

Mais un autre — ou le même ? — devait s'employer à bloquer toutes les solutions qui auraient pu faire de la Caisse Nationale des Banques — finalement chargée d'indemniser les actionnaires — une entité un tant soit peu autonome, apte à emprunter des capitaux et à revendre ceux des actifs industriels, captifs des banques, qu'il n'y avait aucune raison de garder dans le secteur public, le tout allégeant la charge budgétaire de l'État — et la redevance à demander aux banques nationalisées.

Il y eut surtout de belles empoignades sur la délimitation du secteur à nationaliser. Fallait-il fixer une norme « mécanique » et laquelle ? Contre la norme, plaidaient évidemment les avocats des cas d'espèces à épargner. Ainsi du CCF qui tirait argument de son actionnariat très dilué et de ses brillantes performances ; ainsi du CIC, qui vantait son organisation modèle, chef-d'œuvre de régionalisation avant la lettre ; ainsi de maintes autres *Maisons*, toutes exemplaires, dévouées au bien commun et promises à d'affreux malheurs *si, d'aventure, on les nationalisait quand même*.

D'autres, plus cyniques, dépouillaient la bête sous le regard navré de Montrésor. Chez Rothschild, on préparait l'exode de toute la branche boursière : la « gestion de fortune » n'était point figeable comme un vulgaire crédit « encadré », elle pouvait s'emporter comme les boiseries d'un salon que l'on dépouille après avoir vendu un hôtel particulier. Chez Suez, vaste empire grumeleux, on déverrouillait d'imparfaits contrôles, sur les assurances du groupe Victoire notamment. Chez Paribas, *Maison* virtuose de l'autocontrôle — c'est-à-dire des sociétés petites-filles, actionnaires chez leur mère-grand —, on passait de l'autocontrôle à l'auto-rachat. La main gauche obligeait la main droite à des ventes que la tête désapprouvait par des hochements de style grec. *Pargesa parti, qui gisez par-là, il court, il court le furet de Paribas-Suisse...* Haberer, alors directeur de Montrésor et toujours-déjà promis à la succession de Moussa, à la tête de Paribas, ne pouvait empêcher ces fuites indignes qu'il devait dignement colmater en mai 1984 — par quelques contre-auto-contrôles de bonne et point trop lourde facture — juste avant le renouvellement des PDG des banques nationalisées. *Pargesa, par Jésus ! bien joué...*

Finalement, une norme fut imposée à la rue de Rivoli — au moins quant à son principe — afin de bloquer les débats d'exception. Une norme que Montrésor jugea « mécanique », mais qui n'était qu'objective, comme il convient au droit français. Néanmoins, il fallut un second arbitrage gouvernemental pour arrêter la partie de yoyo qui relevait la norme à 2 milliards pour l'abaisser à 400 millions, avant

qu'elle soit fixée à 1 milliard. Un milliard de quoi ? de dépôts reçus ou de crédits accordés ? et à quelle date ? La sagesse eût été d'additionner les dépôts et les crédits, pour n'exclure ni les banques de dépôts souvent « excédentaires » en ressources, ni les banques d'affaires ou les banques spécialisées qui empruntent ces « excédents » de ressources, via le marché monétaire. Mais la rue de Rivoli imposa la seule référence aux dépôts recensés par la situation des banques au 2 janvier 1981. À quoi s'ajoutèrent les deux Compagnies Financières de Suez et Paribas, tandis que toutes les banques réputées étrangères ou monégasques échappaient à la nationalisation. Beaucoup d'exclues *mais d'un poids négligeable*, assurait Montrésor. Certes, mais jusqu'à quand ? *Croyez-moi, le capital privé, ça repousse.*

Et puis, le seuil dûment fixé, les débats d'exception reprirent d'autre manière. Ne convenait-il pas, dans la banque comme dans l'industrie, de maintenir en place *certain au moins des présidents les plus*. Les plus quoi ? Eh bien ! *Les plus plus, quoi ! les plus maintenables, enfin, vous me comprenez ?* J'ai souvent eu le sentiment que maints présidents du groupe CIC avaient ramé ferme pour être jugés *plus plus* ; que Montrésor assurément, le Cabinet sans doute et peut-être aussi le Ministre avaient envisagé avec faveur cette exception — isolée ou non — pour un « groupe modèle » ; et que seul l'arbitrage final — *changez-les tous !* — avait mis fin, fort tardivement, à cette tentation.

Toujours est-il que mon prédécesseur, homme respectable et dont je dirai les mérites, n'était pas peu irrité quand je fis sa connaissance, le 18 février 1982. Le 17, au matin, le Conseil des Ministres avait désigné les administrateurs généraux, appelés à devenir PDG de la première fournée des nationalisées, celle des banques cotées en Bourse. Et, tandis qu'en début d'après-midi, je passais rue de Rivoli pour retirer ma lettre de mission, on me dit, au Cabinet du Ministre, que Peugeot était en train de téléphoner aux présidents « nationalisés », pour les informer de leur sort. Mais mon prédécesseur ne reçut jamais ce coup de fil. *Gêne, surmenage, pagaïe ! Vous n'y pensez pas. C'est la faute à Mexandeu ! Ah ! comme le téléphone marche mal en France.* D'apprendre ma désignation par l'Agence France-Presse lui chauffa la bile et je dus le prier d'excuser Delors — *je veux dire : Mexandeu.*

Le zèle bien tiède de Montrésor, voire de son Ministre, eût été négligeable — ou même plaisant — si les nationalisations bancaires n'étaient intervenues dans un contexte économique-financier déjà grevé de méchantes décisions.

Malgré la mode, je ne médierai point des générosités et autres relances de l'époque dite « état de grâce », mais regretterai seulement leur défaut de contreparties et de compléments.

Contreparties ? Les générosités ne se seraient pas épuisées en inflation supplémentaire, si l'on avait su reprendre par l'impôt et l'épargne ce dont il fallait

différer la consommation. Par l'impôt sur le revenu, sans doute, mais sans assommer les cadres salariés, ni maintenir l'impunité fiscale de la paysannerie, du commerce et de maintes professions libérales. Et plus encore par l'impôt sur les patrimoines, sans exonérer cet « outil de travail » qui se prononce, en allemand, *das Kapital*... Et surtout par l'épargne, fût-ce à la Mendès France, par une épargne rendue obligatoire pour un temps.

Compléments ? Dévaluer sec, comme le fit Palme en reprenant le pouvoir en Suède, deux ans plus tard. Mieux : dévaluer et faire chanter l'Europe du Marché commun, par un « *je quitte le SME à moins qu'on le réforme radicalement* ». Qu'on le réforme pour solidariser effectivement les monnaies européennes, par un clearing permanent des transactions courantes, assorti de crédits automatiques à moyen terme, des pays excédentaires aux pays déficitaires, et — naturellement — de contraintes budgétaires et monétaires corrélatives. Bref, un chantage à la Mendès, encore. La paix en Indochine ou l'envoi du contingent. Je veux dire : un vrai SME ou un franc qui flotte, de jour en jour, sans contraintes marko-centristes, ni devoirs aboutissant périodiquement au rituel des dévaluations déculottées.

Mais je rêve — comme avaient rêvé beaucoup d'autres conseillers du PS. Si bien qu'en février 1982, on partait, *la fleur au fusil*, vers d'autres combats, devenus plus douteux, que le blocage des salaires et des prix allait inaugurer trois mois plus tard.

Par chance, le Ministre n'avait laissé que deux mois aux administrateurs généraux, missionnés dans les banques nationalisées, pour lui faire rapport sur lesdites banques. De sorte qu'en avril 1982, je pris la liberté de lui adresser un rapport en deux parties : ce qu'il pouvait attendre de moi et réciproquement, pour qu'ensemble nous réussissions la nationalisation... *Ça vous intéresse, ce rapport ? Alors, en voici quelques échantillons.*

1. Ne pas se faire d'illusions

L'idée qu'il était inutile de nationaliser une banque comme BSD — BSD, c'était « ma » banque, la Lilloise du groupe CIC, on fera les présentations plus tard — a déjà été soutenue et le sera derechef quand telle opportunité circonstancielle ou électorale se présentera. On a dit et on dira que BSD était déjà une banque animée d'un fort « patriotisme régional » ; que sa nationalisation porte atteinte, sans bénéfice apparent, aux liens organiques de cette banque avec l'industrie et le négoce des régions concernées ; que sa gestion, déjà loyale, ne peut le devenir davantage ; que cette banque était apte à corriger d'elle-même, le temps aidant, les défauts de son organisation interne (défauts d'ailleurs peu visibles de l'extérieur) ; et que son appartenance au groupe CIC lui offrait d'ores et déjà des concours propres à l'émanciper des limites régionales et à lui procurer de bonnes économies d'échelle. Tous domaines où la nationalisation n'apportera, au mieux,

que d'éventuels avantages qualitatifs. Qu'en outre, la nationalisation mette désormais BSD à l'abri des restructurations « sauvages », comme celles qu'opérèrent Suez et Paribas, lors de leur célèbre conflit, ou qu'elle permette de hâter l'extension et la rationalisation du groupe CIC et, donc, le renforcement des concours bénéficiant à BSD, seront des arguments de peu de poids dans le débat. Bref, l'utilité économique et sociale de la nationalisation n'est pas immédiatement évidente, au niveau de BSD ou même du CIC.

2. Mais être combatif, à l'échelle locale...

Pour établir son évidence, il importe assurément que BSD fasse preuve, à son échelle, d'imagination et de responsabilité : qu'elle sache parfaire vite et bien son organisation ; qu'elle veille, d'année en année, à modérer ses coûts de fonctionnement et à assurer sa rentabilité propre ; qu'elle sache redistribuer ses engagements, de façon à privilégier le développement des entreprises et de l'emploi ; qu'elle fasse un usage intelligent et exhaustif de toutes les aides et subventions que l'État fournit aux entreprises (sous des formes d'ailleurs dommageablement « saucissonnées »...) ; qu'elle veille à soutenir, voire à provoquer les initiatives des autorités professionnelles et administratives, dès lors que ces initiatives sont porteuses ou prometteuses d'un surcroît d'activité économique ; qu'elle développe, plus ambitieusement que jamais, une « pédagogie » habituant ses entreprises clientes à l'exportation, à l'innovation, à la modernisation ; qu'elle aide à l'implantation d'activités nouvelles, nées dans la région ou venues d'autres régions, voire d'autres pays, ou liées à de réelles novations technologiques ou scientifiques ; qu'elle sache, enfin, acclimater, dans des départements trop exclusivement attentifs aux industries classiques, de nouvelles activités tertiaires, pleinement tournées vers le marché ou relevant plus ou moins de « l'économie sociale ».

3. ... et, tout autant, à l'échelle nationale

Mais, quel que soit le zèle dépensé par BSD au service de telles orientations, il serait illusoire d'en attendre des résultats substantiels et rapides, si les conditions dans lesquelles BSD doit opérer ne peuvent être radicalement modifiées — et à bref délai. En d'autres termes, l'efficacité future de BSD dépend essentiellement des réorientations de la politique économique rendues possibles non point par la nationalisation de cette banque, mais bien par la nationalisation de la quasi-totalité de l'appareil bancaire.

Il est clair, en effet, que la loi du 11 février 1982 n'a nullement couronné, le processus des nationalisations bancaires : elle l'a seulement amorcé, en transférant à l'État la propriété des banques. Il reste à faire usage des pouvoirs nouveaux que ce transfert de propriété a fait apparaître, pouvoirs que l'on ne

confondra pas avec ceux que la nationalisation a simplement transmis aux administrateurs généraux — et, demain, aux nouveaux conseils d'administration.

Les pouvoirs ainsi transmis sont anciens et demeurent fractionnés. Ce sont des pouvoirs de direction et de gestion, tels qu'ils peuvent s'exercer à l'échelle de BSD — ou de toute autre banque —, c'est-à-dire à l'échelle d'une entreprise. À cette échelle micro-économique, la transmission de pouvoirs ne s'accompagne nécessairement que de gains qualitatifs mineurs : elle permet à la direction de l'entreprise de se libérer des intérêts d'actionnaires privés et des traditions historiques corrélatives, elle lui permet d'orienter son action, en fonction d'intérêts plus généraux. Mais uniquement des intérêts généraux perceptibles à son échelle.

Les pouvoirs nouveaux créés par le rassemblement de l'appareil bancaire national sous le contrôle de l'État sont d'une tout autre échelle et, donc, d'une tout autre nature. Ils tiennent au fait que l'État peut désormais se rendre maître de la création monétaire et de la distribution du crédit, tout en exerçant une influence accrue sur la formation de l'épargne et de l'investissement et en disposant d'aperçus nouveaux sur la balance nationale des paiements (considérée comme somme des balances de paiements propres aux grands agents économiques nationaux, à un solde près). Le succès des nationalisations bancaires dépendra fondamentalement du bon et rapide usage des capacités d'action ainsi offertes à la politique économique.

De Montrésor à la Trinité

[Retour à la table des matières](#)

Pardonnez mon impardonnable familiarité avec la direction du Trésor. C'est la faute de mon grand-père ! Celui de Coudekerque, l'automobiliste de 1905. Il m'a rendu mégalo en me rendant imaginativement propriétaire de tous les édifices publics. Tu vois, ici, t'es chez toi, regarde, il y a partout tes initiales. L'âge aidant, j'ai étendu sa méthode républicaine. Rien de ce qui est public ne m'est étranger. Alors, Montrésor, j'y tiens.

Montrésor, c'est environ 200 hauts fonctionnaires plus leurs (rares) auxiliaires. 200 en deux parts presque égales. Une médiocre moitié d'attachés et autres chargés de mission et une riche moitié d'extraction presque toujours énarchique : 100 administrateurs civils et 10 inspecteurs des Finances. De cette seconde partie, un petit tiers est égaillé d'ambassades en organisations internationales, le reste peuplant, rue de Rivoli, sept sous-directions et quelques services rattachés, tous plus importants les uns que les autres.

Un état-major, en somme, et sans piétaille : pas de « services extérieurs » perdus dans les préfectures et qui distrairaient l'attention. *Mais les inspecteurs du Trésor ?* diront les connaisseurs. C'est que, justement, selon notre logique cartésienne qui ravit les Anglais, ces inspecteurs, répandus dans les Recettes des Finances et autres Trésoreries Générales, ne dépendent nullement de Montrésor. Chez Montrésor, on voit grand, on pense par gros chiffres, on laisse aux inspecteurs des Impôts ou du Trésor, la collecte sou par sou et la comptabilité des centimes.

Si bien que, *j'en jurerais*, Montrésor n'assemble que de très bons esprits. Des inspecteurs des Finances, vous dis-je, ou des administrateurs civils qui ont failli accéder à ce grand corps, à un quart de point près. Individuellement, de bonnes cervelles et, souvent, de riches personnalités. Collectivement : *eh bien ! Montrésor... la source de maints miracles...*

Soit, par exemple, le miracle de la Trinité.

Comme il convient, la Trinité déploie un seul homme en trois personnes : X *plus* le Ministre de l'Économie et des Finances plus « le Ministre ».

X est évidemment une variable historique. En ce temps-là, c'était Delors, mon parfait contemporain. Si le lecteur insistait, j'exhumerais de mes archives plusieurs dialogues publics ou semi-publics avec Delors, datant surtout de l'époque où, caravaniers de la gauche désertique des années 1960, nous colloquions en de rares oasis. Je venais du PC, *je l'ai dit et vous avez déjà vu la suite du film* : la paupérisation sottement absolue, le XX^e Congrès, la Hongrie, les oppositions vainement rénovatrices, *on n'est pas à Rome, ici, camarade*. Lui venait de la CFTC, et tâtait d'une patte prudente le terrain politique. Fait reposant — et rare —, nos écarts étaient et sont demeurés stables. Il était toujours là, à la droite de la gauche à mes yeux acceptable ; j'étais toujours là, à la gauche de la gauche à ses yeux tolérable.

Donc, X, une personne de chair et de sang. Et puis, deuxième figure, le Ministre de l'Économie et des Finances, lequel est, pour une part décisive, indépendant de X. Il peut être bête comme Pinay ou Monory, intelligent comme Baumgartner ou Barre, mondain comme Giscard ou d'Estaing, mais il est toujours le Ministre de l'Économie et des Finances, celui qui rassure l'épargne, donne valeur à la monnaie et protège le franc. Tout cela jouant, bien sûr, dans l'imaginaire des gens, c'est-à-dire dans l'idéologie dominante. (Si ce tout dernier objet vous intéresse, j'ai écrit une jolie brique théorique de 600 pages sur le sujet, voyez la liste de mes œuvres complètes et filez chez votre libraire. *Fin de l'encart publicitaire.*)

En réalité, la monnaie « tient » dans l'exacte mesure où l'État est son garant ultime ; elle « vaut » ce que valent les performances relatives de la société que contrôle cet État, au regard des autres nations ; et sa « valeur » relative s'apprécie ou se déprécie d'autant plus fiévreusement que l'État ouvre ou ferme plus ou moins les vannes du marché des changes. Toutes relations sociales que le Ministre de l'Économie et des Finances symbolise toujours, même s'il les gère rarement.

En somme, la deuxième figure est celle du totem ministériel. X est censé incarner les vertus de l'économie nationale et, de ce fait, une auréole, ronde comme le chapeau de Pinay, lui descend sur la tête. Ce qui n'empêche pas, de temps en temps, qu'un Ministre de l'Économie et des Finances sache imposer sa marque à la société nationale. Ainsi de Debré, alors assisté par Haberer, et qui sut, en 1966, ouvrir les vannes de la bancarisation, créer le marché hypothécaire, fondre la BNCI et le CNEP en une dynamique BNP et agréger, de même, la poussière des assurances nationalisées en trois groupes consistants. *Et Delors, direz-vous, fut-ce,*

de même, un vrai ministre ? Il aurait pu l'être, ne serait-ce qu'en inventant le mode d'emploi des banques nationalisées sous son règne. Mais non de son fait : si bien qu'il a laissé ce potentiel de gloire véritable à la disposition de l'un ou l'autre de ses successeurs — *avis aux amateurs* — pour n'être lui-même que Delors-à-la-rigueur. *Hélas !*

Bien ! Mais qu'en est-il, alors, de la troisième figure, celle du « Ministre » entre guillemets. Là, un peu de théorie politique serait nécessaire pour comprendre ce qu'est la domination interventionniste bourgeoise établie depuis les années 1930, en France, comme dans presque tout « l'Occident ». (Et je tiens sur ce point une autre brique à votre disposition : même *publicité que ci-devant*.) Mais coupons au plus court. Quand l'État prélève, en impôts et cotisations sociales, 45 % du PIB — ou du revenu national, si vous préférez — pour les redistribuer ensuite en salaires, achats, subventions et aides de toute sorte, cet État se mêle nécessairement de tous les aspects de la vie nationale. Sa domination est — ô combien ! — interventionniste, aux États-Unis comme en Europe, sans que Paris se singularise en rien. *Mais « le Ministre » dans tout cela ? J'y viens.*

Le Ministère des Finances joue évidemment un rôle central dans cet interventionnisme. Ses directions prélèvent et distribuent. Généralement, elles opèrent selon des normes bien détaillées : elles appliquent le Code des Impôts, le Code des Douanes, les circulaires de la Comptabilité publique ; ou bien elles veillent à ce que les ministères dépensiers agissent eux aussi selon des codes et circulaires bureaucratiquement impeccables. L'exception — principale, sinon unique — vient de Montrésor. Cette direction-là décide de maintes interventions économiques et financières, mais le plus souvent au cas par cas et en opportunité — alors que les codes et circulaires aiment le répétitif, canalisé par des normes rigides. Au cas par cas, pour les emprunts d'État, les bons du Trésor à adjuger, les emprunts et prêts internationaux à négocier, les entreprises et branches industrielles à aider ou sauvegarder, etc. D'où la doctrine de Montrésor : les autres directions citent leurs codes, Montrésor se retranche *toujours* derrière « le Ministre » qui, *parfois* en effet, lui donne des instructions, mais *rarement* très précises. Il n'est guère que les transactions avec les grands fraudeurs du fisc ou des douanes où, de façon souvent semblable, l'opportunité tient le premier rôle.

« *Le Ministre* » veut, souhaite, demande, entend que. Montrésor s'exprime toujours ainsi, croit dire vrai et produit, à jet continu, de la décision ministérielle, toujours imputée à un X qui, souvent, n'en peut mais et qui, trop souvent, hélas ! — mais non quand X se nomme Delors ou Barre — n'y entraverait que pouic, si Montrésor le consultait vraiment.

Le discours de Montrésor convoque la Trinité au grand complet et l'unifie sémantiquement en propos opaques. « *Mon Ministre a toujours raison* » était la devise volontiers répétée par Camdessus, alors directeur de Montrésor, mais sa devise voulait simplement dire : « n'insistez pas, j'ai décidé que ». Deguen, cet

ancien de Montrésor qui devrait être évincé, lui aussi, dans la fournée de juin 1984 — *à suivre* —, était bien imprudent, le jour où, en plein « séminaire » des PDG des banques nationalisées, il s'inquiétait, en présence de Delors et de Camdessus, de l'insuffisance des bases juridiques fondant l'action du CIRI — le *Comité Interministériel de Restructuration Industrielle*, en réalité un service rattaché à Montrésor. *Pourquoi ne déposez-vous pas au Parlement un projet de loi fixant les droits et devoirs des banques et autres partenaires aujourd'hui « invités », mais de quel droit ? à mettre en œuvre les décisions du CIRI ?* Ah ! l'ingrat, qui affirmait ainsi que Montrésor, expert en opportunité, était un roi juridiquement nu.

La boucle trinitaire est vicieuse. Il est plaisant qu'elle dote tout X d'admirables vertus monétaires et accréditives. Dangereux qu'elle offre à l'opportun « Ministre » de Montrésor l'opportunité de trop libres interventions non codées. Et inquiétant qu'elle se fixe en doctrine.

Car X ne devient, pour un temps, un bon Ministre de l'Économie et des Finances et un « Ministre » bien opportun, que s'il adhère à la saine doctrine des Grands Zéquilibres ou si — *on frémit d'y penser* — il rompt avec cette doctrine et s'assure des moyens politiques d'une telle rupture...

La sainte doctrine des Zéquilibres s'est forgée après guerre, au bénéfice de l'expansion des années 1950-1975 et de l'intégration européenne euphorique, puis elle s'est raidie avec la crise économique mondiale et la cohabitation européenne grincheuse, mais sans changer d'essence. Le Fonds Monétaire International, le GATT — institution internationale protectrice... du libre-échange — et la Commission Économique Européenne de Bruxelles sont ses grands foyers internationaux, relayés, en France même, par diverses institutions dont les principales sont les « autorités monétaires », c'est-à-dire la Banque de France et Montrésor.

Naturellement, dans le monde où nous vivons, *les grands équilibres, ça existe* et, pour ce qui nous concerne, Mitterrand en est le gardien généralement avisé. Équilibre Est-Ouest de la dissuasion nucléaire, sous laquelle il convient d'échapper autant que possible au condominium américano-russe. Équilibres Nord-Sud fort instables où l'inégalité des richesses, des démographies, des savoirs et des savoir-faire sous-tend d'énormes potentiels de guerres, de révolutions et de crises variées — y compris monétaires... Équilibre, aussi, des rapports de force, en France même, dans l'arc-en-ciel des classes sociales et dans leurs miroitements économiques, politiques et culturels. Veiller à ces équilibres-là est l'essence même du travail gouvernemental.

Mais les Zéquilibres sont de plus médiocre venue. Quand tout va bien, ils sont l'heureux sous-produit des vrais équilibres. Quand tout va moins bien — ou

franchement mal —, les fétichiser devient pure sottise. Mais quels Zéquilibrés, enfin ?

Eh bien ! Il y a le Zéquilibre du budget dont Giscard voulut faire un devoir quasi constitutionnel et que la limitation à 3 % du PIB du « déficit tolérable » vient aujourd'hui concrétiser, cependant que, d'année en année, la direction du Budget révisé le cadre budgétaire, débudgétise ceci, décentralise cela, si bien que les 3 % se mesurent avec un mètre en caoutchouc.

Et puis, il y a le Zéquilibre des salaires et des prix, étant bien entendu que l'inflation à résorber ne proviendrait nullement d'une fiscalité fort injuste et savamment complexe, ni des protections, ruses, monopoles, rentes et dissimulations du commerce, des professions libérales, du travail au noir, etc.

Ensuite vient le Zéquilibre de la balance des paiements, lequel mêle allégrement un Zéquilibre des échanges commerciaux où le « j'achète, je vends », le « t'achètes, je prête » et le « tu vends, j'emprunte » s'empilent vaille que vaille ; et un Zéquilibre des mouvements de capitaux où les dons d'État à État, les investissements stratégiques des multinationales, les crédits longs, les prêts de trésorerie et les sautes d'humeur de la gent, cambiste s'empilent et se stockent ou s'affolent.

Enfin, se présente le Zéquilibre suprême, l'innommable et l'impondérable, celui de la confiance qu'un État inspirerait aux braves gens que l'on nomme *Communauté financière internationale* quand on veut emprunter et *gnomes de Zurich* quand ils ne veulent pas prêter, mais que l'on pourrait tout aussi bien nommer Montrésor international — ou *l'Internationale des Montrésors et / ou des Banques centrales*.

Tous grands Zéquilibrés où l'on reconnaît, sans trop de peine, les critères de la bienséance capitaliste traditionnelle : que l'État se tienne bien au banquet des nations, que les classes se tiennent bien à la table nationale et les choses iront comme elles doivent aller, c'est-à-dire demeureront ce qu'elles sont : en juste équilibre...

Dans cette vaste ambition — *modérément socialiste, n'est-ce pas ?* —, Montrésor joue un rôle central — et fort indépendant des propensions individuelles de ses agents. D'ici l'on emprunte les francs non levés par l'impôt ou la Sécu, d'ici l'on pilote les emprunts extérieurs, d'ici l'on surveille le marché des changes, d'ici l'on négocie avec le Gouverneur — de la Banque de France, évidemment — le volume du crédit « encadré », d'ici l'on régit les barèmes de l'épargne, les normes de la Bourse, la quotité des financements diversement « privilégiés » qui, par le canal de la Caisse des Dépôts, du Crédit National, du Crédit Foncier et de maintes autres institutions, vont irriguer l'investissement. Etc.

Montrésor opère à la marge des Zéquilibres, s'en veut le gardien, en secrète la doctrine... et ne sait néanmoins que faire des novations potentiellement équilibrantes qui passent à sa portée — *la nationalisation des banques, par exemple* — car Montrésor ne sait faire usage que des réformes conçues ou réinventées en son sein. À moins que beaucoup de temps ou une forte volonté politique ne lui imposent une révision déchirante.

Vous devinez vers quelle conclusion je tends : une prochaine étape de la nationalisation des banques sera la « nationalisation » de Montrésor, pas moins...

Ne concluons cependant pas trop vite, il reste à observer de beaucoup plus près la première étape de la nationalisation des banques. Notamment dans la « mienne », à Lille.

La Scarpe a deux rives

[Retour à la table des matières](#)

Il est temps de vous présenter « ma » banque, la Lilloise du groupe CIC, la BSD déjà nommée, c'est-à-dire la Banque Scalbert-Dupont, dont le trait d'union n'est point signe de *noblesse bourgeoise*, ni même de fol amour soudé en alliance matrimoniale, mais seulement symbole de la récente fusion de *Maisons* longtemps rivales.

Toutefois, à commencer ainsi l'histoire par sa fin, on n'y entendrait rien. Pas plus qu'on ne comprendrait la géographie de la BSD, en venant de Paris par une autoroute qui rend la Scarpe invisible. Mieux vaut suivre Brel *et remonter l'Escaut, avec Frieda-la-blonde*.

Anvers, puis l'Escaut, par Gand et Tournai, jusqu'à Brunehaut où il franchit la frontière française pour recevoir aussitôt l'afflux de la Scarpe : ici commence le fief de la BSD. On remonte la Scarpe vers Saint-Amand-les-Eaux, Douai et Arras, jusqu'à sa source dans les collines d'Artois. Cette digne rivière qui devient ruisseau dessine une frontière séculaire. À droite — je veux dire au nord —, le comté de la Banque Scalbert, vaste comme le morceau de Flandre que Louis XIV ravit aux Espagnols. À gauche — enfin, à gauche : au sud —, le demi-Hainaut conquis de même et devenu duché de la Banque Dupont. En joignant la Scarpe à la Canche qui descend, de l'autre côté des collines d'Artois, vers Montreuil et Étaples, on pourrait prolonger jusqu'à la Manche la frontière entre Dupont-z-et-Scalbert, mais, en ce lointain Pas-de-Calais, les uns et les autres trichèrent quelque peu, sur le tard, durant la folle bancarisation.

Au début, ce fut plus calme. La Banque Dupont naquit à Valenciennes en 1819 — *40 ans avant sa future maman CIC...* — et la Banque Scalbert, une génération plus tard, en 1838, à Lille. Puis elles grandirent, l'une avec la métallurgie valenciennoise, l'autre avec le négoce et le textile lillois. L'invasion allemande de 1914 les chassa vers Paris où la Banque Dupont planta son siège, tandis que la

Banque Scalbert y poussait une succursale. Puis, entre les deux guerres, le CIC s'insinua chez l'une et l'autre, avant que la crise des années 1930, la guerre de 1939 et diverses péripéties offrent à l'une et à l'autre l'occasion de digérer quelques micro-banques, rivales moins heureuses, de Dunkerque à Saint-Quentin.

Quant à rapprocher les Scalbert des Dupont, *vous n'y pensez pas ?* Le CIC y pensait, à vrai dire, et il tenta deux fois de les marier pour faire de deux banquettes une banque. Réussies en 1965, ou même en 1970, ces épousailles orchestrant le grand rut de la bancarisation auraient éventuellement produit de beaux enfants et, en tout cas, auraient fondu deux équipes en une seule. On le vit bien, à une tout autre échelle, entre les deux Maisons, riches de barons, que Debré unit alors dans la BNP. Mais la concentration du capital n'est pas une partie de plaisir : si nul ne crie misère et si aucun fédérateur musclé n'anticipe le destin, les personnes morales persèverent dans leur être, fût-il malade. Sur les deux rives de la Scarpe.

Disant, cela, je n'entends distribuer ni blâme ni médaille aux Scalbert ou aux Dupont, familles fondatrices dont j'ai rencontré beaucoup d'héritiers des quatrième, cinquième et sixième générations et qui furent toujours, pour mon goût, d'une parfaite correction, voire cordialement coopératifs. Sauf l'un d'eux, gendre issu de gendres, et qui, malgré son patronyme aberrant, entendait m'imposer le choix d'une nouvelle raison sociale : c'était l'époque où les Rothschild piquaient à leur ex-banque son nom et cet exemple émoustillait le gendret. Que j'envoyai suavement sur les roses.

Toujours est-il qu'à l'automne 1976, on n'y tint plus. Quelques années de bas taux et de rude concurrence avaient fragilisé la Banque Scalbert et mis la Banque Dupont un peu plus bas encore. Le péril rendait la fusion indispensable et, du même coup, il éliminait le principal obstacle naguère insurmontable : savoir qui absorberait qui. La Banque Scalbert, la Lilloise, absorba la Banque Dupont, la Valenciennaise devenue Parisienne. La BSD naquit, valeur 1^{er} janvier 1977, selon la recette du bon La Fontaine : *l'aveugle porte le paralytique...*

Cinq ans plus tard, quand je la nationalisai, elle était encore couturée de cicatrices. Son conseil à 19 administrateurs — excédant de 7 unités le maximum habituel des sociétés anonymes — attendait patiemment que l'âge éclaircisse ses rangs et j'eus à remplacer ses deux patrons à la fois : son PDG, ex-Banque Scalbert, qui officiait de Lille, et son administrateur-directeur-général qui, venu de la Banque Dupont, siégeait le plus souvent à Paris. Si bien que j'eus à me partager entre deux bureaux, parisien et lillois, sans compter la voiture convertie en troisième bureau. *60 000 bornes par an, facile ! Mes bergeronnets glosèrent sur mon dispendieux chauffeur, les chéris.*

En février 1982, la fusion se poursuivait. Les amères plaisanteries de 1977 sur *les Scalpés et les Dupés* étaient usées. Mais on trouvait partout trace

d'organisations et de mentalités différentes. Les équipes des réseaux nord et sud — de la Scarpe, bien sûr ! — étaient comme l'huile et le vinaigre d'une salade mal assaisonnée. Quant au siège central, la BSD détenait un record de France : elle en avait un à Paris, hérité de la Banque Dupont ; deux à Lille où la Banque Scalbert, puissance absorbante, s'était enflée d'autant ; et un à Verlinghem, village au nord de Lille, où l'intendance était rassemblée, loin des taxes professionnelles de la chère « métropole ».

Quatre sièges, mais pas de véritable centre. Lille se prenait pour le nombril de la BSD et surestimait d'autant les activités et les notabilités des affaires « métropolitaines », alors qu'en fait l'arrondissement de Lille-Roubaix-Tourcoing ne procurait que 20 % du chiffre d'affaires de la banque, contre 18 % à Paris, 12 % dans les trois départements picards et 50 % dans le Nord-Pas-de-Calais, hormis l'arrondissement « métropolitain ». Mais les équipes lilloises tenaient le haut du pavé, elles avaient « gagné », elles absorbaient, elles amalgamaient à petites doses les Parisiens — souvent rebelles à « l'exil » lillois, il est vrai. Plus sournoisement, le siège parisien se vidait : les habiles étaient partis, sur un marché demandeur ou vers un CIC accueillant, les audacieux s'étaient « exilés » à Lille ou dans le réseau et, hormis de solides équipes commercialo-bancaires et quelques services bien spécialisés, les survivants de Paris croupissaient trop souvent, faute d'une nette division des tâches. On aurait dit d'une capitale, après la mort d'un royaume, Naples sans roi, mais non sans palais.

La nationalisation vint distraire de la fusion inaboutie et permit de fixer d'anciennes angoisses sur de nouveaux objets — *y compris votre serviteur*. Des cadres en deuil de patron portèrent sur leur sein l'ostensoir du fonds de commerce et attendirent fièrement les ravages de la nationalisation — qui point ne vinrent. D'autres ou les mêmes sentirent le couperet d'une épuration imaginaire leur effleurer le col : encore qu'il se trouvât un directeur du personnel, fraîchement recruté, qui crut devoir se retirer sous sa tente, à l'heure de la nationalisation, et se plaignit, ensuite, jusqu'à l'Élysée, d'avoir été traité comme le démissionnaire qu'il était. D'autres, enfin ou toujours les mêmes, dénoncèrent par avance les désorganisations inéluctables que la nationalisation entraînerait — et dissimulèrent, un temps, les désordres nouveaux que leur imprévoyance provoquait.

On le vit spécialement au « service titres » où s'opèrent, pour le compte des clients fortunés, la garde des titres, la tonte des coupons, la gestion des droits, les déclarations fiscales corrélatives et l'inventaire périodique des patrimoines gérés ou simplement conservés. Toutes tâches exigeantes, en leur infini détail ; et cependant massives, quand elles s'appliquent à 4 milliards de patrimoines, valeur fin 1981 ; ils seront 6 milliards, après l'explosion boursière qui saluera, en 1982-1983, la gauche ravageuse... Or, la BSD en mal de fusion avait deux « services titres ». L'un à Verlinghem, pour le réseau nord, ex-Banque Scalbert, l'autre chez *maman CIC*, à Osny, pour le réseau sud, ex-Banque Dupont.

La fusion de ces deux services devait intervenir un jour et, pour mon goût, si Osny fonctionnait bien, aucun souci de pseudo-autonomie, ne m'aurait empêché de faire fusion vers Osny, au meilleur compte, sauf à reconvertir les « titrards » de Verlinghem. L'autre solution avait toutefois été choisie, en 1981 : au 1^{er} janvier 1982, la « conservation » ex-Dupont devait être rapatriée d'Osny vers Verlinghem, où l'on s'était, bien sûr, préparé à cette fin. Cependant, 1981 apportait quelques autres novations aux conséquences prévisibles. Par exemple la nationalisation de banques et de groupes industriels qui soumettrait les « services titres » à d'énormes conversions : actions de toutes les entreprises nationalisées contre titres indemnitaires. *Du pain sur la planche !* (Que dis : *de la brioche !* grâce au généreux Conseil constitutionnel...

Mais, à Verlinghem, la BSD attendit sans broncher le double assaut : *et un rapatriement d'Osny, un ! et une nationalisation, une !* Les maniaques de la prévision auraient même pu ajouter : *et une dématérialisation, une !* car on attendait alors quelques décrets qui devaient imposer, pour 1984, la suppression des titres en papier et leur remplacement obligatoire par des inscriptions en compte, vaste réforme qui saturerait, elle aussi, les « services titres », tout en les incitant à parfaire leur informatisation et, donc, à s'alléger ultérieurement d'une part de leur personnel. *Vu ? trois énormes coups de collier et l'inquiétante perspective d'allègements d'effectifs. Le pied, quoi !*

Le pied ! Une hiérarchie impavide se prit les pinceaux dans un service mal pavé. Une épouvantable pagaïe s'installa et me fut longtemps dissimulée. En février 1982, ça mûrissait déjà. En avril, avec les échanges post-nationalisatoires, ça fermentait. Mais l'Inspection ne m'alerta qu'en juin, aussitôt démentie par une hiérarchie sûre de soi. Puis vinrent les vacances et leur cortège de retards : la vérité éclata. Il fallut, ensuite, une bonne année d'efforts et de renforts pour réparer les dégâts. *Ah ! qui dira les torts des nationalisations...*

En guise de prévisions, la BSD préférait les supputations successorales. Chaque grand chef était parrain. Chaque bon parrain se choisissait de rares filleuls. Chaque filleul, en s'affermissant, devenait à son tour parrain. Il ne restait plus qu'à régler les préséances entre lignages baptismaux. *J'exagère ? Oui, j'exagère !* Car, dans le réseau sud où le XX^e siècle était partout commencé, les diplômes, le syndicalisme et la compétition avaient cours dès avant la fusion de 1977, alors que, dans le réseau nord où le XIX^e siècle s'achevait à grand-peine, la sélection sur vertus personnelles, les œuvres pies et l'improvisation scoute — *toujours prêts ! mais à quoi ?* demeuraient des valeurs aussi sûres que surettes.

Tout ceci mijotait dans les quatre marmites des sièges « centraux », cependant que 68 % des salariés de la *Maison* vivaient, *loin de tout*, dans leurs agences et groupes. Lointains, mais branchés sur le téléphone des confidences. Et branchés,

plus encore, sur l'idéologie dominant les villes et bourgades dont ils étaient, souvent, des notables.

Les bergeronnets

[Retour à la table des matières](#)

Entendez-moi bien : je n'ai encore rien dit des individus, gens divers et variés, à la BSD comme partout. Et je ne dirai rien de la plupart d'entre eux, à commencer par ceux que j'eus à évincer, sauf à souligner qu'ils avaient loyalement préparé la nationalisation, en tenant à jour dossiers et décisions, en n'agaçant aucune plaie et en ne déplaçant pas un centime de sa trajectoire légitime : *ni Paribas, ni Rothschild*, on était ici, à Lille, ville prude où la loi s'impose comme une seconde nature. Même si l'on essaya de convaincre Delors que la continuité serait le meilleur des changements, on se dispensa de toute gesticulation. Lévêque, alors PDG du CCF, menait campagne pour la bonne banque privée et certains de ses cadres se liguèrent pour répandre ses maximes en d'autres *Maisons*. Mais la *Maison* BSD sut éviter cette tentation. De justesse : les cadres, non ou peu syndiqués, s'y associèrent, à toutes fins utiles — hormis les très hauts cadres, trop prudents pour se commettre avec leurs collaborateurs et filleuls — mais ils se contentèrent d'établir de vagues contacts avec les affidés du CCF, sans se lier à eux. Si bien que, recevant leur *leader*, qui venait explorer chez moi les voies et moyens d'une reconnaissance de l'association « lilloise » des cadres émus, je pus benoîtement lui conseiller d'en faire — hors les heures et les lieux de travail — un club de discussion où, si l'occasion m'en était donnée, j'irais volontiers débattre. Étant bien entendu qu'en matière proprement syndicale, je m'en tiendrais aux règles de représentativité clairement fixées par le Code du travail...

Ainsi l'association vaguement épiscopale s'assoupit bientôt, cependant que beaucoup de ses ouailles rejoignaient le SNB — fédération bancaire de l'encadrement, affiliée à la CGC. Rien ne m'inclinait à l'indulgence envers cette Confédération de Cadres, mais je dus bien vite me défaire de ce jugement formé ailleurs et jadis. Ici, le SNB faisait bon poids et n'était point toc, sans doute parce qu'il avait été forgé à la dure. C'était un syndicat piloté par d'ex-Dupont, point ignorants du vaste monde et renforcés par quelques cadres du réseau nord assez audacieux pour se syndiquer au temps où c'était fort mal vu. La nationalisation vint renforcer ce noyau par l'adhésion de beaucoup des « associés » précités et d'autres

cadres — nullement opportunistes — qui sentirent que, désormais, le syndicalisme était présentable. Et représentatif. Le SNB digéra ces apports et sut ne point trop se colorer des humeurs d'un RPR pourtant nombreux en son sein.

Car l'on saura, par parenthèse politique, que le RPR était pratiquement la seule force politique présente et organisée dans « ma » banque. Au microscope, on pouvait y trouver un ou deux communistes (à états d'âme), à peine plus de socialistes (sans trop d'états d'âme), deux ou trois PSU (non sans contradictions intimes). Et, force localement très majoritaire, deux petites douzaines de RPR, en carte ou proches de ce parti. Mais à ma connaissance, aucun UDF, si du moins l'adhérent existe en ce parti d'élite. Au total, une trentaine de « politiques », guère plus de 1 % de l'effectif salarié : la *France en modèle réduit, quoi ! mais la France de droite*, comme il sied à l'ex-banque des riches et des. *Bon, n'insistons pas.*

À l'instar du SNB, les autres syndicats n'étaient intelligibles que par l'histoire de la *Maison* — ou plutôt *des Maisons en voie de fusion*. Côté nord, le syndicalisme avait longtemps été perçu comme une indécence — et pas que pour les cadres. Puis la CFTC avait été tolérée, mais sa déconfessionnalisation, bientôt suivie par la radicalisation de la CFDT d'après 1968, avait brouillé les cartes. Quant à la CGT, inutile d'en parler : c'eût été jusqu'à une date récente, risquer la porte, ne serait-ce que par effet du zèle de quelque sous-filleul. D'où, à la faveur de divers conflits, une explosion de FO.

Côté sud, dans l'ancienne Banque Dupont, un vent plus moderniste avait récemment soufflé. Au SNB déjà rencontré s'ajoutait une petite CGT parisienne, des CFDT pas trop rares et des FO moins absolument majoritaires qu'en banlieue lilloise.

La fusion n'avait guère changé la distribution des forces syndicales, de 1977 à 1981, si ce n'est pour accuser le poids des bergeronnets.

Je sais, on m'en voudra de railler des syndicalistes et leur principal dirigeant confédéral par ce surnom. *Mais qu'y puis-je ? c'étaient vraiment de drôles d'oiseaux !*

Je leur délivrai *in petto* ce sobriquet un jour où ils se montrèrent aussi sots que Bergeron défendant Lucet. Souvenez-vous : la respectable Nicole Questiaux étant ministre de la Solidarité nationale, ledit Lucet se suicida, après que l'Inspection des Affaires Sociales eut révélé ses fraudes à la Caisse d'Assurance-Maladie des Bouches-du-Rhône qu'il dirigeait. Et mon Bergeron d'accuser Questiaux d'avoir poussé au suicide son irréprochable ami.

Les sottises de ce calibre étaient monnaie courante, pour « mes » bergeronnets. Exemple type, extrait du *Flash-Informations* n° 6 de la section syndicale FO de Verlinghem, à propos du retard du « service titres ». La scène se passe au début

1983. La hiérarchie, enfin émue, a remplacé le (très insuffisant) patron de ce service, engorgé comme l'on sait, et — dit le tract — un autre cadre du même service *est appelé par la direction. Pour peu, l'on se serait cru dans une KOMMANDANTUR guestapiste plutôt que dans le bureau du responsable de la direction administrative. Questions, accusations, intimidations, toute la panoplie à la Klaus Barbie y est passée.*

« Mes » bergeronnets vivaient ainsi, dans un univers délirant où les actualités et les publicités leur offraient un vocabulaire pour dire leurs infinies défiances et leurs courtes aspirations : plus de sous, moins de travail, toutes les promotions à l'ancienneté et autres *droits acquis*. Si le lecteur a une bibliothèque politique sous la main, qu'il relise un peu de Gramsci (sur le corporatisme) ou de Michels (sur l'aristocratie ouvrière) et il connaîtra « ma » volière. Sinon, qu'il regarde autour de lui, le corporatisme aveugle est fort répandu ces temps-ci : mes bergeronnets exprimaient la quintessence de cet égoïsme professionnel, avec une myopie parfaite et un vocabulaire à faire rougir les poissardes et les charretiers.

Tel était du moins le résultat. Car, à y regarder de plus près, on découvrait que tel bergeronnet, gras comme un merle et régnant comme lui sur toute la jardinée, avait été naguère un vrai syndicaliste, combatif et bon organisateur ; que tel autre gardait, de son ancienne vie d'instituteur, une aptitude, peut-être réveillable, à la réflexion ; que telle bergeronnette aux combats indiscriminés savait pourtant prohiber, dans son secteur, la diffusion des tracts les plus insanes ; et qu'enfin, un reste de braise rougeoyait un peu partout, sous de tristes cendres. Mais les cendres étouffaient le feu. Pourquoi ?

J'ai longuement cherché réponse à cette question et tenté de raviver les braises, sans rien céder à un corporatisme qui n'était plus de saison — et qui, l'eût-il été, ne m'aurait cependant point séduit : je vomis ce sous-produit du mouvement ouvrier. *On ne se refait pas.*

Donc, je cherchais, en sachant que « mes » bergeronnets donnaient le ton à l'organisation syndicale majoritaire, laquelle à son tour contaminait par voisinage les véritables syndicats qu'elle maltraitait de bon cœur, cependant que, par ailleurs, la même organisation majoritaire s'ouvrait — *apolitisme oblige* — à toutes les manœuvres partisans, du RPR aux survivants du gauchisme — ici : *de variante mao-spontex, vous voyez ?* — et que, par ailleurs encore, la même organisation entraînait en de sournoises dialectiques avec la hiérarchie la plus traditionnelle — *KOMMANDANTUR ou pas...* — *pour* maintenir, en la forme et au fond, les saints usages du bon vieux temps...

À tort ou à raison, c'est la lente découverte de ces embrassades symboliques qui me donna le sentiment de comprendre. Avant, j'eus à observer le cirque d'un comité central d'entreprise où une majorité entendait négocier comme la meute négocie avec le cerf ; à différer un conseil d'administration où — dès novembre

1982 — toute « ma » volière de bergeronnets-défenseurs-de-la-nationalisation vint siffler « des sous, Charlot ! » ; à modérer le jeu d'un administrateur-bergeronnet qui s'autoproclamait super-délégué du personnel ; et autres aménités de même nature à quoi j'opposai la plus carrée des résistances. Si bien que, le temps aidant, quelque chose commença de changer, non sans soubresauts — *à suivre*.

Mais la cause ? l'explication ? ton hypothèse, enfin ? C'est que l'ultracorporatisme au vinaigre de « mes » bergeronnets dessinait, en négatif, l'image d'une *Maison* trop longtemps confite en pieuse obéissance et en respectueux dévouement. D'une *Maison*, c'est-à-dire du réseau nord, mais le sud avait été naguère presque semblable et, du fait de la fusion, *le vent du Nord l'emportait sur tout autre*. En somme — comme aurait pu dire un bergeronnet à vocation tardive, plus ou moins féru de sociologie — cela faisait système : le respect requis, le parrainage et, par choc en retour, le syndicalisme va-de-la-gueule. Un syndicalisme avec lequel on ne négociait rien, mais à qui on concédait, de-ci de-là, autant d'avantages que la conjoncture le permettait et à qui l'on offrait, en comité d'établissement ou d'entreprise, le loisir d'une Fête des Fous. *Carnaval débridé n'est point péché*.

Au lieu de quoi, un nationalisateur nouvellement arrivé offrait de véritables négociations — *mais comment fait-on pour négocier ?* — sur tant de sujets, à suivre, que, deux ans plus tard, une douzaine d'accords auront été signés par les autres syndicats, *ça va plus, non ?*

Alors on hésitait : reconversion des bergeronnets en syndicalistes ; ou donnant-donnant, *je te tiens, tu me tiens par la barbichette ?* Quand on m'évinça, la tendance barbichue de l'encadrement n'avait pas encore été rasée...

L'arroseur arrosé

[Retour à la table des matières](#)

Bonne maîtrise des frais généraux. Les dossiers de crédit sont riches de tels éloges. *Ces dirigeants ont une gestion performante.* Les « banquiers » de rangs divers sont juges des entreprises de tailles diverses qui forment « leur » clientèle. *Avis favorable de par la qualité de cette gestion.* Même si les bilans et comptes sont trop souvent les seules sources de ces appréciations péremptoires, elles n'en sont pas moins pertinentes, en général. *Le dynamisme et la rigueur de gestion ne se démentent pas.* Le bon « banquier » est bon juge, à la BSD comme ailleurs. Mais à la BSD — *autant ou plus qu'ailleurs ? à vous de juger, collègues* —, le bon « banquier » n'était pas bon juge de son propre domaine... de gestion. Si bien qu'il me fallut arroser maints arroseurs, lesquels goûtèrent peu ce gag.

Dans les journaux, on appelle ça « l'ours » : le tableau des dirigeants et rédacteurs. « L'ours » des banques se détaille plus ou moins dans les pages de garde des plaquettes d'assemblée générale. La tradition de BSD était d'afficher un gros « ours ». 36 chefs figuraient ainsi au tableau d'honneur de 1981 : 17 directeurs de groupes — c'est-à-dire d'un paquet d'une dizaine d'agences — et 19 responsables de services centraux. Mais encore ? Eh ! bien : 10 chefs pour l'exploitation, 7 pour le reste et les 2 patrons déjà rencontrés. Côté exploitation, un bel ordre régnait au long d'une hiérarchie bien tracée, hormis un directeur-administrateur sans troupes et 2 paires de directeurs jumeaux, chaque paire codirigeant un département non fusionné. Point d'aussi nette hiérarchie, en revanche, pour le reste de la *Maison* qui se partageait entre 7 chefs à titulature et à rattachement variables, mais on était là dans l'intendance, *hors le cœur commercial de la vraie banque, non ?*

Je n'entendais pas diriger « ma » petite armée de 2 600 personnes à l'aide d'une trentaine de collaborateurs directs, mais je ne hâtai pas les réformes. Mieux valait découvrir d'abord les coutumes locales et les vertus des hommes. Je dis « des hommes », car aucune femme ne fréquentait ces sommets, hormis les secrétaires.

La banque est virile... De sorte que le nouvel organigramme, esquissé en mai-juin 1982 et discuté à l'automne, entra pleinement en vigueur au début de 1983.

Qu'en dire brièvement ? Qu'il renforçait les groupes d'agences en commençant de réduire leur nombre et en créant une direction du Réseau, maîtresse de leur organisation. Qu'il parachevait la fusion en éliminant les services jumeaux et en marquant nettement l'intention de revitaliser les services parisiens, là où Paris est nécessaire ou précieux. Qu'il rassemblait études, projets et finances dans une direction du Développement. Qu'il regroupait l'intendance en un solide Secrétariat général. Et, surtout, qu'il créait une Direction générale collégiale, en rassemblant autour de moi les 7 principaux directeurs, pour une réunion hebdomadaire où toutes les questions majeures — autres que les décisions de crédit — auraient à être délibérées, pour décision ou, le cas échéant, pour préparer les décisions du conseil d'administration.

Du même coup, j'avais choisi de maintenir, dans une hiérarchie clarifiée, les hommes en place avant la nationalisation. Pareil choix était évident pour la plupart des cadres dirigeants et, non sans hésitations, je l'étendis à tous — car on ne décapite pas un état-major sans s'exposer à des périls dont Staline fit l'expérience, en 1941... Ainsi, je mis à l'essai, comme directeur général, le plus ancien dans le grade le plus élevé. Ses vigoureux 45 ans pouvaient convenir aux coups de collier ; sa formation supérieure semblait décente ; son expérience, certes acquise hors du réseau, l'avait néanmoins accoutumé au commerce de banque, et il avait en outre consacré quelques trimestres au contentieux et à la gestion du personnel. C'était donc un délégué possible, malgré sa personnalité très fluide, son apolitisme répétitivement proclamé et sa bonne vanité assez verbeuse. *Mais quoi ! vous êtes parfait, vous ?* Il était là, je tentais de *faire avec*.

Non sans le missionner explicitement, comme les autres membres de la Direction générale : chacun reçut, en septembre 1982, son petit tableau de marche — et rendez-vous aux vacances de 1983 pour le contrôle des tâches. Ainsi, j'invitais « mon » délégué à coordonner la *Maison*, à être toujours présent ou explicitement remplacé, à produire de la prévisibilité — dans une *Maison où (l'ai-je dit ?)* les cadres dirigeants prouvaient leur zèle en jouant Zorro à toutes les séances — et à prendre tout particulièrement le contrôle des secteurs dont il n'avait pas encore l'expérience. *À suivre*.

Résumer les autres lettres de mission et détailler les autres rouages de l'organigramme abuserait du lecteur. En gros, je prenais mes distances avec le style plutôt peloteur qui avait cours localement — *les riches ressources humaines de la Maison, votre professionnalisme, leur technicité, vous êtes parfaits, encore un petit effort...* — pour préparer peu à peu ces cadres d'inégale qualité à un avenir évidemment difficile. L'œil fixé sur les dates de départ en retraite ou « en article

19 » — vertueuse clause de l'annexe V de la convention collective, permettant d'accélérer les mises en retraite, mais moyennant un coût point négligeable — je comptais sur le temps pour mieux doser « mon » cocktail de cadres : non que les plus vieux ou les plus riches d'ancienneté soient toujours *les plus pires*, mais enfin, souvent ils n'étaient pas les meilleurs. Et mon impatience était — pour les cadres d'abord et pour tout le monde à travers eux — de disposer vite de « banquiers » aptes à bien fonctionner en l'an 2000 : souplesse technique, pianotage informatique, inculcation d'un métier en intime renouvellement, *si je ne les rendais pas mobiles, la Maison en crèverait*. Or l'an 2000, c'est demain.

Mobile était, en fait, un mot un peu obscène dans une BSD où l'on se glorifiait d'occuper le même poste, de diriger la même agence depuis dix, vingt ou même quarante ans. *Mathusalem, directeur de la Scarpe, vous présente ses hommages*. J'amorçais une politique de mobilité individuelle — non tous les trois ans, comme pour les sous-préfets ou les cadres des *archéos*, mais à rythme plus calme — tout en travaillant à la mobilité collective des cadres, par la mise en perche progressive de nouvelles réserves : un peu plus de recrutements extérieurs pour les techniciens déficitaires et la sélection de jeunes diplômés ; davantage de promotions féminines, par multiplication des opportunités offertes aux femmes de tous âges et de tous grades ; et, pour autant que la conjoncture syndicale le permettait, un peu plus de promotion d'hommes et de femmes, déjà éprouvés par la prise de responsabilités syndicales.

Quelques cadres plutôt machos, essoufflés ou lèche-cul, trouvèrent scandaleuses ces chances offertes aux agitateurs, aux *bonnes femmes* et aux techniciens. De même, il y eut des roulades bergeronnettes contre l'importation d'« inconnus », « trop diplômés » qui « bloquaient les chances de promotion interne », contre « l'arbitraire accru » qu'entraînerait la promotion des femmes — sans doute, en doublant l'effectif des candidats potentiels ? et en réduisant de moitié les chances d'avancement des « banquiers » virils ? Mais, l'un dans l'autre, l'idée qu'on pouvait *faire autrement qu'avant* commença de recevoir application et considération.

Encore fallait-il faire comprendre, dans toute la *Maison*, que l'éradication de certains défauts, périodiquement dénoncés par l'Inspection, devenait une priorité. Il ne s'agissait point tant d'apprendre à *démêler le tien du mien* — encore qu'en banque, vaccination et rappels soient sans cesse nécessaires sur ce point — mais de faire comprendre que les travaux administratifs ne nuisent nullement au commerce de banque et à sa rentabilité ; que les instructions doivent être respectées et, d'abord, lues ; que les chefs des services, des groupes ou des agences ont à contrôler le travail de leurs subordonnés, l'exactitude de leurs comptes ; et que chacun, enfin, doit s'en tenir aux pouvoirs précis qui lui sont délégués.

Sur tous ces points, la doctrine locale était saine, comme en toute banque. Mais les amertumes de la fusion, et les confusions de l'avant-nationalisation avaient

entraîné beaucoup trop souvent des approximations qui tendaient parfois à se consolider en imaginaires droits zacquis et en réelles parties de barbichette — *je te tiens, tu me*. Je dus tailler dans le vif, là où il fallait tailler, en clarifiant et renforçant les rôles punitif et pédagogique de l'Inspection, en explicitant derechef les pouvoirs délégués et en serrant les boulons mal vissés. J'obtins un regain de méthode. Mais pas sans grincements : *le je-m'en-foutisme est si confortable*.

L'anémie grasseuse

[Retour à la table des matières](#)

Ça grinça d'autant plus qu'en 1983, on prépara peu à peu un véritable contrôle budgétaire, pour le roder expérimentalement durant l'automne, avant d'en généraliser l'application début 1984.

Bien sûr, la BSD d'avant 1983 disposait d'un budget. C'était, en somme, une estimation prévisionnelle des frais généraux ainsi que des investissements immobiliers, informatiques ou autres, à l'échelle de l'année. Prévision qui se réalisait d'autant mieux qu'elle était généreuse et mobile : l'imprévision devenait révision. Prévision, surtout, dont personne n'était vraiment le gardien, puisque l'engagement des dépenses résultait d'usages anciens, souples et largement décentralisés.

J'attendis 1983 pour m'attaquer au budget, car ce travail n'est qu'apparemment bureaucratique et comptable. Dans sa réalité, il suppose une bonne connaissance des détours de la *Maison* et de multiples concours pour établir des évaluations sensées et bâtir des procédures applicables. 1983 fut donc l'année des mises en ordre, où, par exemple, les 80 formules de loyers et charges en vigueur, pour les 110 agents logés par la banque, perdirent de leur poétique diversité ; où l'usage des véhicules de la banque et les indemnités des « banquiers » censés utiliser leur voiture personnelle pour les besoins de la *Maison* — *lesquels banquiers-à-moteur* avaient vu leur effectif doubler en 1981 et derechef en 1982, y compris après la nationalisation, mais à mon insu : *pourquoi se gêner, pas vrai ?* — firent l'objet de règles renouvelées et claires ; où, à de rares détails près — un club de golf par-ci, quelques dividendes par-là —, toutes les annexes au salaire furent renormalisées, sinon débarrassées de toutes leurs anomalies zacquises ; où les effectifs maxima et les investissements programmés furent limitativement fixés.

Et où, enfin, un contrôle budgétaire intégral put être établi, fixant avec précision les droits et responsabilités des cadres autorisés à engager des dépenses et à les régler.

Mais Dieu que le corset budgétaire fait mal, quand on avait pris l'habitude de s'ébattre sans gaine !

Et j'en dirais, et j'en dirais : règles de notation, procédures d'avancement destinées à rompre les douces chaînes parrains-filleuls, méthodes et plans de formation — avec retard, il est vrai, car il fallut reconstruire en ce domaine, étêté comme je l'ai dit — procédures de sélection des cadres supérieurs et dirigeants, fixation et répartition des effectifs, etc. Pendant qu'on y était, au lieu d'un graissage et vidange, on effectua une révision générale... Non pour le plaisir, ni avec l'illusion que la BSD en serait à jamais modernisée. Mais plus simplement, parce qu'il était vital, pour cette Maison, d'acquiescer à tout le moins une aptitude à se moderniser, d'année en année.

Pourquoi vital ?

Parce que la BSD souffrait d'anémie grasseuse. Parce que la cure de désinflation, nécessaire au mieux-être de l'économie française, la mettrait gravement en péril. Parce que, même à défaut de désinflation, la concurrence de divers autres réseaux ou celle des *archéos* éventuellement frustrés de leurs profits internationaux la mettrait également en péril. Si bien qu'une survie durablement autonome, c'est-à-dire rentable, supposait une dynamisation de cette *Maison*, par une modernisation radicale suivie d'un ré-enracinement régional : l'espoir étant, bien sûr, d'une relance conjuguée avec celle des régions d'activité, spécialement le Nord-Pas-de-Calais.

J'affirme mais ne démontre rien, diront les Saint-Thomas. Qu'ils soient rassurés. La concurrence, l'international, les archéos, etc. : *à suivre*. Quant au diagnostic central — l'anémie grasseuse —, il fut lentement et pédagogiquement élaboré en un texte soumis en 1983-1984 aux délibérations des cadres et des syndicats, en vue d'établir un « plan stratégique » pluri-annuel qui serait à la fois un projet collectif pour la *Maison* et une base en vue des futurs « contrats de plan » à négocier au sein du groupe CIC, puis avec l'État.

Au reste, le cœur du diagnostic était simple. Voici une banque dont 92 % des encours de crédit sont « encadrés ». Comment peut-elle accroître ses produits ?

(1) En augmentant les encours « encadrés », mais dans la limite autorisée par Montrésor et la Banque de France ; ou bien en prenant le risque d'avoir à acheter du « désencadrement », lequel peut être fort cher : ainsi, en 1981, la BSD dut consacrer aux achats de « désencadrement » une quinzaine de millions, alors que, cette même année, son bénéfice net était d'environ 30 millions. *Et c'est quoi, le « désencadrement » ? Ça s'achète où ? Ça vaut combien ?* Patientez, braves gens,

je médierai bientôt de « l'encadrement » et vous en dirai les (maigres) secrets. *À suivre.*

(2) En augmentant ses crédits « non encadrés », pour que leur part saute de 8 % à je ne sais quel maximum : l'ennui est que le « non-encadré » est rare, Montrésor et la Banque de France resserrant de plus en plus leur « encadrement ». Simplifions : le « non-encadré », c'est du crédit à l'exportation ou du crédit en devises étrangères, toutes activités auxquelles une banque régionale ne peut se livrer que dans les limites historiquement déterminées de sa vocation et dans le respect des usages et disciplines de « son » groupe.

(3) En augmentant sa collecte de dépôts et autres ressources, pour placer l'excédent, non prêtable en crédits, sur le marché monétaire. Idée certes pertinente, mais que toutes les banques, de tous réseaux, pratiquent fermement et concurrentiellement...

(4) En vendant à sa clientèle d'autres produits que le crédit : des devises, des cartes bleues, des titres de toute sorte, etc. Autre idée pertinente et aussi concurrentielle que la précédente.

(5) En offrant, enfin, à sa clientèle haut de gamme, des services très sophistiqués : augmentations de capital, émissions d'obligations, mariages et fusions d'entreprises, création de filiales ou de firmes, etc. Toutes affaires dont les banques du même nom — *les banques d'affaires, quoi !* — se font une spécialité, mais qui sont également praticables à l'échelle régionale et sur un haut de gamme moins élitique. Mieux, la conversion de la BSD, banque commerciale traditionnelle — c'est-à-dire cantonnée dans les n^{os} (1) à (4) ci-dessus —, vers cette 5^e activité était hautement souhaitable, *ne serait-ce que pour la relance économique régionale*, si bien qu'une filiale spécialisée à cette fin fut créée sous le nom-programme de BSD-Expansion. Mais la 5^e catégorie de produits est comme le gazon anglais : souple après plusieurs décennies, superbe au bout de quelques siècles.

Donc, au total, quelle était l'élasticité des produits — ou pour le dire en termes non comptables : l'élasticité des recettes ? Additionnez de (1) à (5) et vous verrez qu'elle était courte et fort dépendante de « l'encadrement » du crédit. Encore faut-il bien voir que cette élasticité pouvait devenir négative et qu'elle concernait les produits bruts, d'où se défalquent des frais généraux qui ont, pour leur part, une autre élasticité. *Ne cherchez pas, j'explique.*

Élasticité éventuellement négative ? Simplifions en ne retenant que la recette principale, le n^o (1), les produits sur crédits « encadrés ». Oublions d'innombrables et complexes détails pour discerner l'essentiel. Si le taux des crédits reste inchangé, le volume de la recette augmentera d'une année sur l'autre — en gros — du même

pourcentage que « l'encadrement » autorisé : soit 4 à 5 % en 1982, 2 à 3 % en 1983 et, vraisemblablement, 1 à 2 % en 1984.

Mais si le taux des crédits diminue, la recette en est affectée, jusqu'à se réduire éventuellement : il suffit pour cela que le recul des taux soit plus important que l'augmentation du volume des crédits « encadrés ». Cette *élasticité négative* n'était encore qu'une menace lointaine en 1982, mais qui devint de plus en plus précise en 1983 et 1984. Néanmoins, je souhaitais que la baisse des taux se poursuive, *pour le bien de l'économie nationale*.

Belle contradiction, n'est-ce pas ? Le bien de l'économie nationale aggravait la situation de « ma » banque... En effet, la stagnation ou la baisse de recette que la chute des taux commençait à provoquer n'empêchait pas les frais généraux d'augmenter, de leur côté, pour d'autres raisons. Simplifions toujours. Les frais généraux, pour les quatre cinquièmes, sont des salaires et charges sociales, d'autres frais de personnel (restaurant, formation, etc.), tandis que le cinquième restant est fait d'impôts et taxes, et d'achats divers. Le tout dépend évidemment de facteurs tout à fait étrangers à « l'encadrement » du crédit : l'évolution des prix, le niveau des effectifs, les hausses salariales de la convention collective et de son complément, l'accord d'entreprise — *à suivre* — et les lois et règlements qui fixent les impôts, taxes et charges.

La conclusion est claire, même si les simplifications admises au passage la durcissent un peu trop. Par construction, la BSD se rentabilisait bien avec un crédit très cher, comme ce fut le cas de 1979 à 1981. À l'inverse, ses résultats devenaient de plus en plus vulnérables, sitôt que la baisse des taux devenait significative, comme en 1983 et surtout 1984. On passait, presque sans transition, de la graisse à l'anémie...

Anémie grasseuse ? Les bergeronnets pouvaient s'y tromper, tant ils avaient aimé se faire du gras sur la graisse des « bonnes » années. Mais il y avait aussi, parmi les cadres — fussent-ils juges experts de la gestion des entreprises clientes —, des nostalgiques de l'avant-nationalisation qui refusaient de voir le soleil en plein midi et fredonnaient sournoisement *c'est la faute à Voltaire, c'est la faute à Rousseau, c'est la faute à Fossaire, faites la fête à Roro*.

Aide-toi, le ciel...

[Retour à la table des matières](#)

Anémie grasseuse ? Mais qu'y faire ?

Ma sagesse, en la matière, se voulait proverbiale : *aide-toi, le ciel t'aidera*.

Aide-toi ? Il fallait évidemment conquérir la maîtrise des frais généraux de cette *Maison*, donc organiser et budgétiser. Ce fut fait. Il fallait aussi réaliser de profonds gains de productivité, donc réduire les effectifs — et j'eus sur ce point quelques difficultés avec Dumas.

Non qu'il fût opposé à une telle réduction, certes non ! Mais il ne comprit pas pourquoi, en 1983, j'augmentais légèrement l'effectif, afin de mieux le réduire au fil des années ultérieures, autant qu'il serait besoin. Je l'augmentais — d'une soixantaine d'unités, soit un bon 2 % — pour donner aux groupes et aux agences, qui les réclamaient à cor et à cri, les quelques rallonges *qu'une meilleure organisation leur eût permis de trouver en leur sein*. Mais il fallait donner à cette *Maison* le temps de s'organiser sagement ; d'apprendre à s'auto-perfectionner sans cesse ; de s'informatiser plus vite et mieux, ce qui fut commencé au prix d'autres surcroûts de dépenses ; d'acquérir une certaine expérience de la mobilité géographique et technique : c'est-à-dire des mutations et reconversions ; de révéler de nouveaux talents, fussent-ils féminins ; et d'élargir, enfin, les modalités du travail, par le temps partiel, en attendant les horaires variables. Toutes expériences qui furent amorcées, l'une après l'autre, en 1982-1983. Si bien que la petite pointe d'effectifs de la mi-1983 déjà s'effaçait, tandis que le potentiel des effectifs reconvertis, des tâches obsolètes vers les renforts commerciaux, commençait d'être disponible.

Aide-toi ? Mais jamais une banque ne peut affermir sa rentabilité, *jusqu'à la rendre indépendante de l'inflation*, en jouant seulement sur ses frais généraux. Sa performance ne peut se consolider que si elle consent, sans mesquinerie, la juste dose de frais généraux correspondant au potentiel commercial qu'elle sait

conquérir et tenir. Or, de ce côté, il fallait aussi gagner un peu de temps. Le temps de bien traiter les rages de dents provoquées, chez certains cadres, par la nationalisation elle-même. Le temps de mettre en œuvre de réelles gratifications pour performances acquises, après avoir nettoyé le grand bazar des avantages zacquis, des pseudo-primés consacrant le standing et non plus l'effort, et autres fariboles. Le temps de mettre en place de réels indicateurs de performance des équipes et des individus responsables. Le temps de bien cibler les créneaux effectivement ouverts à des performances, occasionnelles ou durables, dans un Nord-Pas-de-Calais hébété par la crise, dans une Picardie insuffisamment quadrillée par de trop rares agences et dans un Paris où les rôles respectifs de *maman CIC* et de *fillette BSD* étaient à re-préciser, BSD s'en tenant à tout ce par quoi l'histoire prévaut sur la géographie : les entreprises nordistes devenues parisiennes par faits de guerre ou de concentration capitaliste.

Le Ciel t'aidera ? Du temps, du temps, et plus encore du raffermissement économique : il fallait bien que le Ciel des autorités supérieures à la BSD s'en mêlât, pour qu'il en aille ainsi.

Donc, j'implorai ce Ciel. Le jour même où j'arrivai à Lille, je médis publiquement de « l'encadrement », étroit corset où la BSD risquait d'étouffer, mais le Ciel fut sourd à ce banquier provincial et partisan, *de quoi se mêle-t-il ?* Je récidivai en faisant, comme l'on sait, rapport à « mon » Ministre qui point ne répondit, mais me convoqua, avec tous mes honorés collègues, à maints colloques pour nationalisateurs où *je vous conduirai bientôt*, dût la visite vous décevoir. Je récidivai derechef en m'acoquinant avec divers collègues du groupe CIC, pour formuler plusieurs propositions, propres à stimuler notre activité, que Dumas ratifia et transmit à Montrésor, lequel se tint coi, encore que deux des idées émises eurent, avec le temps — *toujours le temps* —, quelque succès : l'une était d'accorder aux banques régionales un « encadrement » un peu plus large, pour compenser leur trop faible capacité de crédit « non encadré », et cette charité nous fut octroyée, sous un déguisement, pour 1984 ; l'autre était d'ouvrir en banque des livrets d'épargne pour l'Industrie, au régime analogue à celui des livrets A de Caisse d'Épargne : sous une forme infiniment plus torturée — *à suivre* — le CODEVI, né à l'automne 1983, vint satisfaire cette demande.

Je récidivai en demandant une rallonge à la Banque de France. Selon la coutume — pas celle des nationalisations, bien sûr, mais celle des présidents de banque —, j'avais fait visite au château, en février 1982, pour présenter mes civilités au Gouverneur et à ses deux Sous-Gouverneurs et leur montrer ma binette. *Visites protocolaires encore que.* La Genière, par exemple — c'était le Gouverneur nommé là par Giscard et ç'avait été auparavant, pendant de longues années, le directeur du Budget aux Finances : sous Giscard et Debré, notamment — La Genière, donc, me délivra cette recette de haute sagesse bancaire. *Quels que soient vos actionnaires, vous leur devez un dividende aussi substantiel que possible, tandis qu'eux vous doivent de souscrire en temps utile aux augmentations de*

capital qui vous seront nécessaires. Respectueusement et timidement, j'opinaï que le Budget accorderait sans doute une bonne priorité à ces augmentations de capital et l'on parla d'autre chose. Faut vous dire qu'avant 1982, le Budget, de La Genière ou non, n'avait jamais été généreux en augmentations de capital pour les banques nationalisées de 1945, si bien que les *archéos* sont, de par le monde, les mastodontes les moins riches en capital...

Cependant, comme la courtoisie n'exclut pas le *business*, j'avais pu constater que la Banque de France prêterait peut-être l'oreille à mes prières. Je saisis donc le directeur général du Crédit — qui est, en cette noble *Maison*, le gestionnaire de « l'encadrement » — du dossier de la BSD. Dossier où il était démontré que l'établissement des normes de base de « l'encadrement », en 1972 et en 1973, avait « photographié » les banques Scalbert et Dupont, alors distinctes, en position disgracieuse. Un peu comme si la mariée faisait une grimace sur l'unique cliché de ses noces. La mariée serait mieux reconnaissable — et fort reconnaissante — si l'on retouchait sa photo. Comment ? C'est-à-dire de combien ? Je demandai 500 millions, valeur juillet 1982 ; on m'en accorda 150, valeur janvier 1982, avec effet en mai. *C'est pas clair ? Voilà !*

À cette époque, la BSD distribuait environ 6,3 milliards de crédits « encadrés ». Le « point d'encadrement », c'est-à-dire le centième de ce total, valait donc 63 millions à peu près. Ma demande à 500 millions signifiait que, si l'on m'accordait exceptionnellement 8 « points supplémentaires d'encadrement », je pourrais éponger les « dépassements » en cours et faire rentrer la BSD dans les normes de « l'encadrement ». On m'accorda seulement 2,4 « points supplémentaires ». Mais comme le « désencadrement » valait, à l'époque, dans les 8 %, ladite dérogation n'était nullement mesquine. En année pleine, elle diminuait les dépenses de BSD d'environ 12 millions de francs, ou *plus, ou moins*, selon le prix fluctuant du « désencadrement ». Et augmentait d'autant la capacité bénéficiaire de la banque, *rendons grâce au Ciel.*

Je gagnais ainsi du temps... et de l'argent. Le temps de réformer en profondeur « ma » banque. L'argent d'une belle année. En 1982, la BSD fut l'une des quatre banques nationalisées (sur quarante et une, je crois) qui augmenta ses bénéfices : 34,1 millions, après impôts, provisions et amortissements, contre 28,1 millions pour l'exercice 1981, qui avait marqué son précédent record. Ainsi, les libéralités de la Banque de France compensaient et au-delà les premiers « méfaits » de la très nécessaire réduction des taux bancaires.

Mais, dès 1983, l'anémie grasseuse se faisait durement sentir. Les bontés de la Banque de France, qui demeuraient acquises autant que durerait « l'encadrement », n'avaient plus de valeur, puisque l'économie, énervée par la rigueur de Delors, maintenait étales ses demandes de crédit et que, de ce fait, l'encadrement était aisément respecté. Tableau d'honneur pour 1982, milieu de la classe en 1983, le bénéfice tombait de 34,1 millions de 1982 à 15,3 millions seulement : un milliard

et demi d'anciens francs, une misère, je le dis (presque) sans ironie, car « ma » banque avait réellement besoin de retrouver dès que possible des résultats plus substantiels que ceux-là.

Les nationalisateurs au séminaire

[Retour à la table des matières](#)

Le lecteur a gardé souvenir d'un chapitre blasphématoire où je doutais du zèle nationalisateur du Ministère des Finances. Anxieux, il attend la suite : *que ferait ce Ministère des banques nationalisées contre son gré ?*

La réponse, sublime, fut donnée par Montrésor, avec l'actif concours du Cabinet et de fréquentes contributions du Ministre lui-même : *aux nationalisateurs désignés par le Gouvernement, le Ministère enseigna l'art de nationaliser les banques. T'y crois pas ? Viens voir.*

Les administrateurs généraux désignés en février 1982 — ou en juillet, pour les banques non cotées —, lesquels devinrent ensuite PDG de « leurs » *Maisons*, furent rassemblés dans la salle des Commissions du Ministère des Finances, d'abord toutes les six à huit semaines, puis tous les trois à quatre mois, jusqu'à ce que, vers l'automne de 1983, le zèle des séminaristes financiers ou de leurs inséminateurs vint à faiblir et les leçons de nationalisation à se raréfier. *Ouf !*

Je dis *Ouf !* par lâche soulagement, car la nationalisation méritait certes que l'on se concertât, et souvent, sous l'autorité de notre actionnaire ultime et de son Gouvernement. Mais non que l'on mimât cette concertation par des journées d'études aussi riches de détails que pauvres en objectifs et en principes. *Du moins, pour mon goût.*

On réunissait donc tous les nationalisateurs, sous la présidence souvent effective d'un Delors entouré de quatre à cinq membres de son Cabinet, d'un sextette formé chez Montrésor, et d'un ou deux autres quarterons de hauts fonctionnaires, fournis par d'autres directions des Finances ou, plus rarement, par quelque autre Ministre, invité en vedette américaine : ainsi Jobert, puis Édith Cresson vinrent dire du bien des exportations ou Quilès du logement et un autre

encore, mais je ne sais plus qui : *j'ai séché une fois, pour cause de vacances tardives*. En principe, nul ne séchait, pas même les grands chefs des *archéos* et des *Compagnies Financières*, sauf raison majeure évidemment.

Les séances étaient du genre *journée complète* : deux ou quatre exposés suivis de discussions par tour de table ou, dans les tout « débuts, par travaux en groupe. Le centralisme démocratique est un modèle d'organisation dont le PC détient l'épouvantable monopole : je ne parlerai donc pas de centralisme démocratique pour caractériser des travaux dont le Ministère des Finances ne fournissait que l'ordre du jour, les présidents de séance et les présidents et rapporteurs des éventuels groupes de discussion. Ainsi que le déjeuner, il est vrai.

D'autant que, de temps à autre, un oppositionnel se manifestait : un Deguen, *déjà évoqué*, discutant les impositions du CIRI ; un Plescoff, hostile à la SFPI qui, *à suivre* ; un Mayoux chatouillant les chiffres de Montrésor sur les « coûts d'intermédiation bancaire », *à suivre itou*. Et d'autres, peu d'autres, car il n'y avait guère matière à débats, ni grande utilité à les engager en ces lieux où, comme les colombes de la Pentecôte, la sagesse descendait sur nos têtes, venue de Montrésor et de son Ministre.

J'en touchai un mot à Camdessus, durant l'été 1982. *Ne pourrait-on pas mixer les séminaires, établir une double circulation de problèmes, de fonctionnaires à banquiers et réciproquement ?* Sacrilège pour sacrilège, j'offris même d'accueillir en banque, comme stagiaire d'état-major, quelque collaborateur de sa direction, certain que d'autres banques feraient volontiers de même. *Qu'ils viennent voir, étudier, juger sur place, dans le concret*. Il fit mine de découvrir une idée nouvelle et pleine d'intérêt, plaisanta sur le fait que la banque ne devait pas être seulement un débouché pour les hauts cadres du Trésor, puis, naturellement, rien ne se passa. L'humour camdessusien est de qualité anglo-saxonne. *J'en ris encore*.

Rentrons vite au séminaire où la séance reprend. Qu'y prônait-on ? D'utiles intentions, comme d'aider les entreprises en difficulté ; de bien desservir les PME malgré « l'encadrement » ; de concourir massivement aux investissements des industries nationalisées, *à suivre* ; de réduire les « coûts d'intermédiation », *à suivre bis* ; de donner forme et force à des pools bancaires plus responsables, etc. Mais des intentions aux actions, le déficit menaçait toujours. Un seul exemple — *en attendant les à suivre* — celui des pools : beau discours en séminaire, renvoi pour étude technique à l'AFB, l'association des banques *qui vaudra une visite*, mise en chantier par ladite AFB, le temps passe, étude de plus en plus technique, on consulte maintes banques, technique et démocratie ; *où en est-on ?* ça vient, mais certaines banques étrangères toussent un peu ; *ensuite ?* ensuite rien, les sables mouvants de la corporation enlisèrent les pools, pour ne libérer, deux ans plus tard, qu'une molle déclaration de l'AFB, riche d'intentions vagues. On aurait pu découvrir, sur cet exemple, qu'on avait mal fixé la norme « mécanique » délimitant

le secteur à nationaliser — *comme déjà dit* — et que l'on avait « oublié » de nationaliser l'AFB, *ce dont on reparlera*.

Débats sérieux, donc, en intention sinon en action. Mais aussi que de bavardages ! d'exposés énarchiens sur les résultats des banques, leurs effectifs et autres données hétérogènes ! de mises au point sur les statistiques à produire trimestriellement ou sur les candidatures à proposer pour la Légion d'honneur ! *Non, je démens que l'on ait jamais parlé des bureaux de tabac...*

Tout bien pesé, je n'ai souvenir que de trois débats tout à fait utiles. L'un eut lieu, très tôt, vers juillet 1982, sur une proposition de Camdessus qui souhaitait qu'au sein des conseils d'administration à désigner tout prochainement, il soit bien entendu que l'un des administrateurs représentant l'État aurait, implicitement, une voix privilégiée. En somme, la voix du « *Ministre qui a toujours raison* ». Comme cette suggestion, formellement illégale, recevait un accueil des plus frais, Delors adoucit le message, non sans souligner qu'il entendait faire de son Ministère l'interlocuteur unique des banques nationalisées, pour ce qui est de la représentation de l'État actionnaire. *L'État, c'est moi*. Dans les badinages d'après séance, je lui suggérais de faire désigner l'un des administrateurs en Conseil des ministres, et de le nommer, *je ne sais pas moi*, « administrateur général » ou même « président directeur général ». Il sourit jaune.

Les deux autres débats intéressants furent plus positifs. L'un permit à Lebègue, coordinateur chez Montrésor des travaux préparatoires de la loi bancaire, d'enrichir celle-ci de diverses suggestions, tout en repérant quelques filons à creuser hors séance. L'autre, plus diffus, se transporta finalement en un *petit séminaire spécialisé* où Montrésor et le Cabinet (tous deux équipés d'un ex-directeur départemental du Travail) prirent l'habitude de réunir « nos » chefs du personnel et autres « directeurs des relations sociales », pour d'utiles échanges d'expériences et de conseils sur les lois Auroux et autres démocratisations du secteur public.

Au total, donc, un bilan plutôt maigre, même si Delors releva la sauce, en exposant dans cette enceinte des propos qu'il rodait pour l'Assemblée nationale, à moins qu'il ne les eût déjà tenus en Conseil des ministres. Le style en est connu, qui mêle l'analyse conjoncturelle et l'homélie ; le fond, de même, la presse s'en étant faite l'écho. La meilleure partie, c'était toujours le sketch sur *les banques mal aimées*. Je vous défends, disait Delors, je vous défends partout, *mais aidez-moi*, soyez moins cher sans conflits sociaux avec votre personnel, respectez « l'encadrement » en octroyant sagement tous les crédits légitimes que l'on vous demande, prenez plus de risques et améliorez vos résultats, *aidez-moi*. Il n'ajoutait pas, mais presque : sinon, *de quoi aurons-nous l'air, vous et moi, avec ces nationalisations dont on me demande, de divers côtés, si ça vient et à quoi ça sert ?*

J'ai caricaturé ? À peine, à peine... Et, si caricature il y avait, c'était bien celle des nationalisations « gérées » par Montrésor et son Ministre. Du moins jusqu'en juin 1984. *Après, bon, d'accord.*

On peut rêver

[Retour à la table des matières](#)

Car, enfin, tu critiques Delors, Montrésor, « tes » bergeronnets, le diable et son train. Mais « tes » nationalisations, ça ressemblerait à quoi, au juste ? OK, je passe aux aveux.

Toutefois, attention ! Comme tout acte politique, la nationalisation est, dans son détail concret, un art du possible. Donc, je ne vais pas vous livrer un traité *du bon emploi des banques nationalisées*, réglé comme un régiment à la parade. L'ordre de bataille de juin 1981 eût été différent de celui de juin 1984 — *pourquoi juin 1984 ?... ah ! oui...* — et celui de *choisissez votre date* sera différent de celui de *vingt ans après*. Je n'imaginerai pas les conjonctures à venir où mon régiment aurait à parader, car la gamme des hypothèses est cent fois plus élastique que le cours du dollar. Mais la gamme des possibilités ouvertes par la nationalisation presque complète de l'appareil bancaire est, elle, beaucoup plus courte. Sans me croire exhaustif, j'entends en formuler l'essentiel en neuf propositions — à mettre en œuvre ou non, selon les opportunités ouvertes, les rapports de force établis et les tactiques suivies, ce qui n'est pas mon problème, ici. J'énoncerai mes propositions sans brouillard technique, car le lecteur — fût-il *ignare-en-banque* — n'en est pas moins citoyen et responsable de ses votations...

L'avenir des nationalisations bancaires est commencé depuis longtemps. Depuis 1945, où les *archéos* furent nationalisées. Ou depuis 1936, date de la « dé-privatisation » de la Banque de France par le Front populaire. À moins que la création du Crédit National, en 1920 ? Ou la mise sous tutelle du Crédit Foncier, à la fin du siècle dernier ? Mais arrêtons-nous avant Sumer.

À supposer, donc, que les nationalisations bancaires aient pris leur essor en 1945, que penser de leur première génération, celle des *archéos* de 1945 à 1982 ? Mon hypothèse est que les *archéos* ont parfaitement atteint l'objectif en vue duquel de Gaulle a souhaité — ou toléré — les nationalisations de 1945 : *mettre la*

trésorerie de l'État à l'abri des pressions bancaires. En somme, le mousquetaire de Gaulle a joué *vingt ans après*, en souvenir des pressions qui avaient assagi, en 1925, le timide Cartel des Gauches dirigé par Herriot.

Ce problème dûment réglé, les *archéos* ne se sont différenciées des autres banques que par de modestes détails : un moindre dérapage des salaires, spécialement du côté des hauts cadres ; un rajeunissement des états-majors, surtout après l'arrivée de Bloch-Lainé au *Lyonnais* ; et, de temps à autre, quelques concours à la modernisation du crédit à moyen terme, de la compensation entre banques ou du crédit international. *Mais pas de quoi faire une tartine.*

Et l'on peut d'ores et déjà apercevoir assez clairement ce que sera, d'ici la fin du siècle, le bénéfice des nouvelles nationalisations, initiées ou rajeunies en 1982, si leur trajectoire 1982-1984 devait se prolonger sans novation. On assisterait, me semble-t-il, à une meilleure solution du problème de *la transformation* des ressources « courtes » — dépôts à vue, épargnes aisément « retirables », etc. — en emplois aussi « longs » que nécessaire, c'est-à-dire en crédits à moyen et long ou très long terme et en actions ou obligations procurant aux entreprises des capitaux plus stables encore, ou moins chers. Ce que la Caisse des Dépôts fait depuis quarante ans, en transformant les soldes de vos livrets de Caisse d'Épargne en financements des HLM ou des équipements communaux, s'étendrait progressivement, par des techniques et des formules diverses, à tout l'appareil bancaire et à ses abords, tous réseaux confondus. D'ailleurs, c'est déjà commencé, *CODEVI qui s'en dédit.*

Transformation qu'il ne faut d'ailleurs pas réduire à cette seule conversion de ressources « courtes » en emplois « longs », car il s'agit, en réalité, de rendre compatibles les intentions des épargnants — souvent inconscients de l'être, lorsque leur épargne est formée de liquidités volatiles — et les besoins des emprunteurs, notamment des investisseurs. Mais ne détaillons pas cet immense problème dont la solution requiert des intermédiaires financiers inventifs, non prisonniers de leurs traditions, ni de leurs éventuelles rentes de situation.

À quoi s'ajouteront quelques bénéfices marginaux point négligeables : une progressive reprise en main de salaires qui exercent peut-être un rôle pilote dans tout le secteur tertiaire — c'est-à-dire, déjà, pour la majorité des salariés ; et, d'un tout autre point de vue, une probable unification des principales cartes de paiement, ce qui a de bonnes chances d'ouvrir la voie à une monnaie électronique, aussi favorable à l'industrie nationale que le fut, naguère, la diffusion du téléphone.

Donc, de nouveau, un gain point négligeable. Hier : la trésorerie de l'État abritée des pressions de la Finance ; aujourd'hui : la banque assouplissable pour répondre aux besoins de l'investissement. Hier : l'État toujours bien servi, par priorité ; aujourd'hui : les entreprises bien irrigables, si du moins l'État sait prendre ses responsabilités pour fixer les priorités relatives des administrations avides

d'équipements, des ménages à loger et à doter de biens durables, des entreprises à financer et de l'État lui-même.

Les nationalisations de 1982 ? Une armoire supplémentaire au dispatching central d'où Montrésor s'efforce de réguler les flux financiers de l'économie nationale, dans l'orthodoxe respect des grands Zéquilibrés.

Le crédit que je viens d'accorder au pilotage, par Montrésor, des nationalisations auxquelles il s'est résigné, tient à mon incurable optimisme. Je crois Montrésor ainsi fait qu'il touchera nécessairement aux nouvelles manettes mises à sa portée par les nationalisations de 1982 et qu'il disputera aux petits camarades de sa classe — de sa classe d'appareils d'État, bien sûr — le droit de toucher à ces manettes : le *CODEVI*, *c'est à moi, c'est pas à toi ; eh ! l'Industrie ! rends-moi mon FIM ! je vais te prendre ton ANVAR!* Toutes joyeusetés de 1984 qui se renouvelleront au hasard des initiatives éparses. *Oui, c'est vrai, je dois traduire.* On aura reconnu les comptes de développement industriel, *CODEVI*, *qu'il est interdit d'appeler autrement*, Montrésor ne veut pas, mais qui sont néanmoins des espèces de livrets d'épargne industrie, en franchise d'impôt. Livrets dont une fraction, *fort disputée* entre Montrésor, l'Industrie et la Caisse des Dépôts, vient se déverser dans le Fonds Industriel de Modernisation, *FIM*, lequel est géré, loin de Montrésor, par l'Agence pour la Valorisation de la Recherche, *ANVAR*.

Optimiste je suis, mais pas au point de croire que Montrésor, livré à ses propres élans, découvrira vite et hardiment les voies et moyens de la bonne banque, si bien que beaucoup de mes propositions — *soyons courtois* — s'efforcent de l'y aider. C'est-à-dire — *parlons clair* — de l'y contraindre.

Ma *première proposition*, puisque urgence il y a, serait de renforcer l'aide aux entreprises en difficulté, en maintenant tout d'abord le mécanisme enfin rodé des commissions départementales et régionales — dites *CODEFI* et *CORI* — ainsi que le *CIRI*, déjà croisé plusieurs fois. Mais de clarifier les responsabilités de décision en ces instances, les moyens de rendre ces décisions exécutoires et la publicité détaillée à leur donner. Je glisse sur les détails, on tournerait vite à la circulaire, sauf à souligner l'essentiel. Il faudrait assainir la frontière entre les banques et ces commissions purement ou principalement administratives et ce, de trois façons, au moins : (1) en éliminant toutes les autres procédures, formelles ou informelles, d'aide aux entreprises ; (2) en mutualisant à 100 % les risques bancaires afférents à la totalité des crédits décidés par l'une ou l'autre des commissions « de sauvegarde » ; (3) en imposant à toutes les banques, nationalisées ou non, de consacrer une fraction définie de leur encours pas plus et pas moins — à des crédits de sauvegarde.

On aura compris la logique de ce système. Il faut sauver les entreprises, mais du coup les banques ne peuvent plus décider de leurs concours selon leurs critères propres. Donc on mutualise leur risque : selon une cotisation de 0,50 % environ, à

la SOFARIS (laquelle est une heureuse création de 1983, une société mixant banques et assurances, sous tutelle publique, pour, précisément, mutualiser certains risques bancaires, *à suivre*), chaque banque serait exonérée de ses pertes sur ceux des crédits de sauvegarde qui périraient avec les entreprises non sauvables, l'État ayant à équilibrer finalement cette partie des comptes de SOFARIS, ce qui sanctionnerait l'éventuelle « générosité » excessive de ses commissions administratives.

Mais les banques, ainsi allégées du souci de « risques » dont elles ne décident pas souverainement, devraient obligatoirement prendre leur juste part des crédits de sauvegarde. Ceci permettrait de compenser les hasards sectoriels et géographiques qui répartissent fort inégalement les appels à la sauvegarde, entre les banques autres que les *archéos* omniprésentes. Et, surtout, d'en finir avec les indécents marchandages actuels, entre banques et commissions administratives. *J'en veux pas de ce crédit véreux. Si. Non. Si. Pas plus de 20 % du total. Non, 33 % au moins. 25. 30.* Pauvre crédit mal vendu et donc mal géré... La juste part résulterait, tant que durera la crise, d'une décision périodique des « autorités monétaires », semblable à l'ancien plancher des bons du Trésor : chaque banque aurait à consacrer X % de son encours total aux crédits de sauvegarde, mais pas plus ; et si sa situation propre la plaçait en dessous de son X %, elle aurait à constituer un compte spécial à la Banque de France ou à subir quelque autre technique d'égalisation. Je ne dirai pas laquelle, ni n'éclairerai les autres questions pendantes — taux des crédits « contraints », position vis-à-vis de « l'encadrement », etc. — par pur désir de réussir : Montrésor se vexe quand on ne laisse aucune place à son génie propre.

Ma deuxième proposition ressemble à l'enfant selon Freud, elle est perverse et polymorphe. Ce serait de confier à l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques le pilotage d'une investigation réformatrice majeure qui, même si l'on allait très vite, requerrait néanmoins des années : la révision générale du système des informations économique-financières à produire par l'appareil bancaire pour mieux éclairer les décisions de politique économique, à toute échelle.

Cette révision nécessiterait évidemment maints concours de la Banque de France et de l'AFB (dûment mises sur de nouveaux rails, à suivre), des banques elles-mêmes, mais aussi de l'Université et d'autres entités encore. Y compris Montrésor, pourquoi pas ? mais il s'ennuiera en ce milieu qu'il jugera trop théoricien.

S'il fallait convaincre le lecteur, je pourrais, selon ses goûts, lui offrir, en la matière, maintes réflexions de Lénine ou de Keynes. Mais peut-être suffira-t-il d'en appeler au bon sens. Presque toute l'activité économique vient se mirer en banque, en une infinie poussière d'opérations. Puisque la majeure partie de ce miroir est désormais publique, faisons l'effort d'organiser en données cohérentes et bien

agrégées les myriades de chiffres qui scintillent en ce miroir. Autrement dit, affinons ce que, déjà, la Centrale des Risques de la Banque de France ou la Centrale des Bilans du Crédit National ont commencé de faire à plus modeste échelle. Donnons-nous ainsi les moyens de voir plus clair, de comprendre plus vite et plus complètement, de moins subir les pseudo-fatalités économiques. Sans oublier, certes, de saisir en temps utile la Commission Informatique et Libertés, pour moraliser l'information nouvelle et son emploi. *Non, vos libéralités libidineuses ne seront pas rendues publiques.* Quant à vos turpitudes fiscales, *au fait qu'en pensez-vous ?* La banque doit-elle demeurer, comme toujours, complice au moins passive de l'évasion fiscale — elle le demeure tout à fait, *croyez-moi* — ou bien, autrement et plus tard, devra-t-elle coopérer à la justice fiscale ? *Hé ! on y réfléchit ?*

En vérité, il s'agirait avant tout d'agréger les informations bancaires sur la vie économique nationale, et sur les échanges internationaux. De les agréger, selon des méthodes statistiques bien calibrées, en données significatives, aptes à suppléer maintes enquêtes statistiques aujourd'hui réalisées de façon épisodique et à grands frais. Mais surtout : de produire de telles données pour mieux comprendre la conjoncture et le développement économique et pour mieux orienter les décisions de politique économique, y compris les décisions relatives au volume et à l'orientation du crédit lui-même, à suivre.

J'ai, bien sûr, d'autres propositions en réserve, mais il est temps de se distraire un peu, par quelques escapades hors nos frontières : là où les banques françaises font fonctionner le deuxième réseau bancaire mondial.

L'international- a - a - ale...

[Retour à la table des matières](#)

C'est Mauroy qui parle : *rien ne sera fait qui puisse perturber l'action internationale des groupes bancaires nationalisables*, la scène se passe à l'Assemblée, en juillet 1981, *action qui, dans la mesure où elle est utile à nos exportateurs et à nos investisseurs, doit être préservée.*

À l'époque, j'aurais dit de même, ne serait-ce que pour neutraliser les ouailles de Lévêque, qui cherchaient à exciter les gnomes de Zurich et d'ailleurs. Mais, aujourd'hui, ma *troisième proposition* sera de réviser contradictoirement les stratégies internationales des banques françaises, nationalisées ou non, Crédit Agricole inclus, *mes paysans à Chicago, t'as vu le film ?*

L'affaire étant complexe, j'aimerais qu'on l'examinât de tous côtés à la fois : commission parlementaire, Conseil économique, Cour des comptes, recherches universitaires programmées, etc. Pour voir clairement ce que la banque fait et devrait faire de par le monde. Pour voir en quoi l'Allemagne et le Japon ou même l'Angleterre, qui n'ont pas développé un réseau mondial semblable au nôtre, en sont *gênés ou renforcés.*

L'occasion serait ainsi offerte de vérifier ce que « notre » banque doit à « notre » ex-empire colonial. De juger — selon une hypothèse qu'inspirent notamment les rapports annuels de Paribas durant la décennie 1960 — si la banque française a bien basculé, dans ces années-là, des alliances qui préparaient une intégration européenne, vers un appétit dévorant le vaste monde. De comprendre aussi pourquoi les concentrations multinationales sont demeurées beaucoup plus rares en banque qu'en industrie.

Toutes curiosités qui, par-delà leur intérêt historique, tendraient à mesurer bien exactement en quoi la banque française à 800 « antennes » mondiales sert les exportateurs et les investisseurs français, dans des conditions conformes à l'intérêt

politique de la France. En quoi ladite banque extravertie est effectivement utile à l'équilibre de la balance commerciale française et, chose différente, à l'équilibre de la balance des paiements. Tous sujets où les proclamations vertueuses sont de règle, *mais les vérifications rares*.

Et si, d'aventure, un marxiste traînant par là subodorait quelque impérialisme postcolonial, qui oserait forclorre ou gommer sa critique, par principe ?

L'important serait notamment d'évaluer les risques internationaux que la banque française encourt ou induit.

Risques qu'elle encourt en transformant des ressources « courtes » ou éphémères en obligations ou en prêts plus « longs ». En transformant aussi des ressources collectées en monnaie (x) en prêts exprimés en monnaie (y). En s'exposant aux défaillances d'emprunteurs, certes aussi contrôlables que les emprunteurs français, à ceci près qu'au moment de rembourser ou de payer intérêt, ils peuvent ne point trouver, auprès de leur banque centrale, les devises « fortes » éventuellement nécessaires à cette fin, ou se voir interdire, par leur État, de payer pour quelque autre raison diplomatique ou belliqueuse : toutes torsions que l'on dit *risques souverains* et qui obligent les banques à appeler en renfort leur propre souverain, « leur » État. D'où de substantiels risques induits pour celui-ci.

Autres risques induits — c'est-à-dire diffusés *loin de leurs bilans* par les banques à « vocation » internationale —, ceux qui résultent de l'éventuelle transformation du franc lui-même en monnaie internationalement prètable, sans faux nez ou déguisée en Écus européens. Risques induits aussi par les comportements, en France même, de banques *qui roulent des mécaniques à l'escale métropolitaine*.

On jugera de ces effets au retour — ou : en retour — à partir d'un exemple peut-être mineur. Depuis plus de dix ans, et spécialement en ce début des années 1980, les principales banques françaises ont tiré une part élevée et parfois prépondérante de leurs bénéfices, d'activités bancaires et monétaires hors métropole : *c'est vrai aussi pour maman CIC*, depuis que Fourcade en a fait une fieffée cambiste new-yorkaise. La banque ainsi irriguée a continué d'acheter sa paix sociale, par une convention collective et des usages généreux, freinés seulement depuis 1983. *Et tant pis pour les banques purement métropolitaines, comme la BSD : la convention est la même pour tous*. D'où, à partir des salaires bancaires — et des « coûts d'intermédiation » dont ils sont l'un des ressorts, à suivre —, diverses impulsions inflationnistes : vers les autres salaires du tertiaire, vers les charges financières des entreprises, etc. *L'Internationa-a-a-ale sera le genre hu... (air connu)...*

Vérifions donc, mais sans timidités provinciales. La banque, à l'étranger comme ici, fait métier de gérer des risques — en argot bancaire, *risques et crédits*

sont de quasi-synonymes. Elle ne conçoit aucune inquiétude devant le gonflement, d'année en année, des dettes en devises diverses, puisque cela correspond à — et résulte de — la croissance de ses crédits. Sauf à trembler, de plus en plus souvent, devant les risques souverains : États impécunieux en devises étrangères ou rendus mauvais payeurs pour quelque autre raison et qui entravent, de ce fait, le règlement à bonne date des dettes, en principal et en intérêts, de leurs ressortissants.

Alors apparaissent les vrais risques, ceux qui ne peuvent être couverts par des provisions ordinaires et qui conduisent les banques à appeler au secours leurs États respectifs ou les institutions financières internationales ; risques inscrits, à la frontière de la banque internationale et de la paix mondiale ; risques qui appellent des réformes majeures, celle du système monétaire international, notamment.

Généralisons : la banque française « mondialisée » aide l'économie française, assurément, mais non exclusivement ; *d'une certaine manière*, elle lie la France au marché mondial, à la finance internationale, aux rapports de force établis entre les nations et leurs blocs. *D'une certaine manière, mais laquelle ?* Celle qui s'est fixée, de fait et d'intention, dans la France des années 1950, glissant de l'aide américaine vers l'intégration européenne ; dans la France des années 1960-1970, jouissant d'une somptueuse expansion et finissant par mondialiser ses multinationales ; et dans la France des dernières années 1970, où la fuite devant la crise a promu les exportations à crédit. Toutes France qui constituent notre inéluctable héritage, mais non la matrice des stratégies d'entreprise aujourd'hui souhaitables. Si bien qu'une exploration critique du potentiel international et des interdépendances internationales des banques (et aussi des industries) nationalisées est hautement souhaitable. *La France doit réévaluer son jeu mondial et son jeu national pour bien miser.*

Je n'entreprendrai pas, ici, de justifier l'adhésion que j'ai déjà marquée, à l'alternative : réforme du Système Monétaire Européen ou sortie du franc hors ce SME et aux tactiques pugnaces requises, selon moi, pour réussir ces réorientations destinées, soit à conforter la monnaie européenne où le franc se fondrait, soit à laisser le franc flotter jour après jour, comme indicateur ultime de nos déséquilibres économiques, plutôt que de laisser le chômage et l'inflation jouer ce dernier rôle. Si le lecteur insiste, j'y viendrai, mais ailleurs.

En revanche, j'entends formuler une *quatrième proposition* que j'appliquerai au franc, mais qui pourrait se transporter vers l'Écu européen sitôt que celui-ci prendrait suffisamment de corps économique *et* politique. À savoir : *bâtir un patriotisme du franc.*

Je sais, je sais, on n'est pas banquier impunément, la chansonnette libérale m'est familière. *Faites une monnaie forte, elle sera aimée, und so weiter.* Pourtant, j'écoutais un jour le patron d'une assez vaste affaire, trois ou quatre entreprises interconnectées, *une surface nette de 7 ou 8 millions par bon vent, mais une pure*

non-valeur si la crise le prenait trop à contre-pied, et elle insistait, la crise, dans son vulnérable secteur. Vous entendez bien, n'est-ce pas ? la surface nette, c'est la valeur estimative du patrimoine, s'il fallait le liquider et la non-valeur, eh bien ! c'est une valeur égale à zéro, au maximum. Ce patron « valait » de zéro franc à sept-huit millions nouveaux : c'est ça, la crise...

J'écoutais donc ce brave homme. Tandis que mijotait la deuxième — où la troisième ? — dévaluation de Delors, il m'exposait *les précautions que je me dois de prendre, car un chef d'entreprise, voyez-vous, a des devoirs, y compris vis-à-vis de sa famille, etc.* Ses précautions, c'était tout bonnement d'emprunter un max' en francs pour les convertir en marks et d'éteindre sa dette, d'ici peu de jours, avec des francs dévalués, en empochant une marge précautionneuse, égale au taux de dévaluation du franc moins les frais et agios bancaires. Compte tenu de sa situation, invraisemblable au regard du contrôle des changes, et douteuse pour tous crédits, même les mieux causés, je n'eus aucune peine à lui refuser la rallonge de crédits qu'il cherchait et je fis de lui, ce jour-là, *un patriote du franc*, mais ô combien involontaire...

Qu'aurait pu gagner mon patriote à spéculer sur la prochaine dévaluation ? À supposer qu'il racle sa trésorerie et réussisse à emprunter son max', peut-être aurait-il pu changer 1 million de francs et « gagner » 80 000 francs à peine. C'est-à-dire, « au mieux », accroître de 1 % son patrimoine pendant que le franc dévaluait... Mais, il est vrai, d'autres que lui, opérant sur des masses plus considérables ou gérant des patrimoines plus liquides, pouvaient « gagner » — et ont « gagné » — beaucoup plus, cependant que leurs « précautions », dûment prises, rendaient la dévaluation d'autant plus inévitable, en surchargeant la demande de marks (ou d'autres devises) à payer en francs sur le marché des changes.

Le patriotisme du franc dont je me fais l'avocat ne naîtra pas d'un prêchi-prêcha, ni simplement de sanctions aussi sévères soient-elles. Mais il pourrait naître d'un mélange d'avantages et de précautions dont l'appareil bancaire nationalisé pourrait progressivement devenir le gardien. D'avantages *servant* les intérêts de ceux qui s'abstiennent de jouer contre le franc. De précautions tendant à réduire l'offre de francs sur le marché des changes. *Voyons voir ?*

On sait tout sur la balance commerciale de la France, sur ses déséquilibres par pays, par devises, par catégories de produits. Tout, sauf l'essentiel. Le commerce international, à l'exporte comme à l'import, en France comme ailleurs, n'est pas le fait de tout le monde. Quelques milliers d'opérateurs sont à l'origine de la plupart des achats et des ventes. Si l'on remonte la chaîne de leurs liaisons groupales — jusqu'aux holdings industrielles, financières ou commerciales qui fédèrent beaucoup de ces opérateurs — et si l'on tient compte des passages obligés par certains intermédiaires spécialisés (en tels produits, de ou vers telles destinations, etc.), les milliers d'opérateurs se réduisent à quelques centaines de véritables

centres de décision. Quelques centaines dont *beaucoup* relèvent désormais du secteur public et qui *tous* recourent au crédit pour accompagner leurs opérations d'import ou export.

Il serait donc politiquement prudent et économiquement rentable de bâtir, à l'aide des douanes, le système d'informations qui permettrait d'identifier clairement ces décideurs, pour se mettre en mesure de passer avec eux d'opportuns contrats de plan, s'ils relèvent du secteur public, et de non moins opportuns quasi-contrats, s'ils procèdent du secteur privé. *Quasi-contrats, qu'est-ce au juste ? Demandez à Montrésor, c'est une de ses spécialités* : il vous expliquera que c'est un *gentleman's agreement*, tacite ou consigné dans un discret échange de lettres ; un *agrément* en vertu duquel le partenaire privé *envisage* de faire *ceci*, auquel cas Montrésor *se déclare favorable* à la réalisation de *cela*. Et qu'inscrirait-on dans ces contrats de plan et autres quasi-contrats. Eh bien ! *de quoi* inciter les uns à développer leurs exportations et les autres à modérer leurs importations substituables par des produits nationaux. Et *de quoi* inciter les uns et les autres à bien gérer leurs trésoreries en devises. Mais quels *de quoi* ? Quelles seraient concrètement les clauses de ces contrats ? N'insistez pas, j'en dirai seulement qu'ils devraient *intéresser* les cocontractants et favoriser un meilleur équilibre de la balance commerciale, *le Budget ou le Trésor français acceptant de prendre des risques financiers* en francs, *pour inciter lesdits cocontractants à toujours spéculer* pour le franc. Pour le reste, ça se négocierait, *après qu'on eut appris à connaître* les cocontractants utiles, leur poids potentiel et leurs intérêts probables. Alors, repérons-les.

Repérons aussi, mais par d'autres approches, plus diplomatico-financières que statistiques — mais n'avons-nous pas un bon réseau bancaire international ? — repérons aussi les titulaires de grosses créances en francs à qui l'on pourrait donner envie de *les conserver en notre monnaie*, jusqu'à ce qu'ils les convertissent en achats de produits français. Comment cela ? En garantissant le pouvoir d'achat, en France, des francs ainsi consolidés, c'est-à-dire en indexant ces créances, avant de les assortir d'un certain « intérêt réel », en sus de l'indexation. Quel intérêt ? Quelle indexation ? Et d'abord : quels créanciers ? *Je ne sais pas, moi, mais si je voulais savoir, je me nationaliserais tout un appareil bancaire à beau réseau mondial, et ainsi équipé, je chercherais, puis je négocierais, savez-vous ?*

Ceci fait, n'oublions pas nos cambistes, esprits souvent volatils pour qui le long terme s'achève le mois prochain, si pas avant, mais dont les comportements — lorsqu'ils ont à gérer les trésoreries d'entreprise ou de banque — pèsent sur le marché des changes. Le patriotisme du franc se construirait, à leur égard, *en les déconnectant au maximum*. Comment ? En repérant, par enquêtes bancaires et autres, les groupes ayant des trésoreries substantielles — que ces groupes soient publics ou privés, nationaux ou « multinationaux » — et en passant avec eux un nouveau type de contrats, moyennant lesquels les banques nationalisées — missionnées et contre-garanties par le Trésor public — s'engageraient, *en période*

d'alerte, à dédommager lesdits groupes, de telle fraction du manque-à-gagner qu'ils subiraient *en ne prenant pas leurs précautions* contre une éventuelle dévaluation du franc. Qui déclencherait l'alerte ? Quelles clauses seraient à prévoir ? Un seul système ou des variantes avec plus ou moins de « jeu » ? Derechef, *je n'en sais rien*, mais j'utiliserais volontiers un appareil bancaire nationalisé pour explorer le champ des possibles, sans attendre qu'une crise monétaire menace et en prenant pour objectif non pas de bannir toute dévaluation du franc, mais, plus sagement, de lisser et d'étaler les dévaluations futures.

Rentabiliser le patriotisme des négociants internationaux, des créanciers en francs et des trésoriers de groupe — et celui de tous les autres gros opérateurs potentiels sur le marché des changes — donnerait plus de corps aux prescriptions, souvent allégeables, du contrôle des changes : les contrats remplaceraient avantageusement les règlements. Dès lors, il serait également concevable de s'aider de l'appareil bancaire nationalisé pour alléger les pressions instantanées sur le marché des changes : par exemple, en prohibant les dépôts *à vue* de non-résidents, au lieu de les courtiser ; en interdisant les prêts anticipant sur le terme des dépôts à terme de non-résidents, etc.

Bref, au lieu de jouer les grands classiques — *la dévaluante déculottée de Bruxelles, le dollar de la démotivation, etc.* —, on pourrait se servir à la fois de l'appareil bancaire nationalisé et d'un peu d'imagination, n'est-ce pas, Montrésor ?

Un archipel, au loin ...

[Retour à la table des matières](#)

On rêve, on divague, on finirait par réformer ce pauvre système monétaire international, alors que le lecteur s'impatiente, lui que j'ai abandonné, depuis juillet 1982, dans un CIC qui cherchait *comment se diriger* ?

Voilà, on y retourne, mais deux mois plus tard, quand Montrésor entreprit *d'explorer les archipels bancaires*.

Soudain, au tout début de septembre 1982, Camdessus, patron de Montrésor, réunit en son bureau tous les présidents du groupe CIC. « Le Ministre » s'impatientait, il fallait sans tarder le saisir de propositions en vue de restructurer le groupe. Le restructurer pourquoi ? *Réfléchissez jusqu'au 15 septembre*, puis on se réunira derechef, ici, les 24 et 27 septembre, *je serai le notaire de vos débats et rendrai compte de leurs résultats au Ministre*. Réfléchissez, mais à quoi ?

Eh bien ! Votre groupe qui semblait un modèle — *merci Chatillon* — déçoit « le Ministre ». Regroupez vos faibles forces internationales. Finissez-en avec vos informatiques peu compatibles entre elles. Centralisez vos gestions de trésorerie. Et, surtout, résistez aux régionalismes centrifuges, constituez au sein du groupe un réel *fédérateur* qui soit *l'interlocuteur unique* ? De qui. Euh ! de l'État, du « Ministre », notre interlocuteur en somme. Et si votre archipel prend belle figure, on pourrait y amarrer quelque(s) banque(s) en déshérence. Des banques régionales ? Surprise : des régionales, oui, pourquoi pas... mais d'autres aussi...

Réfléchissez ! fédérez ! mais que ça saute ! On pouvait imaginer que Montrésor, né jacobin, serait heureux de substituer un *interlocuteur unique* au grand désordre des banques éparses en leurs provinces. On pouvait deviner que le CIC partagerait ce bonheur, s'il devenait à la fois cet interlocuteur unique et le

fédérateur du groupe, en se libérant de *grand-maman Suez* et en recueillant, de l'État, les actions de ses filiales régionales. *Je t'interlocute et tu fédères.*

Il n'y eut que neuf provinciaux pour déranger ce grand bonheur parisien. Neuf présidents, qui, tous, savaient désormais d'expérience que « leurs » banques avaient pour seul attrait durable leur enracinement régional. En faire de pures filiales du CIC, à l'heure où l'autonomie des régions commençait à s'affirmer, eût été perçu, dans nos stupides campagnes, comme une transformation pire que la nationalisation. *Vous comprenez, le Lyonnais, la Générale, tout ça, c'est nationalisé depuis longtemps, on a l'habitude, on sait où on met les pieds, tandis qu'ici, à la — faites votre choix : Lyonnaise, Bordelaise, Nancéienne, la régionale du groupe CIC, quoi ! — ici, à la Lilloise, vous avez vu, hein, on la nationalise et six mois après, crac ! on la range sous la coupe directe de Paris, le CIC c'est l'État, moi je vous le dis, c'est plus du tout comme avant...*

Émotions, interrogations, discussions : la précipitation affichée par Montrésor et l'impatience mal dissimulée de Dumas durent s'y faire ; les rendez-vous de septembre s'achevèrent seulement en février...

Cinq longs mois de palabres au CIC ou chez Camdessus — *Dieu que nous l'embêtâmes, cet homme courtois et surmené* — se laisseraient mal résumer, d'autant qu'il faudrait le talent de Nathalie Sarraute pour exprimer aussi les sous-conversations. Le lecteur me permettra-t-il d'opérer comme Camdessus ? Je serai, de ces débats, le « notaire » un peu subjectif et fort synthétique, OK ?

Les débats ne s'appesantirent guère sur l'informatique et la trésorerie. La première évoluerait, tout le monde le voulait, mais les machines financièrement immobilisées et la viscosité des logiciels interdisaient toute galopade, il y faudrait des années : encore un effort et l'on aurait pu découvrir que la question principale était, ici comme ailleurs : *où se diriger ?* Mais cette question-là ne serait pas posée. Alors, la trésorerie ? Des banques substantiellement « excédentaires » en ressources et point manchotes dans l'art de placer leurs « excédents » ne pouvaient rien gagner à la centralisation des gestions de trésorerie. Et elles n'avaient ni les moyens ni l'envie de rien perdre. Si bien que le statu quo apparut, assez vite, comme proche de l'optimum, Camdessus couvrant sa retraite d'un sublime *j'essaierai d'en convaincre « le Ministre »*. Ah ! Montrésor...

L'international, en revanche, fit couler beaucoup de salive. Carrière, de la Lyonnaise — mais aussi de l'AFB, alors présidée par Plescoff, à *suivre* —, poussa quelques galops pour *grand-maman Suez*. Il reçut des renforts quand s'esquissa l'idée d'un *swap* — on est dans l'international, pas vrai, *alors faut causer l'argot local...* — du genre : que le groupe rabatte vers Indosuez ses activités internationales, s'il obtient que cette banque lui fasse apport de ses activités métropolitaines. Mais Dumas, assurément, et Camdessus, sans doute aussi, ne voulaient point d'une telle solution qui eût certes simplifié l'écheveau des banques

françaises à l'étranger, mais aurait également conforté Suez comme *fédérateur* d'un groupe *incluant tout le sous-groupe CIC*. D'autant qu'en ce cas, il eût fallu discuter avec la seule Compagnie Financière de Suez, des banques orphelines à « archipeliser ». Nuances, variantes et colloques singuliers : on nous orienta fermement vers une mise en pool des activités internationales du groupe et vers l'apport au CIC de la BUE pour *nous enrichir d'une banque d'affaires tout en étoffant nos positions internationales*, merci Montrésor.

Je le dis au risque d'affliger Cariès qui préside la BUE — c'est-à-dire la Banque de l'Union Européenne — depuis sa nationalisation et s'emploie, au mieux, à sauver ce navire et tout son équipage ; au risque aussi de désobliger Giacomotto qui — le lecteur s'en souvient — a émigré de la BUE vers le CIC, via le Cabinet de Delors et qui pourrait avoir eu quelque rôle dans l'ancrage de « son » ancien navire en son nouveau port d'attache ; mais je le dis quand même : l'arrivée dans le groupe CIC de la banque héritière de la petite Europe des Schneider et des embrouilles du groupe Empain ne me paraissait pas de nature à conforter ni à spécifier un groupe de banques régionales. *Je le dis, mais j'exagère* : nul ne me demanda mon avis sur cette décision majeure, prise sur les sommets où seuls les Camdessus et les Dumas — et les Giacomotto ? — ont accès. Sur les sommets d'où les détails régionaux se perdent en un brouillard indistinct...

Et le fédérateur, qu'en était-il du fédérateur ? Les présidents des banques régionales s'en soucièrent à l'envers. Leur problème était de concevoir clairement le contenu concret de l'autonomie consentie à « leurs » *Maisons*. On aurait pu se dispenser de maints débats d'école en explorant à la fois cette question et son complément : savoir ce que la *Maison* fédérant le groupe pourrait faire mieux, moins cher et à meilleure échelle que ses filles ? Au lieu de quoi les confrontations juridico-constitutionnelles reprirent de plus belle. Certains caressèrent l'idée d'une délibération prise en termes semblables, par les conseils d'administration de chacune de « nos » banques régionales, pour déléguer à *maman CIC* des pouvoirs « fédératifs » bien définis (emprunts groupés, coordinations techniques diverses, négociations avec Montrésor, etc.). Mais Camdessus mit le holà, *le pouvoir ne provient pas de vos conseils, il ne remonte pas, c'est l'État qui est premier, il s'agit à l'inverse d'organiser l'autonomie d'action régionale de vos banques*.

Ces discussions pseudo-juridiques pouvaient durer longtemps. *Le pouvoir monte ! Non, il descend ! L'Autriche-Hongrie. Le contrat, la fédération, la région*. D'autant que, par parenthèse, il n'était pas question d'analyser sérieusement ce pouvoir, en termes de classes. Les banquiers, même socialistes, ont un peu perdu le souvenir de leur collègue Ricardo et de ses disciples de la main gauche. *Les classes, vous n'y pensez pas !*

Quand j'y pensais, je me disais que la connexité avec un appareil bancaire spécialisé et plus ou moins contrôlé donne du corps aux classes pulvérulentes ; que la FNSEA de Guillaume n'aurait pas autant roulé ses tracteurs et ses gros bras sans

les aimables soutiens de maintes Caisses de Crédit Agricole ; que le néo-poujadisme latent des confédérations de PME et de PMI s'anémierait si aucune Banque populaire ni aucun Crédit Mutuel n'avait pour lui d'occasionnelles tendresses ; que le capitalisme de forte pointure peut arbitrer ses humeurs nationales ou multinationales entre trois *archéos*, deux banques d'affaires de plein exercice et quelques séquelles, tandis que les banques régionales...

Oui, justement, les banques régionales ? Eh bien, j'ai déjà dit les liens organiques que la BSD entretenait avec les bourgeoisies industrielles et négociantes des deux rives de la Scarpe et j'imagine — *sans peine* — qu'il en allait de même au bord d'autres fleuves. Eût-on abordé, au sein du CIC, le débat de fond — *où se diriger ?* — que j'aurais soutenu ceci : *nos banques régionales n'ont d'avenir que si elles servent de mieux en mieux les entreprises petites ou moyennes, à court et moyen rayon d'action, que si elles aident à en créer beaucoup de nouvelles, que si elles se font accueillantes aux soucis de leurs patrons, sinon à toutes leurs allergies anti-syndicales, anti-fiscales et autres.*

Les banques régionales ? Les banques des bourgeoisies provinciales que la gauche au pouvoir voulait — *et doit* — étoffer de PME nouvelles, après les avoir débarrassées de ce que la concurrence des grosses affaires capitalistes avait de trop oppressant, en nationalisant lesdites affaires. Je m'arrête ici, par respect pour le secret de la confession et des affaires, sinon j'illustrerais mon propos d'exemples saignants...

Je m'arrête — encore que, préparant les suites de la nationalisation de la BSD, je ne cessais de penser à cela : mobilisation du patriotisme régional et création d'affaires nouvelles. L'avenir, le véritable avenir des banques régionales était de requinquer leur clientèle acquise et d'en créer une nouvelle, par surcroît. *Comme les Dupont depuis 1819, comme les Scalbert depuis 1838, mais dans un contexte partiellement libéré du trop grand capitalisme sauvage...*

II gattopardismo

[Retour à la table des matières](#)

Revenons à Paris, chez Camdessus ou chez Dumas, on va conclure, on conclut, la communication de Delors au Conseil des Ministres est programmée pour la mi-février 1983, *l'anniversaire en somme : alors, Monsieur le Ministre de l'Économie et des Finances, les nationalisations, ça vient ?*

Ça venait. Montrésor achevait de « notarié » son protocole, *en plein accord avec les présidents des banques régionales*, mais sans aller jusqu'à leur demander une signature, sait-on jamais ? Rien de bien nouveau dans ce traité en quatre pages. On nous donnait la BUE, *merci*. On transformait le CIC en banque régionale de l'Île-de-France, en laissant à l'avenir le soin de répartir les rôles, dans la capitale, entre provinciaux et Parisiens, selon les règles de la géographie — ou celles de l'histoire. Mais on transformait aussi le CIC en Compagnie financière, c'est-à-dire en holding du groupe : elle détiendrait désormais 51 % du capital de chacune des banques régionales. *Jacobins : 51 ; Girondins : 49, beau match de basket*. Autrement dit, on dédoublait le CIC : une banque pour Paris et une holding fédératrice. On prévoyait même — à la dernière minute — que les banques du groupe contribueraient aux dépenses de fonctionnement de la société holding, *merci, mes filles !* Enfin, on virait Suez en position minoritaire, mais avec de bien jolies phrases sur l'esprit de coopération mutuelle qui. *Fermez le ban*.

International : à grouper. Informatique : à concerter. Autonomie régionale : pleine et entière, pour les relations avec les clients. Trésorerie : ici des fantômes passaient. On évoquait la centralisation, *en tant que besoin*, des excédents de trésorerie. Qui dirait le besoin ? Motus ! On caressait aussi l'idée que la BUE participerait à la compensation interne au groupe des flux de trésorerie — *quelle compensation ? c'est quoi une compensation de flux de trésorerie : un don ou une vente, et à quel prix ?* Montrésor n'entrait pas dans ces détails sordides, mais la suite fut heureusement conforme aux bons usages marchands. Dans un groupe où demeurait vivant le souvenir du *je marierai mes affaires avec tes dépôts*, le match nul de Paribas-Suez ne serait pas rejoué à frais nouveaux.

Mince protocole, peu protocolairement arrêté par le « notaire ». On le dirait vide, n'étaient ces deux vraies novations : l'intégration de la BUE et l'application à chacune des banques régionales du groupe, d'une même affiliation à 51 % chez la future Compagnie Financière de Crédit Industriel et Commercial. *Dites, vous êtes pas fières, les filles ! Maman se tape une banque d'affaires et elle s'habille en Compagnie financière. Comme votre ex-grand-mère Suez. Et comme Paribas. Bah ! qui n'en serait baba...*

« Le Ministre », en tout cas, souhaita que nous donnions à cette réforme majeure toute la publicité qu'elle méritait. Sur ses instances, nous convoquâmes d'urgence « nos » conseils d'administration, pour les informer, avant que soient exposée en Conseil des Ministres la « restructuration » du groupe CIC et quelques autres « archipelisations » de même farine. Puis la presse, dûment informée, informa l'opinion.

Il y aurait peu à dire sur ce non-événement, n'était une jolie manip' dont *le Monde* fut le théâtre. *Le Monde ? oui, le Monde ! Le théâtre ? oui, le théâtre !* Qui dit théâtre, dit représentation... Sans doute, mais patience.

Le Monde, donc, publia dans son numéro daté du jeudi 17 février 1983 — et vendu le mercredi, jour où Delors planchait au Conseil des Ministres — de longs papiers sur *la réforme du système bancaire*. Trois colonnes à la une et presque une pleine page intérieure. Le tout sur les archipels et, pour densifier un peu, sur les orientations premières de ce qui deviendrait, à l'automne, la « loi bancaire », mise à jour des textes augustes de 1941 et 1945 : un peignage utile.

Pour égayer ce long article, Renard, son auteur, consacra quelques encarts au groupe CIC. Il y dénonça le crime dont je m'étais rendu coupable, en compagnie d'un autre président aussi infâme que moi : *la dislocation du groupe CIC*.

Que le lecteur frémissse, voici l'acte d'accusation : j'aurais joué *l'actionnaire majoritaire contre l'ancienne maison mère*, j'aurais joué l'État contre le CIC, *afin d'essayer de (me) passer des services de cette dernière, en (me) constituant des outils propres, notamment dans le domaine des prises de participation dans les entreprises*. Traduction en langage plus clair : bien que porteur d'un autonomisme régional beaucoup plus modéré que celui de la Lyonnaise, par exemple, j'avais droit au tableau d'infamie parce que, quant au fond, je n'avais cessé de réclamer que le *où se diriger ?* ait priorité sur le *comment se diriger ?* et parce que, dans la forme, j'avais, comme bien d'autres, aidé à ralentir l'urgente discussion ouverte par Camdessus et à combattre l'idée d'une filiation à 100 % des banques régionales par la nouvelle Compagnie Financière.

Renard n'avait évidemment rien inventé. Notaire professionnel, il avait simplement retranscrit des informations *puisées à bonne(s) source(s), encore qu'il eût oublié de recouper ces « informations » auprès de ceux qu'il mettait en cause...*

Quant aux bonnes sources accusatrices, je les identifiai sans trop de peine et trouvai tristes ces confidences à la presse pour assurer ce que l'on croit être le pouvoir sur et dans un groupe...

Triste, également, cette mise en scène ministérielle, pour le premier anniversaire des nationalisations bancaires. Du bruit et du vide. Pas de projet, pas de but, pas de volonté politique claire : Delors présentait un *remake* du *Guépard*. *Mais si, vous connaissez !* Le film de Visconti, le roman de Lampedusa, où un aristocrate sicilien assiste sereinement à l'effondrement du royaume de Naples, à l'heure de l'unité italienne. Il encourage même son bouillant petit-fils à rejoindre Garibaldi, *car il faut que tout change, afin que tout soit comme avant.*

Dans la vie politique italienne, on appelle cela le « guépardisme » — il *gattopardismo* —, le chambardement à grand bruit qui distrait l'opinion et ne modifie RIEN. Ici, l'on venait d'en inventer une variante, *les archipels du Guépard...*

Légers, béats...

[Retour à la table des matières](#)

Gonflée par un petit battage de presse, la réforme du groupe CIC devait évidemment émouvoir toutes nos *Maisons*. Conseils d'administration, comités d'entreprise, délégations syndicales, interrogations de l'encadrement, les questions fusèrent de partout. Les prévenir ou y répondre était nécessaire et fut fait, mais pas facilement, car le « protocole » de Montrésor nimbait de formules vagues les détails délicats et ne fixait, au mieux, que des orientations, alors que tous nos interlocuteurs voulaient du concret. Ils n'imaginaient pas, les pauvres, que Montrésor et « leurs » présidents aient pu se concerter pendant des mois, sans préciser *jusqu'au dernier bouton de guêtre* leur plan de bataille. Le flou involontaire de nos réponses réveilla les angoisses de l'année précédente.

On le vit tout particulièrement dans la Strasbourgeoise du groupe où, la presse locale aidant, une assez forte grève prétendit s'opposer au *démantèlement de la Maison*. Démantèlement *évident*, puisque le rassemblement des moyens internationaux du groupe allait *nécessairement* priver la Strasbourgeoise des filiales et activités étrangères d'où elle tirait le meilleur de sa rentabilité. Il fallut maints palabres, jusque chez Montrésor, pour pacifier les syndicats émus et isoler les sournois agitateurs. Car, de fait, le « protocole » ne prévoyait aucun dépeçage des banques actives à l'étranger.

C'était de bonne guerre : l'émoi de mars 1983 permit à l'Association des cadres du groupe CIC de renaître de ses cendres. Cette fédération des associations nées en plusieurs de « nos » Maisons, pendant la croisade de Lévêque, réussit à faire recevoir son bureau par Dumas qui l'apaisa du mieux qu'il pût. Mais qui réussit néanmoins à émouvoir « ma » BSD en indiquant — je cite d'après le compte rendu élitiquement diffusé par l'Association quasi épiscopale — que *la création du CIC Île-de-France peut poser un problème pour celles des banques du groupe qui ont une forte implantation dans la région parisienne*, ce qui était notamment le cas de la BSD. Le compte rendu ajoutait : *ce sera le sujet de réflexion des mois à venir*.

De réflexion, c'était beaucoup dire. Mais *d'agitation*, assurément. En fait, le « protocole » n'évoquait même pas les éventuelles rectifications de frontières entre banques « parisiennes » du groupe. Pourtant Dumas semblait y tenir beaucoup. J'essayai, pour ma part, de faire régler rapidement ce méchant problème qui pouvait « démotiver » une nouvelle fois « mes » équipes parisiennes dont le moral entrainé à peine en convalescence. Je crus y arriver : un accord parfaitement raisonnable fut verbalement établi — en août 1983... — mais il ne fut pas formalisé, principalement à cause des coliques d'un CIC dont la longue mitose commençait. Si bien qu'en juin 1984, je quittais une BSD aux frontières inchangées. Ils *n'auront pas l'Alsace et la Lorraine*.

Le CIC devait se scinder en une banque régionale *similaire aux autres banques du groupe* — comme disait joliment le « protocole » de Montrésor, fin connaisseur du régionalisme parisien et de la clientèle propre au CIC... — et en une Compagnie Financière, notre nouvelle mère à tous, *bonne Mère!* Un an suffirait à cette mitose.

Le regroupement international était plus coton et je ne sais pas avec précision comment il s'acheva, parce que... — *ah bon ! vous êtes au courant ?* Je ne sais pas davantage comment il se détailla, car « ma » banque n'avait pas de billes étrangères à verser au pot commun, si ce n'est une participation indirecte dans une banquette belge dont la mise en pool n'était en rien problématique. J'observai donc, de loin, les méritoires efforts des collègues appelés à marier les équipes du CIC et de la BUE, éventuellement présentes sur les mêmes places lointaines, et les contorsions juridico-fiscales grâce auxquelles on entendait maintenir à chaque banque la rentabilité *de ses propres billes étrangères*. En l'espèce, on accoucha d'une société en nom collectif, être bien connu des gnomes de Zurich : *watazamata ?* comme disent les banquiers japonais ou californiens...

Spectateur amicalement amusé de ces glorieux efforts, j'attendais qu'ils portassent leurs fruits, en réclamant, de temps à autre, l'établissement d'un guide détaillé diffusable à chacune des agences de « nos » banques : un mode d'emploi précis de notre nouveau réseau mondial, en somme. En juin 1984, j'attendais toujours.

Au demeurant, les sociétés à scinder ou à souder, en vertu du « protocole », étaient loin d'occuper toute l'attention. Le groupe vivait là autour, d'une vie intense et même proliférante. Chaque mois se réunissaient les unes ou les autres de ses sociétés financières, gestionnaires, informatiques ou autres, communes aux banques du Groupe ou à la plupart d'entre elles. Chaque mois, également, le long cortège des GBA s'allongeait.

Dans notre dialecte CIC-ien, un GBA désignait un comité intra-groupe. Originellement, le GBA unique des premières années 1930 était — *je l'ai déjà dit*,

je crois ? — un « groupe de banques associées », nom de baptême du club des dirigeants des banques plus ou moins affiliées. Puis, je ne sais quand ni comment, cette appellation se répandit avec les réunions qu'elle désignait.

En 1982, les traditions dont les nationalisateurs avaient hérité réclamaient une réunion quasi mensuelle du GBA « général » où les présidents et les directeurs généraux figuraient et de multiples réunions, mensuelles ou bimestrielles, de caractère plus spécialisé : une réunion des directeurs commerciaux (ou « de l'exploitation »), une réunion des responsables de l'informatique — et ainsi de suite : une demi-douzaine en tout.

En 1983, par un glissement insensible, le nombre des GBA et des groupes de travail dérivés, ainsi que l'effectif des cadres concernés ne cessèrent de croître, à mesure que l'année poursuivait sa carrière. La réunion « générale », trop nombreuse et fort hétérogène, avait éclaté en trois entités : la conférence mensuelle des présidents, le comité non moins mensuel des directeurs généraux — *vous avez noté la différence, n'est-ce pas ? conférence au sommet et comité, là-dessous ; mais ne concluez pas trop vite* — et, séquelle de l'ancien *country club*, un GBA trimestriel « avec tout le monde ».

Une inflation plus ravageuse encore était apparue du côté des GBA « hautement spécialisés ». Aucun n'avait disparu, si ce n'est par fusion du comité des organisateurs avec celui des informaticiens, mais tandis que les financiers, les commerciaux et les « étrangers » continuaient de se réunir, les inspecteurs généraux, les chefs comptables, les contrôleurs de gestion, les directeurs de personnel et j'en oublie se réunirent de même, pour concerter et affiner leur action. À l'initiative de qui ? *Bonne question, ami lecteur, mais j'en ignore la réponse* : je n'ai jamais vu naître formellement un comité nouveau, j'ai seulement constaté qu'il se réunissait. Génération spontanée ? Pas tout à fait : Dumas, Giacomotto, divers autres cadres, dirigeants du CIC-Paris — *une banque similaire aux autres banques du groupe* — et le comité des directeurs généraux étaient, selon le cas, pères, parrains ou compères des comités nouveaux.

Lesquels se mirent à procréer. L'existence d'un comité ad hoc devint un indice de standing professionnel dans le groupe : on *comita pour ne point désobliger*. Surtout, les comités établis décidèrent de plus en plus souvent — *et de leur propre autorité, que je sache* — qu'un séminaire de deux ou trois jours était indispensable chaque année, si ce n'est chaque semestre, pour mûrir ses réflexions sur la couleur des carnets de chèque, la procédure des prêts aux artisans et autres questions non moins délicates. Mais comités et séminaires ne pouvaient travailler pertinemment que si des groupes de travail — *inter-banques, bien sûr* — préparaient chacun les dossiers un tant soit peu importants : les ventes de trésorerie « excédentaire » de banque à banque, les modalités de recrutement des inspecteurs ou la codification des statistiques recueillirent ainsi, avec bien d'autres problèmes d'égale complexité,

les soins attentifs de bonnes fées recrutées dans les états-majors de « nos » banques.

Quoique dislocateur patenté du groupe CIC — *si l'on en croyait le Monde ou son Renard ou les renardeaux qui l'« informèrent »* —, j'assistai navré à cette naissance d'un cancer. Ne serait-ce que pour garder, à la BSD, une suffisante disponibilité de « mes » propres acolytes, j'essayai par deux fois de modérer le rythme et l'effectif des GBA, mais vainement. La première fois, je me heurtai, bille en tête, à Giacomotto. La seconde fois, Dumas éluda, avant que ma proposition renaisse, déplacée, mais peut-être encore à demi-opérante.

À l'automne 1983, une novation tomba du Ciel : désormais un ambassadeur du comité des directeurs généraux suivrait les travaux de chacun des GBA spécialisés, afin que ledit comité soit en mesure de coordonner lesdits GBA ; ainsi, par exemple, « mon » directeur général reçut mission de suivre les travaux du comité des directeurs de « l'exploitation ».

Cette formule n'avait rien pour me plaire. Elle déposait la conférence des présidents de tout pouvoir pratique (car pourquoi ne pas prendre les « ambassadeurs » parmi eux ?), elle promenait « mon » directeur général, loin de ses tâches quotidiennes et, surtout, elle violait la lettre et l'esprit de la loi de nationalisation.

En effet, la loi de février 1982 ne connaît qu'une seule catégorie de cadres dirigeants, lesquels tirent TOUS leurs pouvoirs de la délégation qu'ils reçoivent du président qui les nomme. Je n'entendais pas que d'autres que moi missionnassent « mes » délégués, pour quelque tâche que ce fût. En dernière instance, un président de banque nationalisée tire son autorité du décret pris en Conseil des Ministres qui le nomme et, dans ma conception du moins, on ne fait pas joujou avec ce genre de responsabilité, fut-ce en GBA.

Et alors ? Et alors, Giacomotto qui dirigeait le comité des directeurs généraux piqua une grande colère, très méditerranéenne, devant un Dumas silencieux ; puis je donnai instruction à « mon » directeur général de réserver son zèle à sa province ; puis, après quelques semaines, Dumas, réflexion faite, m'écrivit que le système du comité des directeurs généraux lui semblait bon, y compris avec ses « ambassadeurs » et je m'inclinai, comme on s'incline devant un actionnaire à 51 %.

Quelque temps plus tard, *rebelote !* plusieurs de « mes » cadres pris par la grande inflation des GBA de fin d'année m'avaient fait défaut et j'essayais d'une autre tactique pour faire rationner leurs journées en GBA. Je proposai que la conférence des présidents ou ses membres dûment délégués, après avoir vérifié l'utilité de chacun des comités en redéfinissent les missions et la périodicité —

quitte à ce qu'ensuite les « ambassadeurs » sus-visés puissent contrôler la bonne exécution de ces mandats. Dumas glissa, *d'autres urgences*, on verra. Quelques mois plus tard, mon idée reçut droit de cité, mais dégradée : le comité des directeurs généraux se chargea de lui donner suite.

Ainsi, « nos » fidèles cadres délégués continuèrent — Caïn *cache* — de s'assembler en GBA proliférants. *Où se diriger ?* on y viendrait plus tard. *Comment se diriger ?* par GBA...

Montrésor actionnaire

[Retour à la table des matières](#)

Tandis que le CIC se restructurait pour — entre autres objectifs — devenir *l'interlocuteur unique* de Montrésor, celui-ci apprenait-il, de son côté, à ne point interpellier directement les banques où l'État ne gardait plus qu'une participation minoritaire ? *Point ne sais-je !*

Mon dossier de lettres reçues du ministère des Finances continua de s'emplier au même rythme — assez *modéré, d'ailleurs* : 15 à 20 millimètres d'épaisseur, par an — après comme avant le « protocole » de février 1983. Peut-être Montrésor attendait-il la naissance formelle de la Compagnie Financière de CIC pour lui réserver le monopole de ses interlocutions ? Là non plus je ne sais, car ladite Compagnie réunit son premier conseil d'administration le 14 juin 1984, pour sélectionner mon successeur et — *sans aucun doute* — régler aussi quelques autres questions.

Les historiens qui extrairont des archives de belles séries, sur les missives ministérielles d'après la nationalisation, veilleront, je l'espère, à noter ce hiatus historique : l'érection du CIC en destinataire unique des épîtres personnalisées ou circulaires de Montrésor et de « son Ministre ».

En attendant cette réforme postale, Montrésor, adossé au Cabinet du Ministre, exerçait à l'endroit de « ma » banque les doubles attributions d'actionnaire et de tuteur.

Tuteur de la BSD, comme de toutes les banques soumises à son *autorité monétaire*, fût-ce au prix d'une frontière un peu floue avec l'autre *autorité monétaire*, la Banque de France : à *suivre*.

Et actionnaire, comme si...

Allez, disons le mot : comme si la loi de février 1982 avait *montrésorisé* les banques — ou les avait *financialisées* — plutôt que de les *nationaliser*. Car enfin qui oserait inférer de la loi que Montrésor est l'essence même de la Nation ?

Sans doute, les habitudes d'après 1945 aidant, et la division intragouvernementale du travail étant ce qu'elle est, on ne pouvait se faire trop d'illusions. Encore que beaucoup de ministres s'en firent. Sinon, comment expliquer qu'il fallût trois bons mois, au printemps de 1982, pour assigner aux nombreux ministères intéressés leurs rôles respectifs dans la désignation des *administrateurs représentant l'État* au sein des conseils d'administration *provisoires* de nos banques ?

Dirai-je ici comment, s'il ne tenait qu'à moi, je répartirais le capital des banques nationalisées — et donc le droit de nommer les administrateurs ? Dirai-je ce qui reviendrait à l'État-Premier ministre, à l'État-Finances et, *distinctement*, à maintes autres agences de l'État ? ou aux régions et autres collectivités *subalternes* ? ou à l'Assemblée *nationale* ? Et avec ce qu'il faut de variantes, pour ne point loger à la même enseigne *les Paribas et les BSD* ?

Non ! je ne le dirai pas, ne serait-ce que pour éviter de résoudre par *mes gadgets personnels* un problème qui mériterait une savante enquête par une commission indépendante, puis de longues réflexions parlementaires, avant de recevoir sa solution par une loi organique. Mais le lecteur curieux pourra visiter le tome deux de mon grand œuvre, il y verra de quel bois j'aimerais me chauffer.

De fait, Montrésor agissant plus ou moins en concertation avec le Cabinet, était « mon » actionnaire, autant que mon tuteur, à charge pour les hommes exerçant ces deux fonctions — *point de femmes, ici, Montrésor est viril comme une banque !* — de bien les démêler, tout en respectant l'autonomie légale du chef d'entreprise nationalisée. *Ah ! nuances !*

C'est ainsi que l'État-Finances — où j'additionne Montrésor et le Cabinet, faute de savoir les départager, en l'espèce — joua un rôle central dans la désignation de dix des quinze membres de « mon » conseil d'administration *provisoire* qui devait durer jusqu'en juin 1984.

Il centralisa les décisions — ou propositions des différents ministères intéressés au choix des cinq « représentants de l'État », catégorie dans laquelle il eut le bon goût de loger *un représentant du CIC*, en l'occurrence l'un de ses cadres dirigeants, déjà administrateur de la BSD, avant la nationalisation : *la continuité dans le changement, en somme*. Mais outre que l'homme était courtois et qualifié, un peu de continuité ne pouvait nuire. C'est pourquoi, interrogé comme bien d'autres, par le Cabinet, sur le choix des cinq « personnalités qualifiées » que l'État-Finances

désigna par ailleurs — tout seul ? —, je proposai d'y maintenir un autre administrateur « sortant », chef d'entreprise des plus notables, et l'on voulut bien me suivre en l'occurrence, *merci beaucoup*.

En revanche, on ne me suivit pas plus avant. Pour les fortes raisons sociologiques que j'ai déjà dites, j'avais proposé que l'ensemble des « personnalités qualifiées » soient choisies parmi les chefs d'entreprise les plus dynamiques de notre clientèle nordiste et picarde. *Que non point nenni !* me dit-on : des patrons, certes ! mais aussi des savants, des consommateurs, du sang nouveau. J'exagère à peine : la veille encore du décret de nomination des dites personnalités qualifiées, on jongla tant et si bien que je pus faire nommer une seconde femme à « mon » conseil, la première étant une syndicaliste, désignée par la CGT, parmi les cinq « représentants des salariés ».

Et puis, dit le CIC, il faut aussi loger parmi les « personnalités qualifiées » le président de l'une des autres banques du groupe, afin de favoriser les échanges d'expérience entre elles. Excellente idée que j'approuvais, certes ! tout en soutenant que, ce collègue de bon voisinage et moi-même, nous pouvions fort bien figurer, *tous les deux*, parmi les administrateurs « représentant l'État » puisque nous relevions d'une nomination par le Conseil des Ministres, hier comme administrateur général et demain comme PDG, vu ?

Que non point nenni ! réitéra l'État-Finances. Les représentants de l'État doivent être des fonctionnaires ! Cette sottise, qu'aucune norme constitutionnelle ou légale ne vient conforter, prit néanmoins force de décret. Bref, on vira les PDG hors les « représentants de l'État », parmi les « personnalités qualifiées ».

Par parenthèse, je me dispensai d'aller figurer, comme président de bon voisinage, au conseil d'une autre banque du groupe, précisément parce que la règle de voisinage fut bientôt contredite par une règle d'apanage. Initialement, l'idée de l'ambassade-chez-le-voisin était née, en réunion des présidents du groupe, comme idée fédérative. Excellent ! j'irai donc à Nancy dans la grande SNVB ou à Rouen dans le petit CIN, selon que l'on ferait tourner les montres à l'endroit ou à l'envers, peu m'importait. Puis, j'appris, par hasard, qu'on modifiait la règle pour faire une place plus large aux cadres dirigeants, anciens ou nouveaux, du CIC que, justement, Giacomotto venait de renforcer. J'aime les décisions qu'on applique et les révisions qu'on explique. Dumas, Montrésor ou le Cabinet s'écartant de ces deux cas de figure, je fis courtoisement savoir qu'il ne fallait pas me nommer hors la BSD.

Le seul collègue dont l'État-Finances n'eut point à se mêler fut celui des « représentants des salariés ». Ici, l'État était le Ministère du Travail, lequel se contenta d'organiser, entre les cinq fédérations syndicales représentatives, une concertation allouant les sièges au prorata des dernières élections professionnelles, puis de vérifier que les administrateurs désignés étaient effectivement salariés des

banques concernées. Vite fait, bien fait : je connus la composition de ce collège, dès février 1982, quatre mois avant que l'État-Finances eût procédé à ses désignations.

La concertation nationale avait eu à arrondir les résultats, banque par banque, pour ajuster le total national des administrateurs au total national des voix recueillies par chaque fédération. Ainsi, j'eus droit, à la BSD, à un conseil faisant l'appoint. Le SNB et la CFDT reçurent un administrateur chacun, ce qui correspondait pratiquement à leur poids dans la BSD ; mais FO n'en eut que deux, tandis que la faible CGT en recevait un, comme si l'on avait retiré 10-12 % de voix à FO pour faire l'appoint de la CGT. Au reste, cela ne fit localement aucun drame : « mes » syndicalistes FO ne siégeaient au conseil que sur injonction de leur fédération.

Le CIC et l'État qui étaient respectivement « mes » actionnaires à 32 % et 68 % — puis à 51 % et 49 % après les manip' « protocolaires » — eurent à se réunir plusieurs fois en assemblées générales ordinaires ou extraordinaires pour arrêter les comptes ou modifier les statuts de « ma » banque.

Quoique n'étant point actionnaire, je présidais de droit ces assemblées—*générales* où le CIC — et Montrésor se faisaient représenter par une personne, chacun. Morne rituel, vite expédié, on aurait pu se dispenser de déplacer quiconque, le téléphone suffisait à accorder trois personnes : mais le droit *c'est d'abord la forme*.

Morne rituel, avec un éclair de temps à autre. Ainsi, dans les débuts, quand le collaborateur de Montrésor, incarnant l'État, observa que j'avais décoré la salle du conseil d'un portrait officiel du Président de la République et opina que *je me singularisais. Vraiment ? Nulle part ailleurs ? Non, non ! J'ai, pour ma part, tenu maintes assemblées et nulle part je n'ai vu. Alors ? L'enlever ? Vous feriez bien, en effet !* Cet aimable dialogue cessa quand je suggérai au représentant de « mon » *actionnaire-l'État* de me confirmer ce conseil par lettre...

Les thésards des temps futurs diront un jour de quels combats obscurs les conseils d'administration *définitifs*, émanés de la loi de juillet 1983 sur la « démocratisation du secteur public », furent le produit, après juin 1984.

M'en tenant à l'essentiel, j'attirerai seulement leur attention sur l'étrange structure des conseils *de second rang*, ceux des banques dont l'État n'est pas ou n'est plus l'actionnaire majoritaire.

Soit l'exemple de la BSD. On disputa longtemps avec le CIC et Montrésor sur l'effectif du nouveau conseil. Le maintien à quinze administrateurs qui permet de

ne pas trop raréfier les personnalités qualifiées d'extraction régionale, ne l'emporta que tardivement sur des variantes plus courtes qui auraient plus aisément garanti l'octroi, en toute hypothèse, d'une majorité au CIC. Puis le CIC et l'État durent convenir de leurs parts respectives, parmi les dix administrateurs autres que les représentants des salariés, lesquels seraient désormais élus au suffrage universel dans l'entreprise. Finalement, ils convinrent que trois postes seraient pourvus *par* décret *pour* l'État et sept postes attribués *par* l'assemblée générale des actionnaires, laquelle — *le lecteur en revient, à l'instant* — réunit deux personnes physiques délibérantes — *Mr CIC et Mr l'État* — en présence d'un président *pro forma* : ce qui permet et permettra bien des évolutions.

Serais-je obsédé — ou victime de quelque illusion d'optique ? Il m'a semblé que l'État-actionnaire — incarné de fait par l'État-Finances dont Montrésor veut être le cœur même — tombait volontiers dans le même travers que *maman CIC* ? Que le *Comment les diriger ?* le tracassait beaucoup, tandis que le *Où se diriger ?* ne le souciait pas trop. Les nationalisations, pour quoi faire ? Que va-t-il chercher là ? *Il rêve encore.*

On peut encore rêver

[Retour à la table des matières](#)

Tandis que Montrésor m'actionnait, je rêvais, moi, à d'étranges nationalisations où la Nation n'aurait pas confié au seul État le soin d'exprimer ses ambitions. Telle eût été ma *cinquième proposition* si je m'étais donné la liberté de réformer jusqu'à la loi de nationalisation. *Pourquoi pas la Constitution, pendant que tu y es ? allez ! du calme !*

Peut-être plus calme, ma *cinquième proposition* sera donc de remodeler la soi-disant Association Française des Banques, l'AFB pour les intimes. Dès juin 1982, à la demande de Dumas, j'esquissai cette idée, en m'inspirant du modèle HLM. *La soi-disant AFB ? AFB = HLM ? Patience...*

L'AFB n'est pas une association, c'est une corporation, un ordre professionnel où, depuis 1941, l'adhésion est obligatoire. *Architectes, banquiers, pharmaciens, faites-moi un peu d'ordre !* À ses débuts, cette corporation vichyste, dénommée *Comité d'organisation des banques*, souhaitait même reconquérir, pour le secteur privé, les banques para-publiques nées ou développées entre les deux guerres, notamment le Crédit National et le Crédit Agricole. Sautons les étapes : le *Comité d'organisation* se convertit successivement en *Association Professionnelle des Banques*, puis en *Association Française des Banques*, notre brave AFB. Laquelle n'est pas vraiment française, tout au plus métropolitaine, puisque les banques étrangères exerçant en France doivent y adhérer, alors que les banques françaises opérant à « étranger *ne peuvent pas* y figurer, sauf par le détour de leurs *mamans* restées en métropole. Ni librement associative ni pleinement française, l'AFB se réclame exagérément des banques, car elle ne rassemble que les banques « inscrites » *Inscrites où ?* au Conseil National du Crédit, par le canal de l'AFB, précisément ! En fait, le critère est historique, les banques tard venues et d'appellations variées — du Crédit Agricole aux Chèques Postaux — *n'ont qu'à aller se faire associer ailleurs.*

Vous croyez connaître les HLM, ces « habitations à loyer modéré » dont le sigle évoque — souvent à tort — les logements moches. Mais connaissez-vous les divers types d'organismes qui construisent et gèrent ces HLM ? Les offices publics, souvent municipaux ? Les « sociétés anonymes », parfois filiales d'importants groupes privés ? Et d'autres encore dont je vous fais grâce ? L'Union des HLM assemble les fédérations où ces organismes se rangent selon leurs statuts respectifs et où ils délibèrent de leurs intérêts spécifiques, avant de les unifier, autant que possible, au sein de l'Union confédérale.

Dûment transposé, cet excellent modèle aurait permis de confédérer tous les réseaux bancaires ou para-bancaires. C'est un peu ce que fait la nouvelle AFEC, rendue obligatoire par la loi bancaire de 1983, puisque cette « association » « française » des établissements de crédit adjoint à l'AFB, les fédérations des crédits agricoles, coopératifs, etc. Mais j'eusse préféré que l'AFB se scindât en deux ou trois fédérations, avant d'entrer dans cette AFEC.

Trois fédérations ? Oui, pour organiser séparément les banques *nationalisées, privées et étrangères*. Ou deux seulement, si les privées et les étrangères avaient préféré la cohabitation.

Cette bi— ou tripartition aurait présenté trois avantages majeurs. (1) D'imposer le démantèlement des services de l'AFB, ce repère d'*apparatchiki* libéralement conservateurs. (2) D'amener les banques *non* nationalisées à expliciter leurs intérêts spécifiques, au lieu de contaminer surnoisement toute la « communauté bancaire » de leurs valeurs *zéternelles*. (3) De construire, enfin, *un outil propre aux banques nationalisées*. Un outil qui, par un exemple déjà rencontré, aurait pu — et dû — fixer une claire doctrine des pools bancaires, que les autres banques auraient acceptée ou rejetée, *à leur corps défendant*. Un outil qui — par un autre exemple, riche d'avenir — aurait pu entreprendre une nouvelle formation des « banquiers », ouvrant leur esprit aux enjeux internationaux, aux intérêts nationaux, aux grandeurs macro-économiques et aux équilibres sociaux, toutes données qui enrichiraient avantageusement la trilogie traditionnelle du Veau d'or : sécurité, rentabilité, liquidité.

Tripartition, des clous ! On eut droit, tout au plus, à trois présidents en un an. En février 1982, l'AFB était présidée par Ledoux, ex-PDG de la BNP. N'ayant sans doute pas lu *le Guépard*, il s'imagina que les *néos* seraient, comme les *archéos*, nationalisées pour la frime — *déjà, les chrysanthèmes...* — et qu'il pouvait le proclamer ! Il déplut, même à Delors, et il fallut virer Ledoux en douce.

Alors advint Plescoff, désormais nationalisateur de Suez, qui n'accepta qu'une papauté de transition et rajeunit le maquillage de la quadragénaire AFB : non point en rénovant son appareil, mais en réformant légèrement son conseil d'administration. Au reste, l'AFB continua d'être gouvernée en catimini : non par

l'assemblée générale, ce banquet mondain ; ni par le conseil d'administration, ce trop vaste club ; mais par le bureau où sont mêlés les élus et les « techniciens » — *salut* Carrière ! — et par le président, en concertation avec ses *apparatchiki* et les « grands de la profession ».

Puis Plescoff partit, sa transition achevée, et la « communauté bancaire » accoucha d'un nouveau président, appelé à durer. Ce fut Dromer, un ancien des cabinets de Pompidou, à Matignon et à l'Élysée, ensuite devenu président de l'estimable Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale où — *je crois, mais je n'ai pas vérifié* — la BNP et des partenaires privés se partagent le tour de table. *Un fin partisan des nationalisations, assurément.*

Une transformation *un peu* plus radicale de l'AFB aurait été utile, en province comme à Paris. En province, pour hâter la reconversion des comités régionaux et locaux des banques qui sont, de fait, des conservatoires de la tradition — et, souvent aussi, des perchoirs de la notabilité...

À Paris, pour aider à clarifier les missions respectives de trois institutions qui se chevauchent : l'AFB, la Banque de France... et Montrésor. En effet, *la spécialisation d'une ABN — Association des banques nationalisées — et la redéfinition du rôle de la Banque de France pourraient dispenser Montrésor de se transformer en ministère des banques*, tout en autorisant une sage division du travail. À Montrésor, la coordination des volontés de l'État actionnaire des banques, du moins tant que la Nation n'aura pas d'autre interprète que l'État. À l'ABN — *j'insiste : N comme nationalisées* — la concertation professionnelle, le soin d'élaborer des solutions techniques aux problèmes posés, en termes politiques, par Montrésor. À la Banque de France, enfin, le soin de concevoir peut-être et de gérer assurément la politique de la monnaie, du crédit et du change.

J'entends bien que, dans son détail, cette division du travail appellerait maintes précisions et précautions à préparer attentivement ; que la hiérarchie des fonctions réparties entre ces trois entités devrait être clairement définie ; et que, de même, les contrôles politiques applicables à l'ABN, à la Banque de France et à Montrésor pour empêcher que leur triangle s'embrume de technocratie, auraient à être fixés avec soin. Mais, justement, ma *sixième proposition* serait de mettre à profit la nationalisation des banques — et la novation de l'ex-AFB qu'elle rend possible — pour reconstruire à des fins nouvelles tout le dispositif bancaire, sans oublier, au passage, de « nationaliser » enfin la Banque de France.

Pour donner du corps à cette *sixième proposition*, il me suffira d'évoquer brièvement quelques problèmes actuels, auxquels les nationalisations bancaires permettraient de porter remède.

Problème n° 1 : le marché monétaire issu du rapport Marjolin-Sadrin-Wormser de 1970 garde-t-il un intérêt — de principe ou de détail — maintenant que l'essentiel des ressources est collecté par le secteur nationalisé ? ou peut-on bâtir à frais nouveaux un système de redistribution des « excédents » qui maîtriserait leur coût et leur destination mieux que l'aveugle marché monétaire ne le permettra jamais ? même si, au passage, la Banque de France risquait de ne plus pouvoir réaliser les somptueux bénéfices que les mécanismes actuels lui procurent ?

Problème n° 2 : les quelque 200 formules de crédits « bonifiés » ou « aidés » qui sont censées corriger les insuffisances du marché monétaire et des banques commerciales au moyen de subventions publiques, d'exonération fiscales, de collectes privilégiées et de normes particulières d'« encadrement » — méritent-elles de survivre, quitte à être modifiées d'année en année, au gré d'urgences réelles ou supposées ? Les administrations qui se plaisent à jouer à la banque, en se mêlant de l'octroi de beaucoup de ces crédits « privilégiés », doivent-elles être encouragées dans ce travers ? Certaines banques « à statut spécial » doivent-elles continuer d'opérer comme gardiens d'autres crédits « aidés » ? À ce propos, j'entrevois une lueur d'espoir dans les réformes annoncées par Bérégovoy en novembre 1984, mais qu'en fera Montrésor dans la durée, dans *sa* durée ?

Problème n° 3 : les prêts « spéciaux » pour l'agriculture, l'artisanat, la construction, l'équipement communal, etc., doivent-ils continuer d'être décidés, distribués, gérés ou contrôlés par des réseaux bancaires spécialisés, échappant le plus souvent au regard de la banque centrale ?

Problème n° 4 : la couverture des risques bancaires par des provisions ; leur atténuation par des sûretés réelles ou personnelles, requises des débiteurs ; leur dilution par des cautionnements plus ou moins mutuels ; et, plus généralement, la nature et l'existence même de ces risques ne méritent-elles pas un réexamen complet — évidemment lié aux questions précédentes ?

À ces questions que le lecteur banquier jugera schématiques et que le lecteur non ou peu banquier trouvera trop allusives — *pardon, amis, mais ceci n'est pas un manuel...* —, je n'entends pas fournir, ici, de péremptoires réponses. Mais je tiens que la nationalisation permet de les résoudre et que leur solution passe par une redistribution des tâches entre l'Administration, la Banque Centrale et une institution substituée à l'AFB.

Généralisons. Il s'agirait, en somme, de transformer progressivement le rôle de l'appareil bancaire, de convertir le pur marchand d'argent, qu'il est encore aujourd'hui, en un producteur d'informations économiques pertinentes, en un véhicule d'incitations économiques de mieux en mieux fondées et en un distributeur de crédits de mieux en mieux orientés selon les besoins du

développement économique national. D'en faire, pour les entreprises clientes, un « réducteur d'incertitude », selon la mission naguère assignée au Plan par Pierre Massé.

Au demeurant, si cette ambition semble immense et d'une grande généralité, il ne faut pas oublier, pour autant, qu'elle se détaille en questions urgentes et de portée tout à fait pratique.

La preuve ? Parlons un peu de « l'encadrement » ou de la sélectivité du crédit : c'est la même chose, mais en noir et blanc...

En noir ? J'en fis confiance à Delors, dans mon rapport d'avril 1982, sur mes devoirs — *et les siens* — pour la bonne réussite des nationalisations, en critiquant « l'encadrement », lequel *a stratifié, depuis dix ans qu'il existe, une certaine sélectivité du crédit dont les principes n'auraient pu être approuvés ex ante et dont les effets sont inacceptables ex post.* (Pardonnez ce jargon d'économiste : *ex ante* veut dire d'avance et *ex post* après coup.) *Sélectivité dont les normes latentes sont : une surpriorité (légitime) à l'exportation, une priorité (illégitime) à l'agriculture au sens le plus large, une semi-priorité (discutable) au logement supposé social, une semi-priorité (insuffisante) à une partie de l'investissement industriel, etc., jusqu'à une pénalisation (souvent excessive) du crédit à la consommation. Encore faut-il observer que l'ordre d'accès prioritaire au crédit, qui vient d'être schématiquement défini, est lui-même biaisé par divers courants aléatoires (le saupoudrage des aides publiques) ou délibérés (la recherche des crédits sous-prioritaires et, de ce fait, ultra-rentables pour les établissements riches de ressources directes). Le résultat le plus clair de ce système, « involontairement » consolidé pendant une décennie, est que l'entreprise commerciale ou industrielle, de taille petite, moyenne ou moyenne-grande, a toutes chances d'être relativement maltraitée, sauf si elle entre dans les cibles (mobiles) des aides publiques, ou si sa déréliction émeut les pouvoirs publics.*

En blanc ? Une meilleure sélectivité du crédit serait évidemment réalisable. Elle pourrait être très ambitieuse, à mesure que les pouvoirs publics se donneraient les moyens d'explicitier, à moyen terme, les objectifs d'une politique industrielle assortie de « contrats de plan ». Mais, sans attendre cette étape majeure, elle pourrait se déployer assez vite, dès lors que la Banque de France et les banques commerciales, bien informées sur l'ensemble des concours accordés aux entreprises, sauraient faire respecter, de concert, quelques principes simples : traiter comme une entreprise unique les groupes équipés pour assurer en leur sein une unité de trésorerie ; abonner tout groupe ou toute entreprise chez un banquier chef de file ; clarifier le fonctionnement des pools bancaires ; et, sur ces bases, assurer prudemment et progressivement une croissance *différenciée* des encours de crédit par régions et par branches. Étant bien entendu que la Banque centrale demeurerait gardienne du volume global des encours, cependant que chaque

entreprise ou chaque groupe garderait l'entière liberté d'émigrer de « sa » banque (chef de file ou associée à un pool) vers d'autres banques, mais non la liberté de dissimuler tout ou partie de ses crédits à l'un quelconque de ses banquiers.

Faut-il le souligner ? Mon rapport ne reçut aucune réponse, pas plus que les suggestions, de même nature, mises en circulation dans et hors l'Administration, qu'il s'agisse de « *L'imposture monétaire* » de Thomas Lefranc (*Anthropos*, juin 1981) ou de tel rapport commandé par le Ministre, afin d'éclairer « *l'évolution du système bancaire* » et qu'il reçut à l'époque où les nationalisateurs entraient en fonction.

Mais, maintenant que Bérégovoy a remplacé Delors, un mouvement se dessine. « L'encadrement » du crédit, selon le modèle 1972-1973, semble avoir vécu, même si le système qui doit le remplacer demeure esquissé à trop grands traits pour qu'on puisse déjà juger de ses mérites. Fasse le Ciel — ou mieux : fasse le Gouvernement — que ce nouveau système asservisse le volume des crédits aux besoins prioritaires des entreprises, secteurs et régions à moderniser, plus qu'à la rentabilité marchande immédiate des crédits, de leurs distributeurs ou de leurs bénéficiaires.

Conseiller ou administrer ?

[Retour à la table des matières](#)

Vous connaissez l'opinion de Montrésor sur la décoration de « ma » salle du conseil et sur la façon de faire entendre, en ce lieu, *la voix du « Ministre qui a toujours raison »* — mais je m'aperçois, à ma grande honte, que *je ne vous ai pas encore présenté « mon » conseil*. Réparons, réparons.

De février à juillet 1982, je tiens lieu de conseil d'administration de la BSD, puisque la loi de nationalisation cumulait sur la tête de l'administrateur général les pouvoirs d'un PDG plus ceux du conseil, *plus* une part des attributions que les statuts des sociétés anonymes réservent souvent à l'assemblée générale. Omnipotence purement juridique, d'ailleurs, car les journées n'avaient que 24 heures et qu'il fallait bien connaître la *Maison*, avant d'y *pouvoir* quoi que ce soit.

Puis, en juillet, « mon » conseil s'installa. Désormais, il se réunit tous les deux mois, sans compter quelques convocations exceptionnelles. En général, les réunions se tinrent à Lille, dans la salle propre et exiguë de l'ex-Banque Scalbert. Mais, de temps à autre, la salle de l'ex-Banque Dupont — somptueuse comme le fumoir du *Normandie*, son contemporain — lui offrit l'hospitalité, à Paris.

Comment convertir en une assemblée utilement délibérante les quinze administrateurs, souvent inconnus l'un de l'autre, qui allaient siéger ensemble pendant quelques heures tous les deux mois ? Comment transformer deux syndicalistes FO — dont un bergeronnet, soutenu par trois sur quatre des représentants « consultatifs » du comité d'entreprise —, trois autres syndicalistes aussi motivés que divers, trois hauts fonctionnaires dont un « régional » et un quasi-retraité, deux industriels, une directrice d'agence bancaire, un universitaire et trois présidents de banque — *y compris votre dévoué serviteur* — comment transformer cette collection hétéroclite en un collectif efficace ?

Confrontés à diverses variantes de ce même problème, les nationalisateurs échangeaient leurs recettes. J'appliquai beaucoup d'entre elles : déjeuner accompagnant le conseil, bien sûr ; mais aussi réunions d'information, ouvertes à tous les administrateurs, et où les cadres principaux de « ma » banque vinrent, tout à tour et dossiers à l'appui, présenter leur secteur d'activité ; et encore : réunions entre administrateurs de plusieurs banques, à l'échelle du groupe notamment ; et surtout : liberté de parole au conseil. Les échanges de vue non inhibés permirent, en effet, en purgeant maintes arrière-pensées, d'entrer plus avant dans les débats utiles. Si bien qu'assez vite, il me sembla que — *comment dire ?* — la mayonnaise prenait, malgré les bergeronnets pisse-vinaigre.

Montrésor, « son Ministre » et le Cabinet de celui-ci trémulaient devant ces conseils — pas « les miens », mais ceux de toutes les banques nationalisées. *Non madame ! trémuler n'est pas de l'argot bancaire.* Ça veut dire trembler, mais pas de peur : de nervosité, de fatigue, de désir peut-être. *La danse de Saint-Guy, quoi !*

Leur idéal eût été que des débats *animés* et riches de suggestions *originales* aboutissent toujours à une parfaite *unanimité*, sur des positions correspondant exactement à ce qu'ils jugeaient *opportun*, ce mois-là. La quadrature du cercle...

Ce qui ne les empêchait pas de jeter parfois quelques méchants bâtons dans ce cercle. Un exemple ? Voyez la lettre de « mon » Ministre, celle du 18 juin 1982, cette honnête homélie sur le bon fonctionnement des conseils qui devaient être désignés peu après. Honnête, à une contradiction près.

Delors — signataire, sinon rédacteur — soulignait à bon droit que les administrateurs des trois collèges auraient *le même rôle, les mêmes droits et les mêmes obligations*. Bravo ! Mais pourquoi fallait-il ajouter, à la page suivante, qu'il *n'y a pas lieu de prévoir une rémunération spécifique, sous forme notamment de jetons de présence, d'administrateurs qui sont, par ailleurs, salariés de votre société*.

Savourez doucement, c'est extra ! Je n'ai pas mis de guillemets en fin de citation, à « *votre* » *société*, car « le Ministre » n'en avait pas mis non plus : *ma société sans guillemets, merci Jacques !*

Maintenant, les jetons de présence. Ne rêvez pas, la BSD de 1982 — ni celle de 1981 — n'était pas un Rhône-Poulenc ou une CGE des années somptueuses où, de s'asseoir dans un fauteuil du conseil rapportait de dix à trente briques d'aujourd'hui ou plus, mais des anciennes briques, *quand même !* Non, les jetons avaient été fixés, ici, à 12 000 francs par an et par tête, au prorata des présences, soit environ 2 000 francs par conseil.

L'ennui est que « mon » Ministre coinçait le système, d'entrée de jeu. Pas de jetons pour les administrateurs salariés, disait-il. Je lui écrivis que j'étais, moi aussi, salarié de la *Maison* et que je me priverai, donc, de jetons. Puis je l'interrogeai sur le sort des autres salariés et fonctionnaires fréquentant « mon » conseil : leur appliquerait-on une réfaction sur salaire, les jours où ils viendraient m'éclairer ? De fil en aiguille, sa norme égalitaire — *les mêmes droits et les mêmes obligations* — ne me laissait apercevoir qu'une courte minorité d'administrateurs dont *les jetons* étaient indispensables pour rendre *la présence* à peu près certaine.

Ceux qui, comme moi, chipotèrent sur l'épître ministérielle ne reçurent que de très indirectes réponses. On mit en suspens tous les jetons de présence, jusqu'au printemps 1984 où, par le biais d'une mise à jour des statuts, une règle fut écrite et appliquée. Mais je ne dirai point laquelle, faute d'être assuré que, l'uniformité règne désormais en la matière.

Les jetons de présence ? *Garçon ! apportez-moi un verre d'eau, que je me noie !*

Bien ! Mais ces conseils qu'y fit-on ? *Tout et rien ; enfin : peu !*

Tout ? Je pourrais aligner ici de substantiels ordres du jour prouvant que — dans « mon » conseil, comme dans ceux des autres banques — on délibéra réellement de tout ce qui importe : les budgets, les résultats intérimaires, les comptes définitifs, l'organisation générale, les achats et ventes, les souscriptions en de nouvelles sociétés, la vie des filiales et participations, l'évolution des crédits et des provisions, les placements de titres, les ressources collectées auprès de la clientèle — *arrêtez-moi, ça peut durer longtemps* —, les opérations internationales, les emplois de trésorerie, les actions pour la sauvegarde des entreprises en difficulté — *est-ce tout ? certes pas !* —, les relations sociales dans l'entreprise, l'insertion régionale — *quoi encore ?* —, la restructuration du groupe CIC, les orientations générales et financières de la politique économique en vigueur, la rémunération de l'épargne, le *bon, j'arrête ! mais, croyez-moi, c'est loin d'être fini !*

Belle énumération, sans doute ! Mais je dois à la vérité de souligner que « mon » conseil, comme celui des autres banques nationalisées, n'avait en ces matières que des pouvoirs incertains. À bien scruter la loi — celle de 1982, comme celle de 1983 —, on ne lui découvrirait que deux réelles capacités juridiques, deux pouvoirs de décision : d'une part, délibérer des « grandes orientations » de l'entreprise ; d'autre part, arrêter les comptes sur lesquels l'assemblée générale annuelle des actionnaires doit se prononcer. Quant à distinguer une « grande orientation » d'un choix plus banal, *mystère !* Il faudra attendre que d'éventuels litiges aient reçu une solution jurisprudentielle pour que cette frontière — *évidente comme celle qui sépare la France de la Belgique... — soit cartographiée...*

En définitive, qu'en fut-il pratiquement ? *Je crois qu'il conviendrait de comparer attentivement les différentes banques : je soupçonne, en effet, les moyennes et, plus encore, les petites d'avoir été plus ouvertes à de réelles délibérations*, que les grandes, *archéos* ou non. Mais je corrige cette hypothèse, en précisant que le climat syndical doit avoir affecté cette tendance : les banques dépourvues de bergeronnets *ou d'autres ultra-majoritaires ultra-corporatistes* doivent s'être montrées plus *délibérantes* que les autres, à taille égale. Toutefois, j'y insiste : ceci n'est qu'une hypothèse. *Historiens, à vous de jouer !*

Toujours est-il que, *pratiquement*, « mon » conseil révéla deux utilités réelles, en exerçant deux types de capacités. D'abord, la plupart des administrateurs se montrèrent *de bon conseil*, en séance et, mieux encore, hors séance, en concertations diverses. Et surtout, le conseil, en ses délibérations collectives, prit réellement du poids en matière budgétaire et comptable.

J'en fis l'expérience, au tout début de 1983, lorsque je vis le conseil s'affronter nettement, *mais clairement*, sur l'opportunité d'une légère — et provisoire — croissance des effectifs, et choisir à l'unanimité entre deux variantes chiffrées de budget informatique, en retenant celle où la progression visée était de 70 %, pour rattraper plus vite le niveau des banques déjà plus performantes.

Dès lors, les débats à connotation budgétaire m'offrirent l'occasion de faire examiner les « grandes orientations » de la *Maison*, soit pour en décider, soit pour les éclairer, quand le temps des décisions n'était pas encore échu : on y revient *de suite*.

Non sans avoir noté au préalable ceci : les conseils des banques nationalisées sont *des hauts lieux de pouvoir et de démocratie*, par comparaison avec les conseils des banques privées — ou, plus généralement, des sociétés anonymes de droit commun.

Il faut savoir, en effet, que dans la pratique des sociétés, bancaires et autres, les assemblées *souveraines* d'actionnaires et les conseils que ces assemblées *élisent* n'exercent une réelle influence qu'en de rares circonstances : actionnariat très divisé, mais non pulvérulent ; direction générale déchirée, jouant des éventuels clivages du conseil ou de l'assemblée ; capitalistes, externes ou déjà actionnaires, manoeuvrant vers une prise de contrôle discrète ou publique ; etc.

Hormis ces hypothèses rares, les assemblées sont désertiques et les conseils assoupis. Rien de commun avec « nos » conseils où s'énoncèrent des vérités sévères et où s'explicitèrent maintes tensions latentes dans l'entreprise, voire dans son actionnariat.

Je tire donc de cette expérience une leçon encourageante. Et j'attends avec impatience le jour où les entreprises nationalisées, dotées d'actionnaires plus divers que l'État-Finances, auront, du même coup, de vrais conseils appelés à prendre de vraies décisions : y compris *le choix de leur PDG*.

Les bons comptes

[Retour à la table des matières](#)

Clients et actionnaires, soyez heureux ! La respectable Commission de Contrôle des Banques vint inspecter la BSD durant l'automne de 1983 et lui décerna maints éloges pour la sélection des crédits, les diligences faites, les précautions prises et, surtout, pour les provisions constituées. *Ah ! si toutes les banques, même nationalisées, étaient pareillement provisionnées...* Le compliment, on s'en doute, valait aussi pour mes prédécesseurs, dont je n'eus qu'à prolonger la politique, en cette matière.

Mais à quel prix ! Chaque année, depuis 1980, les provisions *supplémentaires* atteignaient 0,50 à 1 % du total des crédits en cours, car, d'année en année, les créances, rendues irrécouvrables par la crise, rongeaient les provisions antérieures.

Au-delà des éloges, « mes » inspecteurs eurent cependant une crainte et un discret conseil à formuler. Je partageais tant et si bien leur crainte qu'elle fondait tout le plan d'action pluriannuel dont l'élaboration venait de commencer. Quant au conseil, comment ne pas le suivre ? mais aussi : comment le suivre ? *Quel conseil ? Patience !*

N'oubliez pas que mes francs de banquier sont tout à fait *nouveaux* et mesurez d'abord les ordres de grandeur.

En 1982-1983, dans « ma » banque, on prélevait chaque année 1 milliard 600 millions d'intérêts, agios et autres commissions. Mais la moitié de ces recettes brutes repartait presque aussi vite en intérêts servis à nos apporteurs de fonds et autres vendeurs de capitaux. Il restait donc, en gros, un « produit net bancaire » — appelé, *lui aussi*, PNB — de 800 millions pour couvrir les frais généraux et les amortissements, constituer les provisions et — j'élimine quelques « petites » masses pour simplifier — dégager un bénéfice, lui-même soumis à impôt. Net, ce

bénéfice fut de 34 millions en 1982 et de 15 en 1983 — entre 1 et 2 % de la recette brute... — *mais ne vous l'ai-je pas déjà dit ?*

Le gros des 800 millions de PNB allait donc aux frais généraux — abrégés, sans surprise, en FG —, lesdits FG comprenant 75 % de charges de personnel et 25 % d'autres dépenses.

La crainte énoncée par la Commission de Contrôle tenait à ceci que les frais généraux augmentaient plus vite que le produit net bancaire. En 1982, le rapport FG/PNB avait été de 79 %. En 1983, il approchait de 86 Et en 1981, avant la nationalisation ? Il était inférieur à 77 %.

Comment ? moins de 77 %... Ah ! les dégâts des nationa... Eh ! du calme !

Le taux raisonnable de 1981 (ou de 1979 et 1980) résultait tout entier des « bienfaits » de l'inflation pour la BSD. Les prix montaient, les salaires grimpaient et, avec eux, les FG croissaient d'autant plus vite que le corset budgétaire n'était guère de mode. Mais le PNB s'enflait plus vite encore, car l'inflation imposait un fort gonflement du volume des crédits et entraînait des hausses massives de leurs taux. Si bien que la désinflation, amorcée en 1982 et déjà plus sensible en 1983, ne pouvait qu'être un choc brutal. Surtout pour le PNB : un début de baisse des taux et un serrage de « l'encadrement » le bloquèrent pile, tandis que les FG, certes ralentis, gardaient encore beaucoup de leur élan antérieur. Sur cette lancée, il faudrait plusieurs années avant que le rapport FG/PNB reprenne éventuellement une valeur compatible avec la bonne santé de « ma » banque.

Impossible, toutefois, d'attendre cet éventuel rééquilibrage, car la BSD risquait de connaître de trop graves pertes dans l'intervalle. Pour en juger, il fallait considérer le chiffre clé, celui du résultat brut d'exploitation avant amortissements, provisions et impôts. C'est-à-dire la marge brute *PNB moins FG, la petite barde de gras* disponible pour couvrir les risques, amortir les biens utilisés et dégager un bénéfice. Cette marge avait été de 152 millions en 1982, *ça allait*.

En 1983, elle était tombée à 95 millions, *ça devenait tangent*, comptez vous-même : amortissements, provisions, etc. Or, elle menaçait de tomber à 40 millions en 1984...

Ce chiffre, nullement arbitraire, résultait des prévisions de Montrésor et du CIC, sur l'évolution des taux et de « l'encadrement » en 1984, ainsi que sur les hausses attendues des salaires et des prix. Le détail en fut donné au conseil d'administration de novembre 1983, avec l'indication des actions qui seraient mises en œuvre pour éviter ce résultat *inacceptable*. Inacceptable, parce qu'il équivalait à une perte, non point accidentelle, mais révélant les faiblesses structurelles de la BSD.

Alors qu'y faire ?

Il s'agissait, évidemment, d'augmenter le PNB *autant que possible* et de modérer les FG *autant que nécessaire* pour ramener le rapport FG/PNB vers 75 % et, tout d'abord, vers 80 %, de telle façon que la marge brute soit au minimum de 100 millions et rejoigne *vite et durablement* le seuil des 150 millions annuels, requis pour stabiliser la structure financière de « ma » banque, à son présent stade de développement.

Toutes actions qui avaient été engagées ou esquissées dès avant l'automne de 1983, mais qu'il convenait maintenant d'accélérer, au vu des premières prévisions pour 1984. La crainte exprimée par les inspecteurs de la Commission de Contrôle tenait évidemment à l'évolution du fameux FG/PNB depuis leur dernière visite à la BSD, en 1979. Et son expression, dans leur rapport, fut des plus modérées lorsqu'ils eurent pris connaissance des dispositions déjà prises ou préparées. D'où leur discret, mais ferme conseil. *Lequel ? J'y viens.*

L'essentiel était donc d'augmenter le PNB. Mais comment ? Pas question de déborder de « l'encadrement », si ce n'est au prix d'un calcul très prudent des bénéfiques escomptés, au regard des risques de surcoût dès que le « désencadrement » deviendrait cher. *Ça vous paraît compliqué ?* Normal, vous n'êtes pas banquier... Mais il fallut dépenser beaucoup de salive pédagogique pour que, *peu à peu*, « mes » banquiers puissent comprendre ET appliquer cette orientation. La pédagogie fut amorcée *en juin 1982*, mais, *deux ans plus tard*, elle était loin d'avoir produit tous ses fruits. Pourquoi ? mauvaises leçons ? mauvais maîtres ? oui, non, peut-être : l'essentiel est que les « banquiers » sont souvent *one-track minded*, ils aiment penser en termes de « risques » — je prends ? je ne prends pas ? — mais s'ils doivent penser à la fois en « risques » et en rentabilité et en coûts de gestion et en évolution de ces coûts, *ça va plus, non ? on n'a pas quatre bras...* Naturellement, les meilleurs d'entre eux avaient beaucoup plus de quatre bras, si bien que, peu à peu, par contagion... Mais, j'y insiste, *peu à peu*, au rythme « sage » des profondes provinces...

Même chose pour les ressources. En bonne banque de dépôts, hormis d'occasionnelles campagnes — *votre argent m'intéresse* —, lesquelles sont souvent des campagnes de Panurge — *mon CODEVI est plus beau que celui du voisin...* ou des campagnes de panique — *22 ! v'là les paysans fourchus !* —, on s'attend le plus souvent à ce que les ressources soient acquises par induction : je te fais du crédit, je conserve tes titres, je tiens ton compte de chèques, donc j'aurai, sous diverses formes, le maximum de tes ressources disponibles ou épargnées. Sage leçon de l'expérience, que l'expérience de la bancarisation vint démentir par une concurrence féroce : l'onéreuse concurrence de proximité, *mon guichet est plus*

près (plus beau, plus souriant, plus gadget) *que le sien*. D'où, d'année en année, une perte de parts de marché pour toutes les banques « inscrites » — et pour la BSD parmi elles. Remonter la pente, en se battant *tout le temps* pour conquérir de nouveaux comptes, de nouvelles ressources, en liaison OU NON avec les activités classiques, à destination des clientèles habituelles OU NON, en mobilisant la plus grande force de démarchage possible ? Oui, on en parla, beaucoup. Et on progressa *peu à peu*. Mais pas au point que le contrôle direct des ressources collectées devienne sans retard, l'un des principaux indices de performance du réseau d'agences.

Quant au conseil de la Commission de Contrôle, que Montrésor se bouche les oreilles ! Qu'il suspende un instant ses prêches sur la réduction des « coûts d'intermédiation », *à suivre*. La sage Commission suggérerait, d'une plume délicate, *que la BSD augmentât le tarif de ses crédits*. Moi qui suis fermement partisan d'une forte baisse du prix du crédit, j'approuvai sans réserve ce bienheureux conseil qui m'aiderait, enfin, à faire aboutir une démarche vainement tentée depuis plus d'un an. J'approuvai non par opportunité, ni par égoïsme, mais pour de bonnes et saines raisons que je vais dire.

La Commission soulignait benoîtement que, dans le Nord-Pas-de-Calais — 70 % de « mon » chiffre d'affaires —, les taux du crédit sont traditionnellement parmi les plus bas de France. L'ancienneté de l'industrialisation, donc la concurrence entre banques et la progressive diffusion de ses effets, expliquent pleinement cette situation, mais non qu'elle ait survécu aux effondrements que la crise a provoqués dès avant 1975, aux provisions énormes qu'il a fallu constituer et perdre, aux périls qui demeurent.

Ainsi, la BSD comptait encore, au début de 1984, plus de 60 % de sa clientèle en « première catégorie », paradis des bas taux réservés aux meilleurs clients. Avec des « première catégorie » en faillite, en provisions massives, en position semi-comateuse. Pas tous, bien sûr, mais assez pour qu'un reclassement général devienne indispensable, afin que les taux soient derechef proportionnés aux « risques » et les commissions ajustées aux services effectivement rendus. Je souhaitais en somme que la baisse nationale du coût du crédit s'accompagne *localement* d'un rapprochement du coût du crédit BSD avec son coût moyen national.

Mariant ce souci à la pédagogie de « l'encadrement », je plaidais depuis 1982 pour que l'on évacuât les crédits à rentabilité nulle ou faible et à risques élevés, en ne se souciant aucunement de leur « notoriété » et en ne prenant de précautions qu'en termes d'emplois ou de faillites. Je plaidais — car rien ne peut s'imposer dans une poussière de décisions souvent décentralisées — mais n'émouvais guère. *On ne peut pas faire ça à la famille Van Chose, à l'entreprise Machin, au président Mynheer*. On le fit quand même, mais *peu à peu*, jusqu'à ce qu'à l'automne de 1983, les alarmes conjoncturelles et le conseil de la Commission —

merci, Messieurs les inspecteurs — permirent une accélération. Six mois plus tard, en mai 1984, le dispositif d'une réforme complète et substantielle était enfin prêt.

Les bons décomptes

[Retour à la table des matières](#)

En banque, *les frais généraux, c'est des hommes*, fussent-ils en majorité de sexe féminin. Certes, un quart de ces frais doit être consacré aux immeubles, voitures, ordinateurs, crayons-bille, papiers, déjeuners, téléphones et autres ingrédients de l'industrie bancaire, mais, en ces matières, un bon contrôle budgétaire suffit à maîtriser le flux des dépenses. *Vous en souvient-il ?* Je crois avoir évoqué, déjà, les travaux préparatoires du printemps 1983, les exercices de contrôle en vraie grandeur de l'automne et la généralisation du budget opérée à partir de janvier 1984. Affaire réglée, donc, avec des grincements *peu à peu* raréfiés.

Pour les trois autres quarts, faits de salaires et de tout ce qui s'ensuit, le contrôle budgétaire s'appliquait également, mais il était beaucoup moins décisif. Dès que des responsables bien définis ont à y regarder de très près, le volume et le tarif des achats de toute sorte devient de mieux en mieux réglable, on peut freiner la dépense, *on tient la voiture bien en mains*. Avec les charges de personnel, c'est beaucoup plus compliqué, *fort heureusement !*

J'ai déjà dit où j'entendais aller, s'agissant des effectifs de « ma » banque et par quels cheminements, mais on peut y revenir.

La BSD souffrait d'un manque d'effectifs. La souffrance était réelle et le manque imaginaire. Une fusion mieux conduite aurait permis d'alléger d'au moins 10 % l'effectif. Une organisation entraînée à l'auto-réforme permanente aurait été porteuse, en économies de postes, d'un potentiel annuel nullement négligeable. Une saine tradition d'accords négociés aurait permis d'intégrer calmement ces potentialités dans une politique où la formation, les reconversions et la promotion interne auraient trouvé leur compte, cependant que les charges salariales totales eussent été beaucoup mieux maîtrisées et sensiblement moins élevées.

Seulement, voilà ! La tradition d'accords négociés et la capacité d'auto-réforme organisationnelle n'existaient *pas du tout* et la fusion avait été conduite... comme elle avait été conduite, si bien qu'il fallait *faire avec*. Partir de l'existant et construire les voies et moyens de sa transformation, si *possible sans trop de drames*...

Je commençai donc par apaiser les souffrances réelles en comblant partiellement les manques imaginaires d'effectifs, pour préparer une suite mieux orientée. Puis, le nouvel organigramme fit place à diverses capacités d'auto-réforme de l'organisation, tandis que des méthodes de reconversion interne étaient expérimentées avec succès. Enfin, des accords furent signés : au début, ils permirent seulement de décriper un peu les « relations sociales », en régularisant la situation des élus syndicaux ; ensuite, de proche en proche, on en vint à des thèmes plus substantiels : au printemps 1984, on mit au point un accord souple et complet sur le travail à temps partiel. Quelque chose commençait à changer dans les profondeurs de la *Maison*, puisque « mes » bergeronnets se turent, tandis que le syndicat FO joignait sa signature à celle de toutes les autres organisations syndicales.

Je devrais raconter ici la guerre homérique à laquelle donna lieu la non-abrogation d'un décret de mars 1937, mais je laisse ce soin aux sociologues du labeur bancaire. Ils vous diront comment le Front populaire récompensa tous les « banquiers » d'avoir signé la première des conventions collectives ; comment les banquiers-patrons en tirèrent de joyeux « jours de valeur », dignes des diligences ; comment les banquiers-salariés en extrairont un nombre record de jours non ouvrables ; comment les banques « non inscrites » en profitèrent pour piquer aux banques « inscrites » de substantielles parts de marché ; et autres joyusetés de même nature.

Je sais, j'aurais dû expliquer, mais *ne vous privez pas d'un grand plaisir* : demandez à votre « directeur » de banque de *bien vous* expliquer les « jours de valeur » et aux employés du guichet de *bien* faire le décompte des heures *annuelles* d'ouverture des banques, vous verrez, ces sujets de conversation les ravissent.

Horaire des banques, jours d'ouverture des guichets, ce n'étaient là, faut-il le souligner ?, que les aspects évidents, jusque dans ma lointaine province, d'un problème aux ramifications infiniment plus complexes : banques-à-hommes ou banques automatiques ? banques traditionnelles ou que ne-vendrait-on-pas-sur-un-comptoir-de-banque ? banques à-la-banque ou par téléphone ? banques à carte de crédit unifié ? à puce ? etc. ; mieux : *à suivre*.

Ni vous ni moi n'ayant réponse à toutes ces questions, je devais avancer prudemment, à tâtons. Mais quand j'eus fini de tâtonner entre l'improbable et le

très possible, j'en arrivais à une conclusion dure, *très dure*. Très dure à accepter, très dure à mettre en œuvre, mais néanmoins inéluctable. *À savoir ?*

À savoir que, *selon toute vraisemblance*, aucun miracle n'ajusterait la nécessaire baisse des taux du crédit à la résorption d'effectifs que je pourrai réaliser en douceur. Bien sûr, je ferai l'impossible pour élargir les marges de jeu, pour accompagner la baisse *générale* par des réévaluations *locales* des « conditions », pour combiner l'essor *volontaire* du travail à temps partiel et de toutes les autres souplesses souhaitées par « mes » banquières et banquiers et la contraction *nécessaire* des effectifs. Mais, *selon toute vraisemblance*, cela ne suffirait pas et je devrais donc choisir entre d'autres méthodes, plus radicales.

Le choix, tel que je pouvais l'anticiper à la mi-1983, ne deviendrait inéluctable que dans deux ou trois ans. « L'habileté » eût été d'attendre et voir venir, quitte à accuser, plus tard, les dieux, les circonstances, la droite, la gauche ou les Belges, *pick your choice*, mais — *pas ça, pas moi* — je n'aurai jamais de ces habiletés d'imprévoyant. Donc, tout en prenant mes précautions pour dégager un complément exceptionnel de bénéfices au cours des exercices 1983 (*ce fut fait*), 1984 (*c'était préparé*) et 1985 (*ça mijotait*), je tranchai la véritable alternative qui s'offrait à moi. Ou bien accentuer la pression sur les effectifs, jusqu'à tailler dedans au-delà des reconversions et du temps partiel... Ou bien réduire d'autre manière la poussée des charges de personnel.

D'autre manière, mais comment ? Delors, *soyons juste*, tenait bien sa partie, il freinait l'élan de la convention collective nationale, en 1982 un peu, et mieux encore en 1983 et 1984. Mais il fallait freiner davantage, dans une banque où — *je crois l'avoir dit et redit* — l'élasticité du PNB était courte, voire négative.

Freiner davantage ? Ah les pauvres ! Avouerais-je ? Oui ! j'avouerais que les « pauvres » en question m'apitoyaient moins qu'ils ne l'auraient souhaité. Moins, en tout cas, que les salariés ordinaires de nos régions principales d'activité. Moins que les mineurs, sidérurgistes, tisserands et autres employés de commerce. Sans parler des chômeurs...

Je ne pouvais pas ignorer que la carrière d'un employé de banque de classe 1 — il y a huit classes en banque, plus les « hors-classe » — était financièrement égale ou supérieure à celle d'un instituteur — *votre fric, ça compte autant que vos mômes, pas vrai ?* Que, de « mes » « pauvres » employés-instituteurs, aux plus supérieurs de « mes » cadres, d'aimables suppléments, évidents ou diffus, abondaient le décompte mensuel du salaire. Je dis mensuel, mais attention : ne pas confondre le mois et la mensualité. À la BSD, comme ailleurs, il y avait 12 mois par an, mais on payait 15,2 mensualités — contre 14,9 pour la moyenne des banques « inscrites ».

Quant aux suppléments, ce n'étaient que des bricoles, des tickets-restaurant ou des repas pour 15 à 30 francs ; des vacances d'été, d'hiver et de demi-saison à prix d'ami ; du touristique et du culturel bien subventionné ; des dépôts à vue bien rémunérés ; des prêts gratuits ou à taux très bas ou bas, selon les cas de figure, l'ensemble de ces prêts représentant toutefois un petit 2 % du total des encours de la *Maison* ; etc.

Comprenez-moi bien : rien de tout cela ne singularisait par trop la BSD parmi les banques françaises. Et rien non plus ne me choquait d'un point de vue politique ou esthétique — encore que, d'un point de vue éthique, j'eusse préféré un moindre écart avec les autres branches de l'économie régionale et, comment dire ? une plus grande générosité à leur égard... la solidarité, quoi ! *Mais ce mot-là ne semble émouvant qu'en polonais, l'avez-vous remarqué ?*

Seulement « mon » problème était autre. Je devais soit tailler un peu là-dedans, soit laisser se construire une situation où j'aurais finalement à licencier pour sauvegarder la *Maison*. Licencier ? *pas ça, pas moi.*

Je choisis donc de « tailler dedans », en prenant pour cible principale l'accord d'entreprise et, par respect pour les organisations syndicales, je pris délibérément le risque de faire connaître mes intentions plus d'un an à l'avance.

L'accord d'entreprise était une mauvaise et une excellente cible. Mauvaise, parce qu'il était né d'une grève robuste et qu'il avait reçu un regain de vigueur en 1977 : *on avait aussi « fusionné » les avantages acquis...* Mais excellente, parce que sa révision permettrait de réduire un surcoût propre à la BSD, tout en améliorant la productivité de l'entreprise.

En effet, cet accord coûtait annuellement un minimum de 1,5 à 1,6 % de la masse des salaires, *en plus des hausses moyennes résultant de la convention collective nationale*. Subordonner une part au moins de ce surcoût aux performances effectives de la Maison était souhaitable ; notamment si la modération recherchée pouvait s'appliquer *aux points automatiques annuels* qui, à eux seuls, majoraient de 0,7 % la masse salariale annuelle.

Il faut vous dire qu'en banque, les salaires individuels se pèsent en « points » — tant de points pour la « classe », *plus* les points d'ancienneté, *plus* ceux de diplômes, plus diverses autres bricoles — et qu'à la BSD chaque salarié titulaire avait droit à un minimum de 5 points supplémentaires par an.

Cet automatisme bénéficiait avec une égale générosité à la veuve et à l'orphelin — *bravo !* —, à l'employé et au cadre — *demi-bravo !* —, à l'actif et au malade — *encore bravo ?* —, à l'efficace et au traîne-la-patte — *toujours bravo ?* —, à l'inventif et à l'ivrogne — *c'est fini les bravos ?* —, et je m'arrête là, car tout le

monde y avait droit. Bref, c'était un automatisme tolérable au sommet d'une expansion inflationniste, mais qui devenait, en phase de désinflation, plus qu'intolérable : anti-productif.

J'annonçai donc, en octobre 1983, que l'accord d'entreprise serait soumis à la re-négociation et que, faute d'un nouvel accord acquis en 1984, une dénonciation unilatérale interviendrait pour janvier 1985.

Je le savais, j'en acceptai le risque, *j'aurai droit à un coup de chien*. En fait, j'en eus deux, intimement mêlés l'un à l'autre.

La re-négociation souhaitée mûrirait plus tard, en 1984, mais il était inévitable que les syndicats manifestassent tous leur indéfectible attachement à l'accord d'entreprise. Ce qu'ils firent, fin novembre 1983, avec d'autant plus de succès que leur émotion — nullement surprenante — fut mise à profit par une fraction de l'encadrement pour me signifier un autre message : *ton contrôle budgétaire, ta distribution de responsabilités de plus en plus précise, ton insuffisant respect pour les saines traditions du nord de la Scarpe, tu nous les brises...*

Message bien reçu — et que j'imputai principalement à l'ex-réseau Nord, parce que la statistique des grévistes ne laissait aucun doute à ce sujet : il y en eut 76 %, mais au nord de la Scarpe plus qu'au sud, et en province beaucoup plus qu'à Paris.

76 % : une forte grève, pour une banque. Un jour : un simple épisode. Un jour de double grève, des syndicats bien écoutés d'une part, et de certains cadres, d'autre part : plus qu'un simple épisode. La décantation s'opéra ensuite, les négociations s'organisèrent du côté syndical, les manœuvres s'accusèrent parmi les cadres « métropolitains », *on y reviendra, soyez sans crainte*.

On peut toujours rêver

[Retour à la table des matières](#)

Automne 1983. Effectifs et salaires : « ma » banque n'était pas seule à s'en préoccuper. L'économie, bien refroidie, toussait à fendre l'âme, l'industrie licenciait, un syndicaliste plutôt optimiste prophétisait que *la banque serait la sidérurgie de l'an 2000. L'an 2000, vraiment ?*

Cependant je rêvais à cet autre bénéfice potentiel des nationalisations : la conférence sociale semi-permanente, pour quelques années au moins, qui organiserait le reflux des effectifs bancaires, en maîtrisant ses conséquences humaines et sociales, pour le plus grand bénéfice de l'économie nationale et des « banquiers » eux-mêmes. J'y rêve encore et ce sera ma *septième proposition*.

Ladite conférence devrait commencer par une évaluation précise et détaillée des « banquiers », en sachant y inscrire, à côté des quelque 200 000 ressortissants de l'AFB, les masses des autres réseaux, sans oublier personne, pas même dans les Caisses d'Épargne et les Chèques Postaux et sans craindre de décompter aussi les « banquiers » indirects ou occasionnels, des P. et T., du Trésor public ou du commerce de détail — *non : Je ne fais pas allusion aux caisses électroniques expérimentées par le grand commerce, ça, c'est peut-être l'avenir ; j'évoque simplement les nombreux prescripteurs du crédit à la consommation et au logement, qui pourraient perdre cette raison d'être si les archéos et d'autres faisaient tout leur boulot de banquiers...*

Les 350 000 à 400 000 agents ainsi repérés mériteraient un examen des plus dynamiques : non un recensement photographique, mais le film de leur histoire récente où, déjà, le scénario de leur avenir se laisse deviner.

On vérifierait quand l'élan de la bancarisation a été pris avant ou après 1966, ça dépend des réseaux et des régions. Quand il s'est emballé, puis calmé. Comment l'évaporation des « employés », souvent convertis en « gradés » — s'est étendue

d'un réseau à l'autre, sous divers vocables. On apprécierait les missions fonctionnelles, hiérarchiques ou décoratives qui ont sous-tendu l'essor des « cadres ». Et, surtout, on mesurerait les *différences de régime* qui se sont établies d'une catégorie de banques à l'autre.

Catégories et non *réseaux*, car les différences de régime que je vise sont — comment dire ? — *sélectives*. Par exemple, déjà rencontré, on ne peut évaluer de même manière l'élasticité des banques à activité internationale enrichissante (et vulnérabilisante ?), celle des banques pleinement métropolitaines qui pondèrent les risques sectoriels et régionaux et celle des banques « régionales-régionales » dont « ma » BSD illustre la méchante élasticité négative. Des *différences de régime*, il en est bien d'autres : différences dans les horaires de travail ou d'ouverture au public ; dans le niveau des salaires où les banques « inscrites » détiennent le record, sauf très rares cas particuliers ; dans les avantages annexes au salaire où les banques « inscrites », *rebelote* ; dans la disposition de produits réglementairement privilégiés qui séduisent le chaland — *mon livret est bleu comme tes yeux...* ; dans la soumission à des limites juridiques, sectorielles, géographiques, etc., qui dissuadent le chaland — *va donc, eh ! paysan ! va donc... au Crédit Agricole!* Etc.

L'important serait de bien cartographier les effets combinés de ces divers différentiels, car ils préfigurent la — baisse « *spontanée* » des effectifs, pour les tout prochains lustres, la zone la plus menacée comprenant, à l'évidence, les banques « inscrites » régionales, les Banques populaires et mutuelles confinées dans les départements les plus vulnérables, les Caisses d'Épargne les plus corporatisées et, subsidiairement, les « petites » banques d'affaires. Je pourrais ajouter : l'ensemble du crédit à la consommation et une bonne part du crédit au logement, mais ceci dépendra, plus encore que les cas précédents, des évolutions réglementaires et de la stratégie des *archéos*.

Au reste, règlements et pressions marchandes délimitent la zone des tempêtes, mais non leurs dates. Celles-ci dépendront de la pérennité ou *non* des marges internationales des *archéos* ; de la réussite ou *non* de la désinflation ; de la rapidité, enfin, des novations techniques attendues et des éventuelles offensives par lesquelles les P. et T. pourraient en tirer parti : *minitel devenant banque à domicile* ?

Guichets automatiques, monnaie électronique, minitels et autres terminaux « point de vente » : toute cette quincaillerie du progrès sera, certes, importante, mais non décisive. *Ce sont les comportements des « banquiers » qui feront la décision*. Les catastrophes mineures ou majeures — le « modèle » sidérurgique — auront deux soutiens principaux : les *défenseurs à tout crin du décret de mars 1937* qui soude l'horaire des guichets à celui des agents et les « *vrais patrons* » de *banque* qui se refusent aux négociations sur l'essentiel, y compris *l'organisation d'un calme reflux d'effectifs*.

Les nationalisations rendent possible un échec de ces deux catégories — ennemies et pourtant complices — de *fossoyeurs des effectifs bancaires*, mais seulement dans la mesure où il se trouvera suffisamment de forces syndicales ET politiques décidées à imposer l'énorme paquet de négociations que j'ai totalisé sous le nom de conférence sociale.

S'il fallait, aujourd'hui, émettre un pronostic, je serais plutôt pessimiste, tant les forces conjuguées de Montrésor, de l'AFB et du corporatisme dans les syndicats semblent puissantes. Mais outre que les rapports de force évoluent toujours — notamment en crise —, il est aussi de nouvelles possibilités qui pourraient poindre et favoriser leur évolution. J'en vois au moins trois, *au ras des guichets*. On peut sans peine imaginer des banques réduites pour l'essentiel à des automates et à des bureaux où se « montent » les crédits ; mais on peut aussi imaginer les bénéfiques marchands qu'une politique méthodique de contacts humains peut produire, avec « une nouvelle race de banquiers » devenant les *instituteurs de l'épargne, les caissiers des ménages-sur-une-vie, etc.* Deuxième possibilité : que vendre en banque ? pourquoi ne pas tendre à y multiplier les produits, de l'assurance au tourisme notamment ? pourquoi ne pas faire des banques *les drugstores du tertiaire* ? Troisième possibilité, enfin : celle qui naîtrait de l'apparition — que je souhaite — de nouveaux métiers bancaires spécialisés dans la production d'informations statistiques rapides et détaillées sur la marche de l'économie nationale.

Cessons de rêver. Mais convenons que l'avenir des effectifs bancaires vaut bien une grand-messe, avec palabres multiples en chapelles latérales et grandes offrandes : effectifs, horaires, conditions de travail et connexions multiples vers les rémunérations et leurs annexes. *Alors, on négocie ?*

D'autant que, si l'on négociait *sérieusement*, on pourrait peut-être s'attaquer à la *dialectique des « coûts d'intermédiation »*, au lieu de se complaire sauvagement dans sa *mécanique*. Tout cela ne vous paraît pas évident ? Examinez donc ma *huitième proposition*.

Les « coûts d'intermédiation », c'est une chinoiserie technocratique aussi sophistiquée que sotte. Si le mandarin ne vous est pas familier, préparez-vous à un petit effort ; au bout du compte, ça paiera. *Tasse de café, fermez la porte, on y va ?*

Supposons que vous trouviez le crédit trop cher et que vous appliquiez votre esprit (énar)chiquement analytique à y porter remède, il viendra ceci :

(1) Le coût du crédit, c'est moi et eux. (1a) C'est moi, Montrésor, qui décide finalement du coût des ressources bancaires, en ajustant les taux du marché monétaire comme ceux des obligations et de l'épargne semi-liquide. *Allez ! ne vous*

dégonflez pas, l'épargne semi-liquide, c'est celle qu'on peut retirer presque sans délai et toujours sans surprise : votre livret de Caisse d'Épargne, votre « livret rose » ou votre CODEVI, par exemple. *Vu ?* Puisque ces taux sont dirigés par Montrésor qui, naturellement, fait pour le mieux *par définition, parlons d'autre chose*. Si bien que **(1b)** le coût du crédit, c'est eux, les banquiers — *Aidez-moi à vous défendre, comme dit Delors* —, c'est la différence entre le coût moyen de leurs ressources et le prix moyen de leurs crédits, c'est leur coût d'intermédiaires — *mais si je dis intermédiaires, je vais les vexer, ils croiront que je les assimile aux margoulins* — bref, c'est leur « coût d'intermédiation ».

(2) Ce « coût d'intermédiation », c'est du luxe et des « banquiers » trop nombreux et trop payés. **(2a)** Du luxe : vos investissements somptuaires, vos cathédrales qu'il faut bien amortir, mais enfin, ça, c'est le passé, passons. Tandis que **(2b)** vos coûts salariaux, c'est l'avenir. *Maîtrisez-moi ça !*

À partir de cette jolie petite mécanique, les conclusions coulent de source. Je baisserai le coût des ressources au mieux des intérêts du franc — *Aidez-moi à me défendre contre ce Mauroy qui n'aime pas que je baisse le taux des livrets de Caisse d'Épargne, à la veille des élections municipales*, comme ne disait PAS Delors, mais nous fûmes plusieurs à l'entendre quand même... — Et, de votre côté, maîtrisez-moi les effectifs, les taux, les avantages annexes, *mais sans drame, n'est-ce pas !*

Politique mécanique, aux effets mécaniquement grinçants. Bientôt on n'entend plus que *nos sous !* répondant à vos *coûts !* Montrésor et les bergeronnets — de toutes centrales, soyons juste, il y en a partout, *mais à doses variables* — s'en donnent à cœur joie...

La dialectique, c'est la complexité du réel substituée aux petits modèles des *petits messieurs*. *Oui ! c'est Mendès France qui désignait ainsi les énarques*. La dialectique du « coût d'intermédiation », c'est qu'il n'existe pas, car le coût des ressources — le **(1a)** ci-avant — est *lui aussi* fonction de ce que font les banques...

Ce qui existe, tout bêtement, c'est le coût du crédit, monstre fluctuant où se lisent, en mouvement incessant, des interactions que je ne prétends pas énoncer toutes, tant les principales sont déjà nombreuses.

Ce coût du crédit, c'est le coût de ressources que les banques achètent à *trop grands frais*, soit aux prix fixés ou induits par Montrésor, soit à un « coût de collecte ». Lequel « coût de collecte » porte trace des coûts de fonctionnement des banques — salaires et amortissements compris — *mais sans qu'aucune banque sache dire précisément quel est son coût de fonctionnement*, d'autant que ce fonctionnement mêle indissociablement le nécessaire et le stupide. Le nécessaire à l'entretien des réseaux. Le stupide de l'hyper-concurrence où sont engagés des

réseaux *trop développés* se battant pour les mêmes ressources, même si — *dialectique quand tu nous tiens !* — leur concurrence accroît marginalement la collecte, notamment en (produits d') épargne. En creusant un peu plus profond, on trouverait donc, dans ce coût du crédit, du passé à amortir (qu'il s'agisse d'immeubles somptueux ou d'erreurs d'implantation des réseaux), de l'avenir déjà anticipé (des investissements plus ou moins judicieux, mais à rentabilité aussi future qu'éventuelle) et du présent fort vigilant : celui des salariés notamment, qui soupèsent leurs salaires d'aujourd'hui en les comparant aux prix, impôts et cotisations d'aujourd'hui...

Vous croyez en avoir fini, mais pas du tout ! Le coût du crédit, c'est aussi *un extraordinaire embrouillamini de transferts occultes*. Transferts vers les ménages dont les petits chèques — aussi onéreux à traiter que les très gros chèques — sont (involontairement) subventionnés par les entreprises à travers le coût « moyen » du crédit. Transferts vers les crédits bonifiés ou vers les crédits trop risqués — *retournez voir les trop nombreuses « première catégorie » de « ma » BSD* — vers les entreprises ou les ménages recourant aux produits les plus sophistiqués, généralement mal tarifés. Mais transferts provenant de qui ? Eh bien ! à l'aveuglette, des clients « moyens ». Transferts des consommateurs et des accédants vers les entreprises et les autres ménages, via un branchement en bout de circuit monétaire, des *Maisons* spécialisées dans le crédit à la consommation ou au logement. Transfert de la ville vers la paysannerie, via le système des bonifications propres aux crédits plus ou moins « agricoles ». Etc.

Je pourrais remonter plus loin encore, vers le célèbre roman à épisodes — *Montrésor sauve le franc !* —, vers les frontières du marché financier ou vers les confins brumeux de l'épargne et de la fiscalité conduites à l'autel par les banques de tous réseaux, mais je m'arrête avant que l'interdépendance généralisée de l'économie ne trouve ici une application supplémentaire : le « coût d'intermédiation » est une sottise, mais le coût du crédit est *un effet du marché, déformé par tout un immense jeu d'interventions contradictoires*. Quelles interventions ? Il suffit de relire les deux pages précédentes, en se demandant d'où viennent les multiples distorsions et transferts que j'ai notés, pour voir comment un grand cafouillage s'est peu à peu établi, sur une « base » marchande et libérale, « corrigée » de bricolages dirigistes.

La grande novation que les nationalisations bancaires rendent *possible* serait de *mettre les prix du crédit quasiment hors marché*, comme le sont par exemple, les prix du kWh ou de la consultation médicale. De faire du crédit un système de prix administrés, c'est-à-dire l'une des bases du pilotage de l'économie — et non plus un prix dépendant des péripéties monétaires internationales, des héritages et droits acquis de *Maisons archéos ou néo* et des micro-compétitions de réseaux tous hautement cartellisés...

Pour atteindre cet objectif, il serait évidemment nécessaire de rénover la Banque de France, de remplacer le marché monétaire par d'autres techniques d'intervention et de déconnecter *autant que possible* le franc du cirque monétaire international — tous thèmes déjà rencontrés. Mais il conviendrait aussi *d'arbitrer utilement les conflits sociaux récurrents que cette relative autonomisation du coût du crédit susciterait nécessairement*. N'ayez crainte, je vais préciser ceci par deux exemples.

Le prix du kWh comporte un risque : que les « électriciens » se fassent trop pressants, pour obtenir des salaires trop substantiels. En banque, où les salaires constituent la majeure partie des coûts, ce risque serait plus grave encore.

Le prix des actes médicaux comporte un autre risque : les surenchères catégorielles. *Il faut faire plus de K de mon appendicectomie que de ta kinésithérapie...* Traduction bancaire : si vous « banalisez » mon livret A ou bleu, mes prêts aux artisans, mon moyen terme bonifié, etc., il faudra me compenser ça.

Tous risques de conflits qui révèlent à la fois les tensions héritées de *l'histoire anarchique des réseaux bancaires* et les tensions vivantes du partage de la valeur ajoutée, mais qui, joints au conflit premier — le crédit cher plaît aux banques, le crédit bon marché sert l'économie —, fourniraient le moteur même du progrès, le potentiel des conflits utiles, *s'ils sont bien arbitrés*.

D'où le rôle stratégique de l'instance arbitrale. Laquelle ne pourrait être : ni le Gouvernement, forcément égaré dans ce dédale technique ; ni le Ministre des Finances, forcément dépendant de « son » administration technocratique ; ni Montrésor, pour longtemps porteur des traditions déjà visitées ; ni la Banque de France, organe technique à qui il serait sot de donner un (supplément de) pouvoir politique.

Résultat ? Il faudrait créer une Haute Autorité *ad hoc*, un véritable Conseil National du Crédit. Non point le Conseil décoratif bâti en 1945, ni le Conseil décorativement rajeuni par le *lifting* de 1983, mais bien une Autorité stable, d'activité permanente et d'effectif très court, à l'instar du Conseil constitutionnel ou de la Haute Autorité de l'Audiovisuel. Pour quoi faire ? pour donner à la Banque de France, gestionnaire du quotidien, ses lignes et limites d'action ; pour fixer périodiquement des objectifs aux banques de tous réseaux : des éventails de taux, des plafonds de salaires, des normes d'effectifs ; pour juger, enfin, des performances des *Maisons* au regard de ces objectifs, en ayant pouvoir de sélectionner les défaillances. *Une Haute Autorité du Crédit, quoi !*

On doit rêver

[Retour à la table des matières](#)

Du crédit seulement ? Ma neuvième proposition sera d'étendre la compétence de cette Haute Autorité à tout ce que le crédit implique, à tous ses corollaires immédiats : l'épargne, l'investissement et les établissements... de crédit.

*Comprenez-moi bien ! je n'essaie pas de réduire Montrésor au chômage. Je sais qu'à côté de ses deux fonctions de souveraineté — d'ailleurs confiées à des directions distinctes... — qui concernent les finances extérieures de la Nation et la trésorerie courante de l'État, Montrésor — ou la troisième direction qui en hériterait — doit forcément connaître de l'épargne et de l'investissement : (a) pour préparer, en la matière, les décisions du gouvernement ; (b) pour surveiller l'ajustement des flux de l'une à l'autre, encore qu'une Banque de France, dûment renouvelée, y aiderait beaucoup ; (c) pour exécuter, très exceptionnellement, les décisions gouvernementales que ni la Banque de France, ni la Caisse des Dépôts, ni le Crédit Foncier, ni aucun autre établissement dûment spécialisé ne serait en mesure d'exécuter *tout seul comme un grand*.*

Ne cherchez pas davantage, le solde est toujours le même : préparer les décisions, coordonner les établissements spécialisés *et c'est tout*. D'où le goût de Montrésor pour les procédures nouvelles — *les enfants jouent à-la-petite-marchande* — et surtout pour le pluralisme des établissements semi-publics spécialisés : *multipliez-les, je les coordonnerai*.

Que si l'on m'objectait que j'ai omis de rappeler les fonctions de Montrésor, tuteur et (délégué de l') actionnaire des banques nationalisées, je répondrais que la Banque de France pourrait devenir un tuteur tout à fait présentable et que — *ne l'ai-je pas suggéré déjà ?* l'équation *nationalisation = État = Finances = Montrésor* n'a RIEN d'évident pour ma raison stupidement socialiste.

Faut-il des exemples de ce que la susdite Autorité pourrait accomplir, en se concertant, si besoin est, avec la Commission des Opérations de Bourse et *tutti*

quanti et en adressant au Gouvernement des *recommandations*, toutes les fois où les lois à respecter seraient insuffisamment précises ?

Eh bien ! imaginez qu'elle travaille à rationaliser la hiérarchie des taux d'épargne. À épurer les formes d'épargne pour mettre fin aux scandales — faut-il encore des bons de caisse anonymes ? — et pour assainir les cas douteux — forêts ? *diamants* ?? *plans de l'Île au Trésor* ??? À organiser progressivement une gamme de dépôts, livrets et titres où l'harmonie des rentabilités différentielles rendrait un son bien tempéré. À éliminer les gadgets brumeux et brumigènes, etc.

Mais aussi qu'elle s'emploie à rendre intelligibles, *puis* à faire évoluer les produits privilégiés, de façon à les banaliser sagement, en considérant à la fois l'évolution de la rentabilité et des effectifs des divers réseaux et l'ampleur des besoins des diverses catégories d'investisseurs. *C'est trop général* ? Alors prenez l'exemple du CODEVI où les questions stratégiques sont : faut-il en faire progresser le plafond jusqu'au niveau du livret A — de Caisse d'Épargne, évidemment — et comment faut-il en partager le produit entre les clients de la Caisse des Dépôts et ceux des banques ? *Vu* ?

Au reste, on ne touche pas au crédit et à l'épargne sans brasser du même coup toute la politique de l'investissement *et là, faut que je vous dise...*

Tenez, retournons au séminaire. C'était le premier ou presque, au printemps 1982 et on signa un « protocole » — *non, non : il n'y avait pas encore d'archipels à l'horizon...* — négocié *chez* et « notarié » par Montrésor. *Enfin, on signa* : tous les présidents des banques nationalisées, sauf Plescoff, alors président du Suez. Si j'ai bonne mémoire, on signa pour 6 milliards, moitié en prêts « participatifs » et moitié en actions, le tout à destination de *nos cousines*, les entreprises industrielles nationalisées. *Et Plescoff, pourquoi râla-t-il ?* Parce que la quote-part de « sa » Compagnie Financière était égale à celle de Paribas, ce qu'il jugea excessif. Soit dit en passant, « ma » banque contribua pour 1 %, une bricole : *60 millions, quoi !* C'est-à-dire, d'autre manière, un petit 1 % de « mon » encours global de crédit, ce qui n'aida pas beaucoup à la rentabilité des années 1983 et suivantes, les actions rapportant des espérances et les prêts « participatifs » des amuse-gueule. « Mon » manque-à-gagner dut être de l'ordre de 4 millions par an, avant impôt. Mais ça s'arrangera plus tard, *j'en suis sûr, sans ironie aucune et, d'ailleurs, il est des sacrifices utiles : celui-là l'est assurément, toujours sans ironie.*

Donc Plescoff râla — *rassurez-vous, ça s'arrangea* — mais une ou deux dizaines de mes collègues d'alors... se marrèrent autant que moi. *Il y avait de la BNI dans l'air...*

Oui, voilà ! Les 3 milliards à souscrire en augmentation de capital de Pechiney, Rhône-Poulenc et autres, ne pouvaient être directement souscrits par chaque banque, au prorata de sa part, ça aurait émietté le capital desdites entreprises — et,

sait-on jamais ? le pouvoir sur ces entreprises... Pas question, non plus, de laisser chacun souscrire où il voulait, il y aurait eu foule chez *je ne dirai rien* et personne n'aurait voulu de *je n'en dirai pas davantage* : mon silence est sans secrets, la presse de l'époque a été diserte sinon précise, mais les jugements de 1982 sont déjà périmés, *c'est la vie...*

Ni choix ni prorata, Montrésor et les « grandes banques » co-auteurs du « protocole » optèrent pour la tierce solution : *une SFPI serait créée*. Autrement dit une Société Française de Participations Industrielles recueillerait nos écots et ferait écran : c'est elle qui souscrivit aux augmentations de capital de *nos cousines*. Mais tout, jusqu'aux *In/It/ales* de cette brave SFPI rappelait la BNI tant honnle !

La BNI ? autant dire le diable... Cette Banque Nationale d'Investissement était un projet pré-nationalisateur, élaboré par une commission *spécialisée* du Parti socialiste, sous la houlette du camarade Barel — *Salut, vieux !* Ce projet mariait quatre idées et n'avait que trois ennemis. Idées : (1) tendre à unifier dans la BNI les banques publiques ou « d'affaires » finançant le long terme ; (2) nourrir cette BNI des « réserves » à placer par les Compagnies publiques d'assurances ; (3) la nourrir, en outre, d'un certain pourcentage des dépôts bancaires — comme *l'ancien plancher des bons du Trésor, vous connaissez ça* ; (4) faire octroyer par la BNI des prêts dont les taux, les durées, les garanties et les autres modalités seraient systématiquement asservis aux priorités fixées par le Commissariat Général du Plan.

Ce projet avait trois ennemis : Montrésor I, Montrésor II et « nos » corporations. Montrésor I, c'était, au sein du PS lui-même, les fascinés des grands Zéquilibrés : ils obtinrent que le projet Barel n'acquière aucune valeur programmatique, *c'est une idée quoi ! un travail de commission*. Montrésor II, ce fut — à partir du 10 mai 1981 : *avant, ils s'en foutaient* — Montrésor tout court, la direction que ce projet eût dénudée. Quant à « nos » corporations, vous savez bien : *si on fusionne le Crédit national et le Truc et le Machin, qu'est-ce qu'on deviendra, nous ?*

Comme on se dit tout, je ne cacherai pas que, pour ma part, j'aimais beaucoup les idées (3) et (4) du projet Barel, assez l'idée (2) sauf à l'ajuster souplement, et que l'idée (1) me laissait de marbre : ni très pour ni très contre, l'institutionnel, selon moi, se résout toujours en marchant ; et en opportunité... si ce n'est en crise...

La nationalisation des banques finissait à peine de sonner à l'horloge de l'histoire (...) que déjà Montrésor devait rengorger son hostilité radicale à la BNI et loger sa SFPI sur la pente fatale de l'idée (3).

Mais tandis que les *connoisseurs* dégustaient, Montrésor jurait que la SFPI n'était pas un précédent, que l'urgence seule... qu'on ne l'y prendrait plus — et il a tenu parole, au moins jusqu'en juin 1984 ; après...

Et pourtant...

Et pourtant, comme il serait utile, pour le bon développement de l'économie nationale, de disposer *d'un poste de pilotage de l'investissement*, s'employant à faire sourdre ce qu'il faut d'épargne, dans les qualités et quantités voulues, selon les fins globalement visées — si possible éclairées par un Plan moins imprécis que le IX^e *en vigueur* aujourd'hui, si j'ose dire...

Un poste de pilotage qui ne pourrait être la Banque de France, forcément happée par le quotidien du monétaire, du crédit et du change. Qui pourrait peut-être, un jour, selon l'intention de Barel, être cette BNI qui ressemblait à la Banque de France comme une sœur spécialisée : mais il y faudra au moins un long et prudent processus, *un devenir pluri-annuel*. Et qui pourrait fort bien, en attendant ou plus durablement, être — *pour l'essentiel* — la Haute Autorité déjà de vous connue.

Je dis pour l'essentiel, car cette instance à effectif restreint et à vocation politico-juridictionnelle ne pourrait entrer en aucun détail. Elle aurait à arbitrer sur les grands choix, les masses prioritaires, les solutions de principe, les recommandations majeures à soumettre au Gouvernement. Mais n'est-ce pas l'essentiel, si par ailleurs l'information bancaire était bien rendue disponible, comme il a été suggéré, et si, par ailleurs encore, les armées point trop surmenées de la Banque de France étaient, autant que de besoin, missionnables par « ma » Haute Autorité ?

Un pas de plus — et j'en aurai fini avec celle-ci. *Les archipels, vous en souvient-il, au loin...*

Derrière le zèle gattopardisto de Montrésor se profilaient de vrais problèmes et qui se renouvelleraient : comment faire évoluer l'appareil bancaire, vers la BNI ou vers ce que le Gouvernement — *mieux éclairé* — jugera nécessaire, vers une meilleure efficacité, en tout cas ? et comment avant, pendant et après chacune des étapes de ces évolutions, concrétiser *l'autonomie de gestion* que la loi donne à chacune des banques nationalisées.

On peut répondre de maintes façons. Si le Gouvernement doit décider, il risque d'être soit capricieux — par urgence ou opportunité — soit faible, auquel cas les entreprises nationalisées deviendront de fait un *sotto governo*, un sous-gouvernement souvent plus puissant que son maître nominal ; le monde en est riche d'exemples qui sont loin d'être tous italiens. Si une administration est chargée

en permanence de décider — ou de « préparer » la décision — comme Montrésor le fut *jusqu'en juin 1984 au moins*, une doctrine s'établira, et elle vaudra ce que valent les positions fondamentales de l'administration considérée...

Ni loi ni doctrine, la sagesse est de préférer la jurisprudence, chose plus fluide qu'élaborent des juges stables mais mortels, sur des espèces précises mais renouvelées, à partir de règles que le pouvoir politique impose et que les juges complètent en les appliquant.

Bref, je tiens que « ma » Haute Autorité serait meilleur juge des regroupements, scissions et « archipélisations » de banques qu'aucune administration ne le sera jamais.

Demandons-nous si c'est par un pur hasard que les nationalisations de banque se multiplient un peu partout dans notre monde, jusqu'à déborder du Mexique vers les États-unis — *si, si ! regardez d'un peu près le cas de la Continental Illinois...* L'histoire mondiale de la banque est passée par divers stades de développement — jamais irréversibles, mais de plus en plus riches de potentialités. Il a fallu des siècles pour souder la monnaie au crédit et asseoir de vraies banques. D'autres siècles pour expérimenter, puis stabiliser *le billet de banque*, ancêtre de toutes les monnaies fiduciaires. Quelques petits siècles encore pour asservir l'appareil bancaire à une *banque centrale* dans tous les pays développés — et l'un des meilleurs indices de sous-développement du marché mondial est précisément l'absence, à ce niveau, d'une ou plusieurs banques centrales régulant l'activité internationale des banques commerciales. Et voici que, déjà, depuis plusieurs décennies, on a commencé de nationaliser des banques, c'est-à-dire de les placer *virtuellement hors-marché*. Mais il reste à découvrir le mode d'emploi de ces banques nationalisées dans les économies où le marché demeure prédominant.

Bonnes ou mauvaises — mes neuf propositions n'ont d'autre but que de hâter cette découverte, laquelle suppose assurément un honnête irrespect envers le marché...

Deuils sur Deûle

[Retour à la table des matières](#)

Une dernière visite à Lille ? Durant l'automne 1983, j'aperçus enfin l'autre rive, celle où dans dix-huit mois — *soyons pessimiste* : dans deux ans — « ma » BSD aurait acquis une honnête aptitude à survivre à la désinflation et à bien servir les régions qu'elle *desservait depuis si longtemps*. Je me sentais au milieu du gué, car mes résolutions étaient prises en connaissance de cause : effectifs, salaires, *vous êtes au courant, n'est-ce pas ?* accord d'entreprise, négociations avec les syndicats, *on en a parlé*, frais généraux, actions commerciales, prix du crédit, *vous jonglez désormais avec le FG/PNB*. La direction à suivre était bien tracée, on commençait à la détailler en forme de « plan stratégique » et à la discuter avec les cadres hiérarchiques et syndicaux.

Ça serait dur et parfois un peu tempétueux, mais ça devait aller, surtout si « ma » direction marchait d'un bon pas dans la bonne direction. Or, de ce point de vue, il me restait encore quelques gros boulons à resserrer ou à remplacer...

Septembre 1983, un an après la mise en place du nouvel organigramme, je fis le point avec les membres de « ma » Direction générale, en prenant pour base la lettre de mission remise à chacun d'eux, un an plus tôt. Contrôle des tâches, analyse des écarts, discussion des difficultés et faiblesses, examen des suites, généralement ça allait bien, beaucoup étaient en progrès, un autre vieillissait, *le temps bonifie toutes choses*, un seul fut — tout à fait privément — privé de tableau d'honneur : « mon » directeur général.

Je l'avais délégué, *à l'essai*, un an plus tôt, mais il ne transformait pas l'essai ! Je jugeais son travail décevant. Sa préférence pour les activités extérieures à la *Maison* ne cessait de s'affirmer, de même que sa tendance à détourner les yeux des domaines qu'il ne connaissait pas encore ou que dirigeaient des parrains d'autres lignages. En outre, il devenait — volontairement ou non, *mais qu'importe ?* — le père et protecteur de tout ce qui, dans l'encadrement, résistait aux modernisations

entreprises ; et, qui plus est, je le surpris à plusieurs reprises en violation flagrante de mes instructions expresses, fussent-elles écrites. *La confiance, quoi !*

Le « point » annuel m'offrit l'occasion de m'en expliquer avec lui. Il feinta, je lui assignai quelques objectifs précis en guise de tests, il glissa. *Finally, j'en fis mon deuil* : après la grève de novembre 1983 — *droits acquis et réticences de certains cadres « nordistes », vous en souvient-il ?* —, je décidai *in petto* de me séparer de ce délégué que je ne pouvais perdre de vue sans prendre de risques.

J'en parlai à *maman CIC*. Dumas réagit aussitôt en proposant un *swap*. *Justement, je cherche à recaser X, il pourrait faire ton affaire*. X m'était inconnu, je m'informai : pas possible, le bénéfice serait insuffisant ; je « toucherais » bien un directeur général déjà confirmé, mais j'hériterais du même coup d'un homme qui se moquait des nationalisations bancaires autant que « mon » délégué « sortant ». *Charybde, Scylla, même combat...*

Exit X. J'annonçai à Dumas mon intention d'« explorer le marché » et lui dis quels PDG amis je consulterai. *OK, on en reparlera*. Lesdits PDG étaient deux. L'un me fit toutes ses amitiés. L'autre me suggéra un candidat — excellent — et une idée — non moins excellente qui me conduisit à susciter une seconde candidature. Conversations, réflexions, préparations. Ça prit du temps, on fêta l'arrivée de 1984. Enfin mon choix fut fait et il était riche des meilleures promesses pour « ma » BSD : pour son moral, pour sa gestion et son marketing, et pour ses entreprises clientes.

J'informai derechef Dumas, au début de février 1984, en lui signifiant mon intention d'agir désormais très vite. Les élections du 15 mai approchaient, les dispositions commerciales à prendre dans BSD devenaient urgentes, la dyarchie allait s'accusant, je me devais d'opérer à chaud. *J'y étais tout à fait prêt, mais pas Dumas*. À la mi-mars, une lettre de lui me demanda de différer ? suspendre ? renoncer à ? — *je ne sais : il avait enfilé des périphrases* — ce genre de mesure.

Je n'avais pas le choix, même si légalement j'avais tout pouvoir de décider seul, car je ne pouvais m'avancer vers les élections de mai, en laissant s'établir un éventuel conflit ouvert avec *maman CIC*. Je m'écrasai donc, mais c'était partie remise. Sitôt les nouveaux conseils mis en place j'opérerai. *À moins que...*

En attendant, il me fallut souffrir un bien méchant trimestre, en piaffant d'impatience...

Pourquoi les élections de mai 1984 et les nouveaux conseils qui devaient s'ensuire prirent-ils tant d'importance ?

Tout simplement parce que ce furent les premières élections, au suffrage universel direct, des représentants des salariés au conseil d'administration. Mieux, dans « ma » BSD, devenue une société *du second rang* — depuis l'archipélisation du *Guépard* —, les salariés devaient voter le même jour, pour désigner leurs représentants aux conseils de BSD et du CIC — je veux dire : de la toute fraîche et pimpante Compagnie financière de CIC, « *ma* » *nouvelle maman*.

Élections fort calmes, au demeurant. La campagne électorale fut brève et sage, trop discrète même. Sauf à noter une nouvelle montée d'amertume des cadres les plus archaïques du réseau Nord. Il se trouva, en effet, que les filleuls de deux des principaux cadres dirigeants venus de l'ex-Banque Scalbert s'associèrent pour piloter une liste « extra-syndicale », c'est-à-dire étrangère aux quatre syndicats actifs dans l'entreprise — quitte à recueillir le patronage de la CFTC pour satisfaire aux obligations légales —, liste dont tous les candidats, sauf un, provenaient du nord de la Scarpe... Liste tristounette dont l'hymne n'était certes pas *Du passé, faisons table rase*, mais plutôt *Au passé, dressons des autels*...

À l'heure des résultats — rendus très lisibles par les votes simultanés *pour* BSD et *pour* le CIC et par la centralisation des voix au niveau des établissements —, on constata que la liste nostalgico-CFTC recueillait 18 % des voix : 7 % pour le sigle CFTC (à l'échelle du groupe) et 11 % supplémentaires, à l'échelle de la seule BSD, pour l'élément nostalgique — *ah ! pépé, raconte-moi quand tu portais le deuil du général Faidherbe !* On constata, de même, que *par le plus grand des hasards* les 11 % de nostalgiques étaient pratiquement tous logés dans la « métropole » lilloise. On constata, enfin, que les 7 % de la sensibilité CFTC avaient été prélevés sur la CFDT, *le prix du passé, bien sûr* ; et que les 11 % de la nostalgie avaient été « volés » pour moitié au SNB et pour l'autre moitié à FO — *le bergeronnet serait-il un oiseau nostalgique ?*

Seule la CGT — *je le dis parce que c'est un fait* — fut de marbre. Elle pesait peu, même pas 6 % des voix, mais elle eut exactement le même nombre de votants aux deux élections. *Chapeau !* Je connais des cégétistes nostalgiques, certes ! mais je n'en connais aucun qui fût nostalgique de *la banque des riches et des vous m'avez compris*.

Morale de ces élections ? Ça décantait, mais ça pouvait pourrir. Ça décantait : les vrais syndicats tenaient assez bon, les bergeronnets s'égaillaient, le bloc FO perdait son absolue majorité — 49 % aux élections pour le CIC, 44 % à celles de la BSD — et les nostalgiques étaient cantonnés là où on les imaginait, chez les ex-« vainqueurs » d'une fusion sans gloire. Pas de surprises, donc ! Mais un risque de pourrissement, si les nostalgiques et les bergeronnets continuaient de trouver des appuis en haut lieu.

Mon problème était d'éviter cette soudure. D'où mon programme de l'été 1984 : (1) mettre en place un nouveau délégué ; (2)... ; (3)... ; et (4)... *Quoi ?* Vous souhaitez que je remplisse les blancs ? pour quoi FAIRE ?

Par l'effet arrondissant de la proportionnelle « à la plus forte moyenne », les cinq représentants élus chez BSD furent 3 FO (dont au moins 1 bergeronnet), 1 SNB (le seul reconduit du conseil précédent, en ce collège) et 1 nostalgico-CFTC que « mon » prédécesseur avait jadis prêté, à temps partiel, au patronat « métropolitain » qu'il représentait à la présidence d'un organisme local.

Quant aux dix autres administrateurs, je fus, parmi d'autres, consulté par la voie — ou la voix ? — de « l'interlocuteur unique », sur les personnalités à nommer. J'essayai d'obtenir le maximum de reconductions, mais, la structure du conseil ayant changé, des novations étaient nécessaires. Qu'en dire ?

D'abord, je dois des excuses (quoique non coupable : je n'ai rien décidé) à un président boulonnais inutilement pressenti et que j'eusse aimé connaître davantage.

Ensuite, j'eus la main heureuse, quand, sur le conseil d'un de mes bons amis nationalisateurs — lui aussi débarqué... —, je proposai la désignation comme administrateur de celui qui allait devenir « mon » successeur. Si bien que, très sereinement, j'en dis ceci : *il a été bien choisi, il mérite considération.*

Enfin, j'eus l'éclairante surprise de voir désigner, en remplacement du président de « ma » banque cousine — qui était l'un des administrateurs sortants —, *celui que Dumas m'avait offert comme directeur général éventuel...*

La première vague des nationalisateurs refluit, tandis que les archiducs de la technostucture revenaient en force. Vous ai-je parlé du Guépard ?

Wheels within wheels

[Retour à la table des matières](#)

Vous connaissez la suite, alors on va se quitter... *Quoi ? que je tire la morale de cette histoire ?* Mais jamais aucune histoire n'a de morale. L'histoire, c'est féroce comme l'économie, brutal comme la politique, lancinant comme l'idéologie. L'histoire, c'est des rapports de forces, des luttes de. Arrêtez-moi, j'ai déjà beaucoup publié sur ce sujet. Sachez pourtant que les petits bouts d'histoire auxquels j'ai été personnellement mêlé ne s'écartent en rien des normes générales.

Mais, enfin, pourquoi t'ont-« ils » débarqué ? Qu'est-ce qu'« ils » t'ont dit ? RIEN. Je vous ai intégralement rapporté ma conversation avec le camarade Dumas, vivante incarnation de « mon » actionnaire à 51 % et je vais vous raconter tout aussi extensivement ma conversation avec l'ami Delors, vivante incarnation de « mon » autre actionnaire, celui qui ne détenait plus que 49 % du capital de « ma » banque. L'ami Jacques n'a délégué à aucun de ses collaborateurs le soin de me dire quoi que ce soit, sans doute parce qu'il se réservait le soin d'expliquer « ses décisions ». On s'est donc vu, le 29 mai, à Matignon, un soir de réception où l'averse emplissait les salons comme des wagons de métro. Moi : *Mes respects Monsieur le Ministre... Comment vas-tu ?* Lui : *Bien, merci... Et toi, ça va ?...* Moi : *Ça va, merci ! Bon...* Lui : *Alors, au revoir...* Moi : *Au revoir...*

Voilà, vous savez tout.

Pour ceux qui trouveraient l'explication un peu courte, j'ajouterai deux remarques : l'une inspirée des usages politiques et l'autre de la théologie.

J'avais été nommé à ce qu'il est convenu d'appeler *un poste discrétionnaire*, un poste qui est pratiquement à la disposition du Gouvernement, à tout moment. Dans le cas d'espèce, cette vulnérabilité de tous les instants n'est pas de droit, mais de fait. Elle ne cessera que du jour où l'autonomie légale de l'entreprise nationalisée aura été confortée par une saine doctrine ou, mieux, par une solide jurisprudence :

d'où ma *neuvième proposition*. En attendant, on était, de fait, dans un domaine où, très légalement, les formes du droit des sociétés étant pleinement respectées, on m'a tout à fait légitimement débarqué. *Rien à dire*.

En outre, nul ne sera surpris que l'habile Cabinet du loyal Ministre des Finances de l'époque — depuis, lui aussi, a été débarqué... — ait su faire grand bruit autour de Deguen, vidé du CCF, pour avoir — *j'imagine* — déplu à Montrésor et — *j'imagine toujours* — parce que sa paix vite faite avec les cadres du CCF où *les ex-ouailles de l'ex-Lévêque* abondaient, permettait de le laisser présenter comme un homme de droite. *Regardez ! là-bas, à droite !* Et ne regardez pas à gauche où, pour la douce joie des initiés, on virait du même coup quelques fieffés partisans des nationalisations. Des *partisans*, vous vous rendez compte *Rien à dire*.

Rien à dire, si ce n'est que des actes politiques — fussent-ils juridiquement bien vaselinés — appellent une critique politique, à quoi je me suis essayé ci-avant. *Rien à dire*.

Et la théologie ? J'aimerais lui emprunter son Grand Horloger de l'Univers que, déjà, les Anglo-Saxons spécialistes du *thriller* lui piquent régulièrement : *wheels within wheels within...*

La roue maîtresse a toujours bien tourné. Les nationalisations bancaires ont été décidées, votées, opérées, démocratisées, réalisées, *ça tourne*. Ce chapitre-là de leur histoire est clos et bien clos. Je doute infiniment qu'une quelconque majorité politique ait *réellement* l'envie ET la force de revenir sur cette novation juridique, quels que soient les bavardages pré-électorales des uns ou des autres. Même la revente en Bourse d'une fraction du capital des banques ou la conversion des certificats d'investissement — comme ceux que *la Générale* a émis, fin 1984 — en actions de plein exercice, tarderaient à changer la situation réelle, c'est-à-dire la prééminence juridique de l'État et le contrôle effectif de Montrésor. Les nationalisations sont acquises en droit, c'est-à-dire *dans la forme*. Quant au fond, presque tout reste à faire.

La roue suivante, celle sur laquelle le Gouvernement engrène pour concrétiser les nationalisations, c'est, en l'occurrence, le Ministère des Finances, *hélas !* Notez que mon hélas ! est contingent : à la fin des années 1940 et au début des années 1950, après les courants d'air de la guerre et de la Libération, la rue de Rivoli n'était sans doute pas le bastion socialiste dont un André Philip avait rêvé, mais c'était néanmoins l'un des foyers de la modernisation économique, dans les conditions de l'époque, évidemment. Aujourd'hui — eh bien ! on s'en est déjà expliqué. De 1982 à juin 1984, la roue des Finances a *nationalisé en grinçant*.

D'abord, en essayant de coincer la roue supérieure, puis en essayant, *non sans succès*, d'entraîner à sa manière les roues inférieures.

La seule chance objective des nationalisations bancaires tient à la contradiction intime de Montrésor, haut lieu du libéralisme dirigiste. L'idéal de Montrésor serait que les banques nationalisées jouent pleinement et brillamment le jeu du marché intérieur et mondial, qu'elles tournent *en roue libre*. La pratique quotidienne de Montrésor qui partage avec la Banque de France la responsabilité du crédit, de la monnaie et du change ; qui se mêle de beaucoup de taux et de plusieurs centaines de variétés de crédits bonifiés ; qui savoure la répartition, entre les banques, d'une redevance à la Caisse Nationale des Banques sottement conçue comme un impôt à montant global préfixé, levé sur les banques au prorata de leurs résultats ; et qui en vient à considérer les banques comme des espèces de « services extérieurs » trop décentralisés ; cette pratique interdit évidemment la *roue libre*.

Résultante ? j'en vois deux principales : les banques font plus ou moins *roue libre* selon leur masse propre ; mais Montrésor se considère comme la roue directrice, comme la source de toutes les nominations futures de présidents « nationalisateurs » comme le pilote permanent des banques « montrésorisées »

Comprenons-nous bien. Je ne fais ici aucune psychologie, je ne me soucie aucunement des opinions subjectives de Lebègue — *c'est maintenant le n°1 de Montrésor, car Camdessus — « le pouvoir descend » — est monté à la Banque de France.* Je ne décris pas un projet, une volonté, une intention, j'énonce un effet de structure, une résultante objective, une sorte de loi de la nature sociale. Loi d'abord perturbée : les premiers présidents-« nationalisateurs » furent lancés par la roue maîtresse, même si ce choix gouvernemental fut déjà lourdement marqué par la deuxième roue, voyez le score de l'Inspection des Finances et de l'Énarchie financière. Mais loi vers laquelle Montrésor tend de tout son être. Les « grandes » présidences iront à ceux qui seraient devenus présidents des mêmes banques, en l'absence de toute nationalisation : *le modèle Haberer en somme* ; les « petites » présidences seront concédées aux technostructures locales, s'il s'agit de filiales d'un groupe ; tel le CIC : *le modèle M. Y. en somme*, que je ne personnalise pas davantage, par considération pour les deux bons professionnels — *de la banque, pas de la nationalisation...* — que sont M. et Y. ; et, enfin, les « petites », non affiliées à un groupe, iront grossir le stock des *abbayes*, normalement réservées aux fins de carrière des hauts fonctionnaires financiers du second rang, mais parfois « perdues » pour un temps, en vertu de quelque « caprice » du Ministre des Finances ou des pouvoirs qui, parfois, lui sont supérieurs.

Les promotions, mutations, évictions et nominations du juin 1984 illustrent fort bien ce schéma dont l'avenir testera la validité. *À moins que...*

À moins que l'élan nationalisateur soit retrouvé. C'est en tout cas l'avenir que je souhaite au successeur de Delors — *Allez Bérégovoy ! il n'y a pas eu de vrai Ministre des Finances depuis Debré, un rôle historique est à prendre, si, du moins, la conjoncture te le permet...*

Des troisièmes roues de l'horloge divinement bancaire — et modérément nationalisatrice — il existe plusieurs modèles et je ne dirai rien de celles que je n'ai pas vues « tourner ».

« Mon » groupe CIC était — et demeure — l'une de ces troisièmes roues. Quand je l'ai quitté — enfin, *quitté n'est pas le mot juste...* —, Dumas en était deux fois président — *maman* s'étant dédoublée —, Giacomotto le dirigeait généralement et sa restructuration tétracéphale se poursuivait d'urgence. Pour ceux d'entre vous qui ne parlent pas le grec comme un docteur en médecine, *tétracéphale* veut dire à *quatre têtes*, par quoi je fais allusion non point aux sujets humains là-haut placés, mais bien aux structures objectives — *j'y tiens* — là-haut restructurées pour cause d'archipélisation. Quatre têtes, donc ! Une Compagnie Financière valant holding — *adieu, maman !* Un CIC parisien devenu *banque similaire aux autres*, à ceci près qu'il a conservé, avec ses archiducs, quelques fonctions groupales majeures, y compris la direction financière, si bien que, de fait, ce sera une tête du groupe, *et de deux !* Une banque d'affaires qui pour être une BUE exposée aux lointains contrecoups d'une révolution industrielle, d'un impérialisme galopant et de deux guerres mondiales, n'en est pas moins une banque d'affaires, c'est-à-dire, par construction, un gros tas de bonnes cervelles, une tête quoi ! *et de trois !* Et enfin la société internationale *watazamata*, je veux dire : en nom collectif, laquelle doit prendre la tête d'un réseau mondial unifié ou - fiable, ai-je dit la tête ? *et de quatre !*

Groupe plein d'avenirs et pouvant donner de la tête, le CIC avait, dès avant juin 1984, parcouru l'essentiel du chemin qui pourrait faire de lui une troisième roue exemplaire — un *groupe modèle*, on vous l'a déjà dit ! — parfaitement entraînable par la roue Montrésor. En effet, la reconquête du groupe par sa propre technostucture était fort bien engagée. À la question historique — *historique ? non ! la question historique était : où se diriger ?* — à la question pratique, donc — *comment se diriger ?* une réponse (praticable ?) a désormais été donnée : ce groupe tétracéphale sera coordonné par « son » comité des directeurs généraux, sous l'égide du très haut état-major de la Compagnie Financière.

Et les président régionaux, « nationalisateurs » ou non ? et leur « conférence » ? Leur conférence me paraît devoir devenir ce qu'elle était déjà, virtuellement : un Sénat, parfois grincheux, mais presque sans pouvoirs. Quant aux présidents, j'ai autant de réponses qu'il y a de personnalités concernées et je les garde pour moi. *Salut, amis !*

Dussé-je, une dernière fois, déplaire à « mes » bergeronnets et à « mes » nostalgiques « métropolitains », je suis bien obligé de considérer la BSD comme *la quatrième roue* de la banque nationalisée. C'est dur, je sais, de lever les yeux de son nombril et de regarder le vaste monde *dont on dépend*. De regarder non seulement les régions autour de soi pour compatir *activement* à leurs malheurs réels, sans se complaire dans l'aveugle *veux pas le savoir, les patrons peuvent payer* du corporatisme repu, mais aussi de regarder l'appareil bancaire tel qu'il est, avec ses réseaux divers, ses groupes différents, ses spécialisations variées, ses poids fort inégaux, *ses avenir inégalement assurés* et de regarder encore les actionnaires d'aujourd'hui en se rendant sourds aux bavardages préélectoraux des nostalgiques d'un ancien régime *qui ne reviendra jamais*. C'est dur, *je le sais...*

C'est dur, mais c'est vrai ! Et, au risque de lasser les sourds-qui-ne-veulent-pas-entendre, je le dis une dernière fois, très clairement : l'existence de la BSD en 1995-2000, son degré d'autonomie en 1990-1995, son effectif en 1988-1990, le niveau de ses salaires et avantages annexes dès avant ces dates, tout cela dépend d'efforts à faire *localement et présentement*. Efforts commerciaux, « sacrifices » salariaux ; efforts d'adaptation, d'apprentissage, d'organisation ; sacrifices d'usages médiocres, de micro-droits zacquis, de commodités malsaines. Efforts de tous, pour comprendre que la seule sécurité d'avenir, c'est de SERVIR des régions se remusclant. Efforts, notamment, de cadres chez qui la modestie-qui-apprend, la performance-qui-se-mesure et le risque-de-carrière *positif* et *négatif* devront devenir des valeurs prioritaires, car ce sont des valeurs de survie, d'autonomie et d'efficacité.

Quant aux tactiques concrètes pour atteindre ces objectifs, *pardon, j'ai déjà donné !* et il n'est d'ailleurs pas de voie unique qui s'imposerait d'évidence, maints itinéraires sont imaginables. *À d'autres !*

Voilà ! Si j'avais considéré Montrésor comme le cousin du Saint-Esprit ; si j'avais regardé Dumas avec les yeux de ma chienne — *c'est un Labrador, un abîme de fidélité et d'affection* ; si j'avais considéré Giacomotto comme mon évident supérieur hiérarchique et sa turbulence comme une activité exemplaire ; si j'avais dit à tous les cadres de la BSD combien ils étaient beaux, grands, forts et intelligents, sans oublier de murmurer *mezzo volce* que les ex-Banque Scalbert l'étaient deux fois plus que les ex-Banque Dupont ; si j'avais pris tous « mes » gradés pour des cadres en puissance et tous « mes » employés pour des « bas salaires » à tirer de la misère, dès que l'occasion s'en présenterait ou même avant ; si j'avais considéré les suggestions de Montrésor et les interrogations du CIC comme des instructions à appliquer sans délai, que dis-je ? à prévenir ; si j'avais employé tout mon temps à inaugurer une agence par-ci, un guichet automatique par-là, une session de formation des post-marqueuses de chèques par ailleurs, sans oublier de voler d'un cocktail professionnel à Doullens vers un symposium à la Chambre de Commerce de Maroilles sur l'informatique fromagère ; et si,

cependant, j'avais laissé « mes » cadres compétents compléter en toutes matières, sans manifester de déplaisantes curiosités, ni d'indécentes volontés de moderniser ci ou ça ; *bref, si j'avais bien voulu nationaliser les chrysanthèmes*, « ma » banque n'aurait pas changé de PDG, en juin 1984. Elle n'aurait même pas changé du tout, depuis 1981...

Pas ça ! pas moi !

J'étais et je demeure fermement partisan de la nationalisation — *pas des chrysanthèmes : des banques !* Je n'ignore pas que ce sera nécessairement un processus long et itératif et que la France n'est pas seule à rechercher le mode d'emploi des banques nationalisées : *à suivre*. Mais je n'ignore pas non plus qu'aucun progrès économique ou social majeur ne s'est accompli sans être d'abord — et longuement — dénoncé, gêné, bloqué, saboté, mécompris. Montrésor, « mes » nostalgiques et « mes » bergeronnets ont eu d'illustres prédécesseurs désormais rangés au sottisier de l'histoire.

Alors ? patience et action, selon les possibilités politiques.

Postface involontaire de l'ex-Président Renard

[Retour à la table des matières](#)

On allait se quitter là, bêtement, sans un petit coup de clairon final, quand l'ami Renard est — comme toujours, involontairement et innocemment — venu à mon secours.

L'ami Renard ? *Mais si, vous le connaissez* : depuis notre précédente rencontre, il est devenu Président puis ancien Président de la *Société des rédacteurs* du journal *le Monde*, *vous y êtes ?*

Dans *le Monde* daté du 4 septembre 1984, il a présenté un « premier bilan de la nationalisation du crédit » — dont la base documentaire provient, à l'évidence, de Montrésor. Sa meilleure contribution, pour mon goût, est logée sous ce titre : « *Les nouveaux dirigeants viennent du sérail* » (p. 17 a-c). J'en extrais quelques lignes :

« Dans le groupe du CIC, M. Robert Fossaert, universitaire et homme de lettres, a été jugé trop fantaisiste pour continuer à diriger la Banque Scalbert-Dupont à Lille... »

Bon, allez, une dernière bise à Renard et on se quitte, hein !