

N° 375

# SÉNAT

SECONDE SESSION ORDINAIRE DE 1983-1984

---

Annexe au procès-verbal de la séance du 12 juin 1984.

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des Finances, du Contrôle budgétaire et des Comptes économiques de la Nation (1), sur le contrôle des entreprises publiques : banques nationalisées par la loi n° 82-155 du 11 février 1982.*

Par M. Maurice BLIN,

Sénateur.

Rapporteur général.

---

(1) Cette Commission est composée de : MM. Edouard Bonnefous, président ; Geoffroy de Montalembert, Jacques Descours Desacres, Tony Larue, Jean Cluzel, vice-présidents ; Modeste Legouez, Yves Durand, Louis Perrein, Camille Vallin, secrétaires ; Maurice Blin, rapporteur général ; MM. René Ballayer, Stéphane Bonduel, Jean Chamant, Pierre Croze, Gérard Delfau, Michel Dreyfus-Schmidt, Henri Duffaut, Marcel Fortier, André Fosset, Jean François-Poncet, Jean Francou, Pierre Gamboa, Henri Goetschy, Robert Guillaume, Fernand Lefort, Georges Lombard, Michel Manet, Jean-Pierre Masseret, Michel Maurice-Bokanowski, Josy Moinet, René Monory, Jacques Mossion, Bernard Pellarin, Jean-François Pintat, Christian Poncelet, Mlle Irma Rapuzzi, MM. Joseph Raybaud, Maurice Schumann, Henri Torre, André-Georges Voisin.

---

Entreprises publiques. — Banques - Compagnies financières - Rapport d'information.

## SOMMAIRE

	Pages
<b>UN IMPÉRATIF, LE CONTRÔLE DU PARLEMENT .....</b>	<b>5</b>
<b>I. — FORCES ET FAIBLESSES DE LA BANQUE FRANÇAISE .....</b>	<b>9</b>
<b>A. — Un instrument longtemps performant .....</b>	<b>9</b>
1. <i>La conquête du marché intérieur</i> .....	10
a) « La bancarisation » de l'économie .....	10
b) La constitution de groupes importants .....	10
2. <i>La percée sur le marché international</i> .....	11
<b>B. — La vulnérabilité de la banque française .....</b>	<b>13</b>
1. <i>L'aggravation des faiblesses structurelles</i> .....	13
a) Les effets pervers des réglementations .....	13
b) Un environnement défavorable à la profession .....	18
2. <i>Une rentabilité dégradée</i> .....	20
a) L'évolution des frais généraux et des prélèvements obligatoires .....	21
b) La structure des taux d'intérêts .....	24
c) L'accroissement des provisions constaté en 1980 .....	25
<b>II. — LES NATIONALISATIONS DE 1982 : UN CHOC INÉGAL .....</b>	<b>29</b>
<b>A. — Un secteur apparemment préservé : les grandes institutions .....</b>	<b>29</b>
1. <i>Les banques nationales : d'une nationalisation à l'autre</i> .....	30
2. <i>Les banques de dimension nationale : l'exemple du Crédit Commercial de France</i> .....	32
a) La première banque privée .....	33
b) Une structure d'accueil .....	34
<b>B. — Le groupe du Crédit Industriel et Commercial : un cas d'école .....</b>	<b>36</b>
1. <i>La singularité du CIC dans le paysage bancaire</i> .....	36
2. <i>Les effets immédiats de la nationalisation</i> .....	39
3. <i>La contradiction fondamentale des nouvelles structures</i> .....	40
a) La création d'un holding .....	41
b) Une interrogation majeure : l'intégration de la BUE .....	42
4. <i>L'avenir du CIC</i> .....	44
<b>C. — Un secteur menacé : les banques de groupes .....</b>	<b>47</b>
1. <i>Des banques en difficulté dès avant la nationalisation</i> .....	47

	Pages
	—
2. <i>Les inéluctables restructurations</i> .....	50
a) Le sort de la BUE .....	50
b) L'Européenne de Banque dans l'orbite du CCF .....	52
c) L'échec de l'archipel .....	55
<b>D. — Les petites banques indépendantes en sursis ?</b> .....	<b>57</b>
1. <i>Des caractéristiques bien particulières</i> .....	57
2. <i>Les effets de la nationalisation</i> .....	59
a) Une convergence objective d'intérêts .....	59
b) La tentation de l'immobilisme .....	60
<b>E. — Le sort dissemblable des compagnies financières</b> .....	<b>62</b>
1. <i>Le maintien du potentiel du groupe Paribas</i> .....	62
a) Des structures juridiques internes peu modifiées .....	63
b) Un rayonnement international apparemment préservé .....	64
2. <i>Le double visage de Suez</i> .....	67
a) La banque Indosuez épargnée .....	68
b) Le groupe Suez amoindri .....	70
<b>III. — LA DÉGRADATION DES RÉSULTATS DEPUIS 1981</b> .....	<b>81</b>
A. — <i>Après la chute de 1982, 1983 a marqué une légère amélioration</i> .....	81
B. — <i>Les causes principales de cette dégradation</i> .....	87
1. <i>L'aggravation du contexte économique général</i> .....	87
a) La montée des risques et le renforcement des provisions .....	87
b) Le coût des entreprises en difficulté .....	89
2. <i>Les lourdes contraintes de la gestion des banques</i> .....	92
a) La permanence de phénomènes de contre-marge des taux d'intérêts ..	93
b) Les banques au service du secteur public industriel .....	94
c) Les offensives fiscales contre les banques .....	96
<b>IV. — UN PREMIER BILAN</b> .....	<b>99</b>
A. — <i>Une ambition qui a tourné court</i> .....	99
1. <i>Le discours idéologique</i> .....	99
a) Les griefs formulés à l'encontre des banques .....	100
b) Les finalités assignées aux nationalisations .....	100
2. <i>Le flou des missions effectives</i> .....	103
a) D'aimables généralités .....	103
b) Une interprétation très libre .....	104
B. — <i>Un statu quo fragile</i> .....	108
1. <i>Les éléments de continuité</i> .....	108
a) Les inerties propres à une réglementation ancienne .....	108
b) L'attachement du personnel .....	110
2. <i>La tentation du repli</i> .....	111
a) Une stratégie contestable .....	111

	Pages
	—
b) Un paysage figé .....	113
c) Le danger d'un a priori étroitement national .....	115
<b>C. — Deux problèmes majeurs pour l'avenir .....</b>	<b>116</b>
1. <i>Les besoins en fonds propres</i> .....	116
a) Une logique anti-économique .....	117
b) Les chiffres significatifs de 1983 .....	122
c) Le subterfuge des titres participatifs .....	124
2. <i>Une mutation technologique professionnelle et sociale sans précédent</i> ...	126
a) L'évolution du métier bancaire .....	126
b) Une nationalisation-glaciation ? .....	130
<b>DEUX MAUX A COMBATTRE .....</b>	<b>137</b>
<b>ANNEXE I. — Liste des banques et compagnies financières nationalisées ..</b>	<b>139</b>
<b>ANNEXE II. — Liste des auditions et enquêtes .....</b>	<b>140</b>
<b>ANNEXE III. — Liste des sigles utilisés dans le rapport .....</b>	<b>141</b>
<b>ANNEXE IV. — Composition du groupe permanent d'étude et d'informa- tion sur les entreprises nationalisées .....</b>	<b>142</b>
<b>ANNEXE V. — Lettre de mission adressée le 17 février 1982 aux nouveaux dirigeants des banques nationalisées .....</b>	<b>143</b>

## INTRODUCTION

### UN IMPÉRATIF, LE CONTROLE DU PARLEMENT

La loi du 11 février 1982 a nationalisé deux compagnies financières et 36 banques. Elle a, en outre, « renationalisé » les trois banques nationales (Banque Nationale de Paris, Société Générale et Crédit Lyonnais) dont le capital avait été ouvert au public par la loi du 4 janvier 1973.

Le secteur public bancaire comprend désormais, si l'on inclut les filiales des sociétés nationalisées, 135 établissements sur les 399 banques inscrites existantes. Mais il représente pour la seule activité métropolitaine près de 87 % des dépôts de la clientèle et 81 % des crédits à la clientèle.

Aucun pays industriel développé ne présente une telle structure. C'est dire l'ampleur et le caractère inédit du pari pris par les Gouvernements en place depuis mai 1981.

Comme elle l'a fait précédemment pour les groupes industriels nationalisés, la Commission des Finances du Sénat, conformément à sa tradition, a souhaité exercer sa vigilance à l'égard du secteur public bancaire.

Deux raisons particulières lui ont semblé devoir justifier une telle vigilance.

En premier lieu, les banques nationalisées devaient, du moins dans l'esprit des auteurs de la loi de nationalisation, se substituer pour partie à l'État pour assurer le financement de projets d'intérêt général et en premier lieu du secteur public industriel. C'est ainsi que dans les opérations de sauvetage menées sous l'égide du Comité interministériel de restructuration industrielle, les financements bancaires viennent compléter les fonds budgétaires, voire se substituer à eux.

Dans ces conditions, le Parlement se doit d'exercer un contrôle attentif non seulement sur le budget annuel de la Nation mais aussi sur des concours qui, bien qu'ils n'y soient pas inscrits, sont utilisés sou-

vent dans un but identique et confondus parfois dans les mêmes opérations. En outre, on conviendra qu'il ne puisse se désintéresser du sort des fonds que les épargnants déposent auprès des banques désormais nationalisées.

En second lieu, le Parlement doit s'interroger sur les conséquences qu'emporte l'appropriation par l'État de la quasi-totalité de notre système bancaire. La nationalisation est-elle à même de rendre plus efficace la banque française ou au contraire risque-t-elle de porter atteinte à ses performances ?

La question est d'importance.

La réponse en est compliquée par une ignorance largement répandue du rôle effectif du système bancaire mais également de sa vulnérabilité. L'image du banquier « assis sur son tas d'or » est ancrée dans bon nombre d'esprits. Certains reprochent même aux banques de ne rien produire.

Or, votre Rapporteur est convaincu — si besoin en était — de la remarquable réussite dans le passé du système bancaire français et du rôle irremplaçable qu'il joue dans le fonctionnement de l'économie nationale et dans son rayonnement à l'étranger. Mais il a constaté également la fragilité d'une activité faite d'un capital de technicité, de savoir-faire et de relations fondées sur la confiance.

Pour mener à bien ses travaux, votre Rapporteur a procédé à l'audition de 21 présidents de banques nationalisées, très différentes tant par leurs dimensions que par les caractéristiques de leur activité ; il a entendu les représentants des fédérations affiliées aux cinq organisations syndicales représentatives au plan national, enfin, il a décidé pour quatre établissements, de ne pas se limiter à l'audition du seul président mais de se rendre sur place pour rencontrer les équipes dirigeantes et le cas échéant les représentants du personnel (1).

C'est donc une enquête approfondie qui a été conduite dans l'univers particulièrement complexe et naturellement discret de la banque.

Sur ce point votre Rapporteur ne peut que se féliciter que la mise en œuvre des prérogatives du Parlement en matière de contrôle des entreprises publiques n'ait pas rencontré d'obstacles significatifs, passé un premier moment d'hésitation.

---

(1) voir en annexe II la liste des auditions auxquelles il a été procédé.

Il a été en effet rapidement acquis que les présidents des banques nationalisées, conformément à une longue tradition, seraient entendus librement et répondraient directement à toutes demandes d'information sans visa préalable ou autorisation d'aucune sorte de la part de l'autorité de tutelle.



Le présent rapport ne prétend pas établir un bilan définitif, deux ans et demi à peine après la loi du 11 février 1982, de la nationalisation des banques.

Il constitue plus modestement un document de travail mis à la disposition du groupe permanent d'étude et information sur les entreprises nationalisées, créé au sein de la Commission des Finances le 20 janvier 1982 (1). Celui-ci devra poursuivre ces investigations et déposer, en 1986, un nouveau rapport d'information sur le secteur bancaire nationalisé.

Les conséquences de ce bouleversement — juridique dans un premier temps — que représente la nationalisation, ne se feront sentir, en effet, que progressivement tant sur le fonctionnement interne de notre système bancaire que sur sa place dans le monde.

L'objet du présent document est donc davantage, dans la limite des moyens nécessairement modestes qui sont ceux du Parlement, de discerner les grandes lignes des évolutions futures.

Enfin, à l'avenir, un contrôle réellement fructueux du secteur public bancaire par le Parlement devrait pouvoir bénéficier de l'assistance de la Cour des Comptes.

A la lumière de son expérience récente, votre Rapporteur ne se cache pas toutefois les difficultés considérables qui attendent la haute juridiction dans sa mission.

---

(1) Voir Annexe IV.

## PREMIÈRE PARTIE

### FORCES ET FAIBLESSES DE LA BANQUE FRANÇAISE

La banque française a vécu, depuis la Libération, trois périodes bien distinctes.

La pénurie des ressources disponibles a d'abord imposé au Trésor d'assumer les responsabilités majeures du redressement.

A partir des années 1955-1960, l'épargne renaissante a pris le relais des crédits publics. Les établissements bancaires ont donc pu canaliser et orienter les capitaux vers l'industrie afin de moderniser notre appareil de production. En outre, l'État, par les réformes de 1966-1967, a directement encouragé le développement de leurs activités dans un contexte économique éminemment favorable.

Les banques ont pu ainsi affermir leur puissance sur le marché intérieur et sur les places étrangères.

Mais une expansion aussi rapide ne pouvait durer indéfiniment. L'apparition, puis l'aggravation de la crise des années 1973-1974 en ont révélé la fragilité.

#### A. — UN INSTRUMENT LONGTEMPS PERFORMANT

Pendant plus de deux décennies, de 1960 à 1980 environ, les banques françaises ont réussi à conquérir le marché intérieur et à jouer un rôle croissant sur les places étrangères.

Ce résultat a notamment été obtenu grâce à la qualité de la formation dispensée aux personnels employés ; seules, des équipes particulièrement compétentes pouvaient assimiler les techniques nouvelles et concevoir de nouveaux produits ; les succès enregistrés ont été à la mesure des efforts accomplis.

## 1. — La conquête du marché intérieur

Les banques ont collecté des ressources croissantes pour participer au financement de l'économie ; cette évolution a facilité la constitution de groupes importants.

### a). — *La « bancarisation » de l'économie :*

La « bancarisation » de la population française a permis de recueillir les capitaux nécessaires. La possibilité de créer librement des guichets sur tout le territoire, instituée par la réforme de 1967, a engagé les banques dans la voie d'une concurrence stimulante.

En cinq années, de 1970 à 1975, le nombre des points d'exploitation permanents a plus que doublé, passant de 4 340 à 9 508 (+ 119 %). Cette extension des réseaux a conduit à une augmentation et à une diversification des dépôts collectés. En francs courants, leur montant est passé de 363,8 millions de francs en 1972 à 1,29 milliards de francs en 1981 (+ 255 %).

L'ensemble des concours bancaires atteignait, au 31 décembre 1982, près de 1,9 milliards de francs, contre seulement 0,9 milliard de francs au 31 décembre 1977.

Leur part dans les ressources à moyen et à long terme des entreprises a progressé de près de dix points en six années (51,5 % en 1982, contre 43,4 % en 1976).

Cette expansion a remis en cause les structures traditionnelles de la profession. Le nombre des établissements a d'abord diminué, de 444 en 1946 à 326 en 1973. Il a progressé depuis, atteignant 399 en 1982, sous l'effet, toutefois, de l'accroissement considérable des banques sous contrôle étranger. Mais la régression des banques locales, amorcée dès 1945, a persisté.

Ce mouvement de concentration a évidemment provoqué la constitution de groupes importants.

### b). — *La constitution de groupes importants :*

La banque française est dominée par des groupes importants constitués par rachats de sociétés existantes et par investissements de portefeuille.

Au cours des années 1950, une douzaine de groupes assumaient 70 % du montant des bilans des banques inscrites ; dès 1973, six groupes seulement totalisaient 80 % de ce montant.

Une comparaison avec les exemples étrangers révélait ainsi, à la veille des nationalisations, le degré élevé de la concentration de la profession : les trois principales banques (1) représentaient 10,9 % du nombre des guichets en France, contre 4,7 % en République Fédérale d'Allemagne et 1,7 % aux États-Unis ; leur part dans le total du bilan de tout le système financier (et non plus des seules banques inscrites) ressortait à 22,4 % en France, contre 8,2 % en République Fédérale d'Allemagne. A noter cependant qu'aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, la concentration est plus forte.

Certes, les groupes étaient soumis, avant 1982, à l'influence prépondérante, mais non exclusive, de la puissance publique, ce qui contribuait à uniformiser les méthodes de gestion. Les établissements nationalisés en 1945 collectaient 58 % des dépôts et accordaient 46 % des crédits des banques inscrites.

Mais ils étaient placés face à la concurrence de rivaux particulièrement dynamiques, comme le Crédit Commercial de France, dont les initiatives souvent couronnées de succès incitaient à réagir. Le comportement de la Banque Nationale de Paris, de la Société Générale et du Crédit Lyonnais était donc inspiré par une traditionnelle liberté d'allure, qui avait conduit leur clientèle à oublier, en définitive, leur statut de banque nationalisée.

Cette évolution explique en particulier la percée des banques sur le marché international.

## 2. — La percée sur le marché international

Le développement des activités internationales des banques françaises correspond à une tradition : le Crédit Lyonnais, par exemple, a commencé, dès 1860, à prendre des risques sur des places importantes.

Mais l'ouverture des frontières, depuis le Traité de Rome, a puissamment favorisé les initiatives en ce domaine.

---

(1) Pour la France : Banque Nationale de Paris, Société Générale, Crédit Lyonnais. Pour la R.F.A. : Deutsche Bank, Dresdner Bank, Commerzbank. Pour les États-Unis : Bank America Corporation, Citicorp, Chase Manhattan Corporation.

Trois étapes successives ont jalonné cette évolution.

La banque française a d'abord cherché à acquérir un capital de confiance : de nombreux « accords de correspondance » ont été signés.

Elle a ensuite directement investi à l'étranger, sous des formes variées :

- ouverture de bureaux de représentation,
- implantation de succursales,
- création de filiales.

Elle a enfin conclu des accords conduisant à une multinationalisation.

Les résultats ont été spectaculaires.

**Le réseau français est désormais le deuxième au monde.**

Il comporte 281 bureaux de représentation, 234 succursales, 88 filiales, 144 banques associées. Il est présent dans plus de 100 pays, et notamment en Europe. Mais la conquête du pourtour méditerranéen et de l'Asie du Sud-Est a bien commencé.

L'exemple du Crédit Commercial de France est révélateur. Cet établissement est parvenu à jouer un rôle majeur dans les euro-émissions : en 1982, il a dirigé ou co-dirigé plus de 60 opérations obligataires, contre seulement 24 en 1978. Il a manifesté une exceptionnelle capacité d'innovation, en développant, à Londres, des arbitrages sur valeurs mobilières et sur taux d'intérêt. Des banques plus modestes, comme Worms et Vernes, poursuivent leur politique d'implantation.

Les banques françaises ont ainsi acquis une forte position concurrentielle sur des grandes places financières. Douze d'entre elles figuraient parmi les 300 premières mondiales en 1975 ; ce chiffre est passé à 15 en 1980. Six étaient parmi les 100 premières en 1975, huit en 1980.

Elles ont accompagné l'effort d'exportation des entreprises, en accordant des crédits aux acheteurs étrangers. Mais surtout, elles ont puissamment contribué à l'amélioration de notre balance des « invisibles » par de substantielles entrées de devises.

Depuis 1981, toutefois, l'amenuisement de cet apport, comme le révèle le tableau reproduit ci-dessous, suggère l'apparition de nouvelles vulnérabilités.

**ÉVOLUTION, DE 1977 A 1982,  
DU MONTANT DE LA CONTRIBUTION DES BANQUES  
A LA BALANCE DES PAIEMENTS**

(En milliards de francs courants.)

1977	1978	1979	1980	1981	1982
2,89	6,08	8,43	9,81	6,05	5,21

**B. — LA VULNÉRABILITÉ DE LA BANQUE FRANÇAISE**

La rapidité et la facilité du développement des activités des banques, pendant la décennie 1970-1980, ont dissimulé l'aggravation de faiblesses structurelles, au moment précis où la dégradation de la conjoncture pesait sur les résultats des établissements.

**1. — L'aggravation des faiblesses structurelles**

Les autorités monétaires ont toujours exprimé le souci d'encadrer et d'orienter l'action des banques. Les réglementations qu'elles ont multipliées ont pesé sur l'activité de la profession.

**a) . — *Les effets pervers des réglementations :***

Les Pouvoirs publics ont de tout temps eu pour souci premier la lutte contre la hausse des prix. Ils ont donc étroitement surveillé le développement des concours à l'économie. En revanche, ils ont manifesté une certaine indifférence face au montant nécessaire des fonds propres des banques.

**1. — Une réglementation anti-inflationniste a accentué les faiblesses structurelles des banques.**

La réglementation du crédit a limité les initiatives des établissements. A plusieurs reprises, les Pouvoirs publics ont exigé une réduction des conditions appliquées à la clientèle, afin de concourir à la

baisse des prix : les résultats des établissements en ont subi les conséquences. En outre, les prescriptions ont surtout stérilisé le goût du risque.

**Le contrôle de la création monétaire**, fondé sur des conditions très précises pour l'admission au réescompte, a contribué à conférer à l'appréciation des engagements un caractère purement administratif, au détriment de ses aspects commerciaux et financiers.

De même, le recours à « l'encadrement du crédit » a incité les établissements à reconduire systématiquement, d'année en année, les facilités consenties aux bénéficiaires les plus importants.

**Les banques ne méritent donc pas les reproches qui leur ont été adressés au moment du véritable procès d'intention instruit lors des nationalisations de 1982.**

Bien au contraire, on pourrait légitimement soutenir que malgré les contraintes d'une réglementation incitant au maintien des situations acquises, elles ont su apporter une contribution décisive au financement de nos entreprises.

Le tableau reproduit ci-dessous indique précisément que les crédits aux entreprises représentaient en 1977 largement plus de la moitié des concours accordés par les banques. Ce pourcentage était d'ailleurs revenu à près de 47 % en 1982, ce qui peut surprendre, compte tenu des nouvelles orientations assignées, depuis 1981, à la gestion des établissements.

#### RÉPARTITION DES CONCOURS A L'ÉCONOMIE DES BANQUES

(Source : Conseil National du Crédit.)

	Décembre 1977		Décembre 1982	
	Montants en milliards de francs courants	en % du total	Montants en milliards de francs courants	en % du total
Crédits aux entreprises .....	510,8	55,5	875,4	46,9
(dont)				
(— Trésorerie).....	(247,6)	(26,9)	(424,4)	(22,7)
(— Exportation).....	(65,3)	(7,1)	(113,3)	(6,1)
(— Investissement).....	(197,9)	(21,5)	(337,7)	(18,1)
Autres crédits .....	408,8	44,5	990,3	53,1
(— Habitat).....	(199,8)	(21,7)	(415,6)	(22,3)
(— Promoteurs).....	(18,1)	(2,0)	(20,8)	(1,1)
(— Divers : administrations publiques-hors Etat- ; non-résidents, etc.) .....	(190,9)	(20,8)	(553,9)	(29,7)
<b>Total .....</b>	<b>919,6</b>		<b>1 865,7</b>	

La prudence du comportement des banques à l'égard des petites et moyennes entreprises, tant critiquée depuis 1981, trouve ainsi directement son origine dans la volonté de l'État d'imposer des normes à l'initiative privée.

Celle-ci ne pouvait et ne peut encore subsister que dans la mesure où les dirigeants choisissent d'échapper à « l'encadrement » en intervenant sur le marché obligataire au prix fort ou en procédant à des achats de « désencadrement », dont le coût est élevé (les résultats de 1982 du Crédit Industriel et Commercial ont été diminués de 35 millions de francs pour cette raison).

Enfin, les dispositions édictées par les autorités, en comportant une extrême diversité d'exceptions et de dérogations, ont amené les banques à examiner, en priorité, les dossiers pouvant s'insérer dans le cadre des réglementations, au détriment des opérations les plus risquées.

Les crédits à taux préférentiels, c'est-à-dire bénéficiant d'une intervention de l'État visant à en réduire le coût, représentent ainsi, depuis 1969, près de la moitié de l'encours global.

Ils intéressent surtout le logement (46 %), l'investissement (24 %), les collectivités locales (19 %) et enfin, l'exportation (11 %).

La part des banques dans ces crédits à taux préférentiels ressort à plus du tiers.

**ENCOURS DES CRÉDITS A TAUX PRÉFÉRENTIELS  
EN POURCENTAGE DE L'ENCOURS DES CRÉDITS A L'ÉCONOMIE**

(Situation au 31 décembre ou au 30 septembre pour l'année 1982)

1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
49,5	47,8	46,1	42,7	41,4	40,8	42,3	42,8	43,7	44,1	44,6	44,8	44,4	44,5

Si les banques ont donc dû surmonter les difficultés de la réglementation du crédit pour assumer leurs responsabilités, en revanche, les autorités, exclusivement soucieuses de lutter contre l'inflation, ont négligé de veiller à leur imposer un niveau suffisant de fonds propres.

Les établissements ont alors travaillé avec de faibles capitaux permanents.

## 2. — L'insuffisance chronique des fonds propres.

La faiblesse des fonds propres des banques françaises a plusieurs causes.

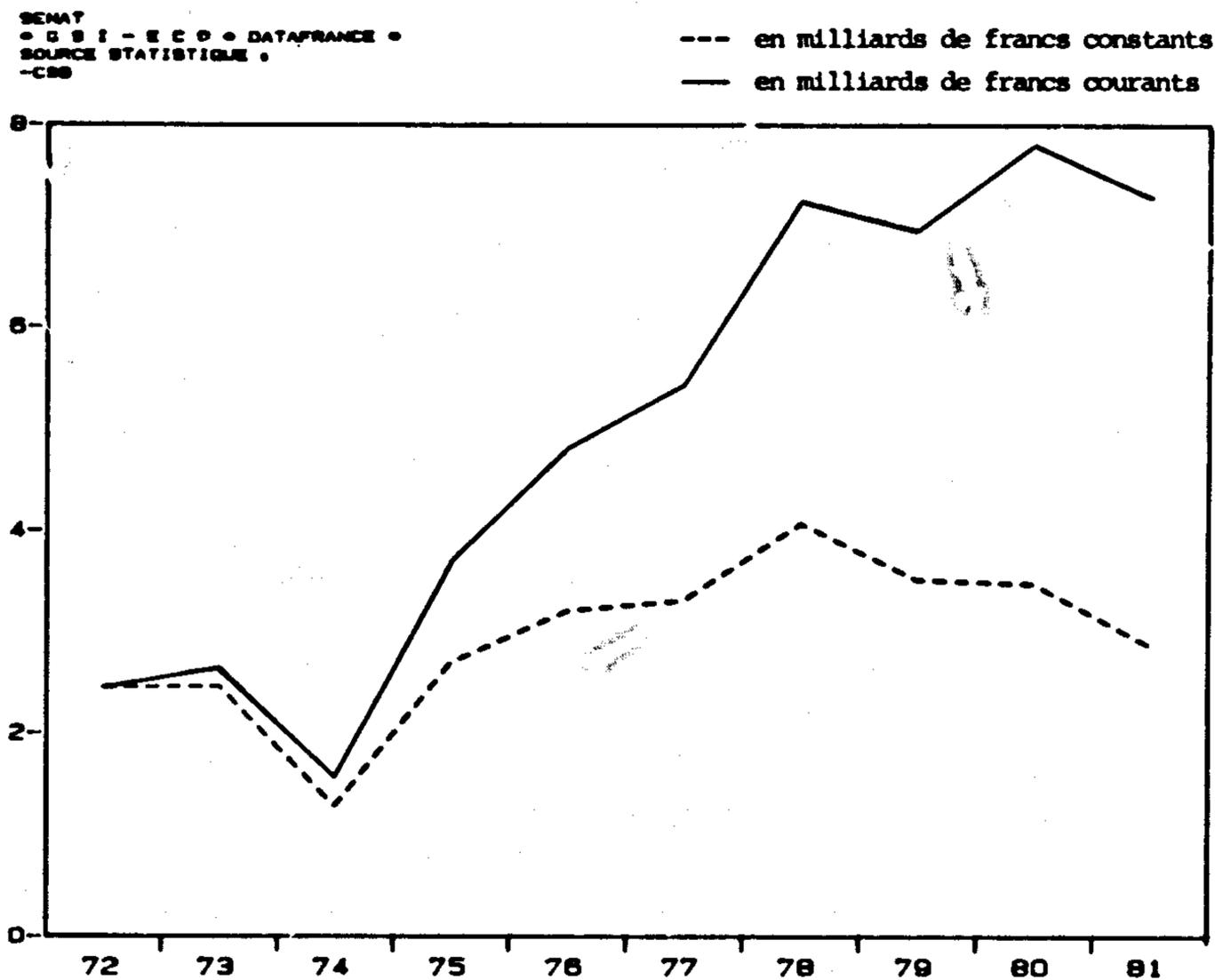
D'abord il était communément admis que la puissance des établissements dépendait exclusivement de la valeur de leur fonds de commerce.

Mais surtout l'existence d'un vaste secteur nationalisé conduisait à négliger l'importance des fonds propres au bénéfice de la garantie de l'État.

Enfin, l'insuffisante rentabilité des banques, pendant de nombreuses années, a conduit à limiter les augmentations de capital.

Le graphique ci-dessous montre la stagnation, en francs constants, du montant des fonds propres des établissements.

ÉVOLUTION, DE 1972 A 1981,  
DES FONDS PROPRES DES BANQUES



La comparaison avec les pays étrangers joue ici à notre détriment.

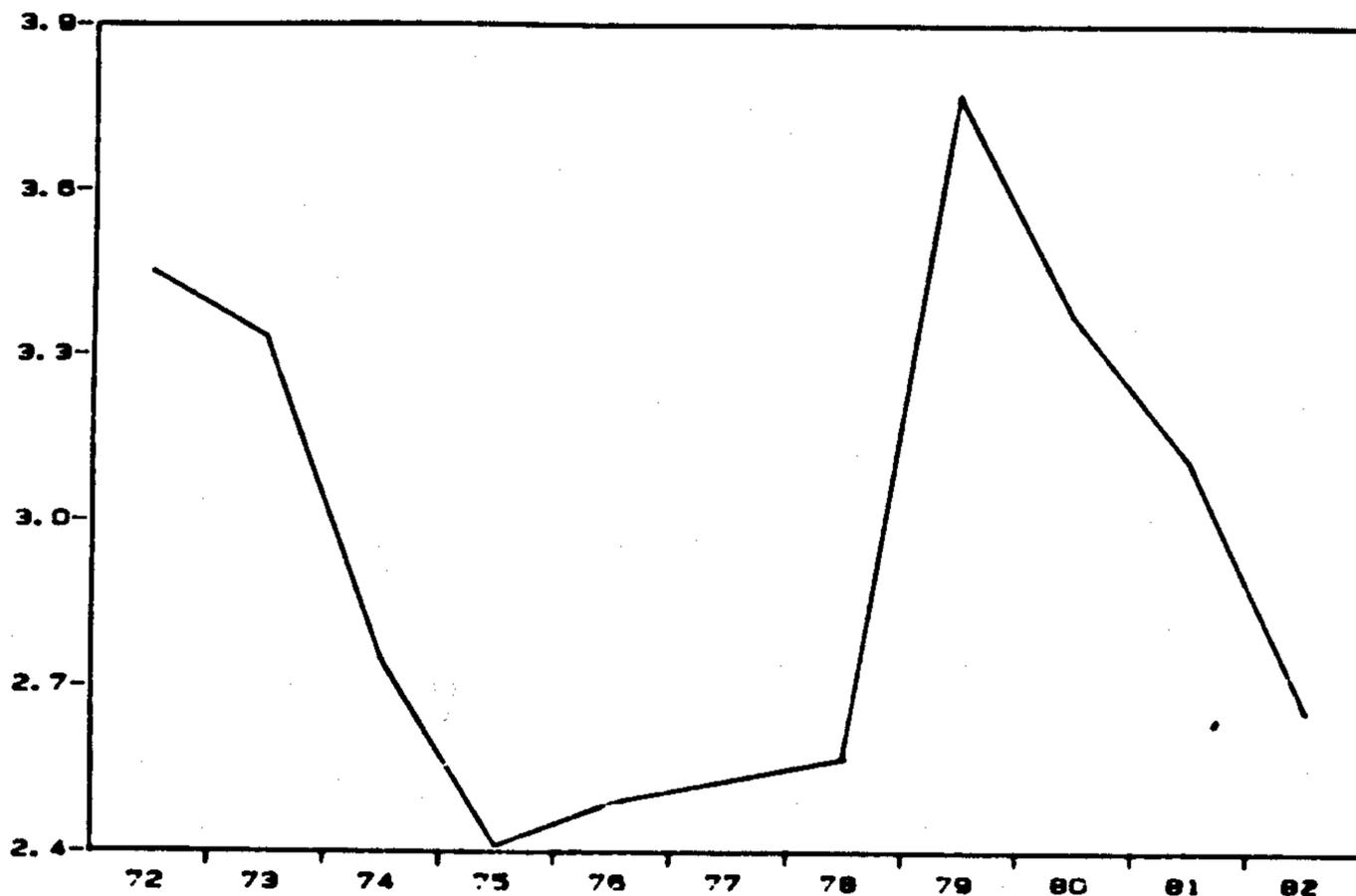
En effet, le rapport des fonds propres aux engagements des banques atteint 10 % en Suisse, 5 % aux États-Unis.

Après les très bas niveaux correspondants enregistrés en France de 1975 à 1978 (2,4 à 2,6 %), le Conseil National du Crédit a enfin édicté une réglementation visant à imposer progressivement un pourcentage de 5 %. Mais pour le moment on en est encore très loin. Si le graphique ci-dessous révèle une nette amélioration en 1979, ce résultat provient de la réévaluation des immobilisations. Depuis lors, le rapport n'a cessé de diminuer.

**ÉVOLUTION, DE 1972 A 1982,  
DU RAPPORT DES FONDS PROPRES AUX RISQUES DES BANQUES**  
(Coefficient de solvabilité.)

SENAT  
• G S I - E C D • DATAFRANCE •  
SOURCE STATISTIQUE •

(En pourcentage.)



Or, le fait de la nationalisation ne peut, à l'évidence, qu'aggraver cette situation.

Certes, depuis 1945, les trois banques nationales ne subissaient aucune contrainte de fonds propres : la situation du Crédit Lyonnais, en particulier, traduisait l'ampleur de besoins estimés aujourd'hui à 800 millions de francs de fonds propres supplémentaires par an, compte tenu de la progression, en valeur nominale, de ses engagements.

En revanche, les établissements privés étaient astreints à surveiller attentivement l'évolution de leur couverture des risques. Ils devaient, en effet, présenter à leur actionnaires une structure de bilan équilibrée.

C'est ainsi que le coefficient de couverture des risques (1) était, en 1979, de 0,96 % au Crédit Lyonnais, de 2,27 % à la Banque Nationale de Paris, de 1,72 % à la Société Générale. Mais il était de 3,52 % au Crédit Commercial de France ou de 5,75 % à la banque Hervet, appartenant au secteur privé.

**Le contraste entre la banque française, très encadrée et sous-capitalisée, et la banque étrangère, peu encadrée et très capitalisée, semble donc appelé à durer.**

A ce vice des structures s'ajoute le fait que nos établissements ne bénéficient pas, comme leurs homologues étrangers, d'un environnement concurrentiel.

#### **b). — *Un environnement défavorable à la profession***

Les conditions de concurrence du marché bancaire ont toujours été altérées par l'existence de positions corporatives et par les conséquences administratives des interventions de l'État.

##### **1. — Le poids des corporatismes**

Le système financier français est constitué, en grande partie, par des réseaux spécifiques dotés, en général, du monopole d'une ressource spécialisée.

Les Caisses d'épargne et de Crédit mutuel ont l'usage exclusif du livret non imposé, dont les ressources sont principalement utilisées pour financer les collectivités locales et le logement social.

Les Caisses de Crédit agricole jouissent de privilèges importants, qui leur assurent une clientèle rurale.

Il en est résulté une **spécialisation des institutions**, caractérisée par l'existence de relations bilatérales et par l'affectation automatique de certaines ressources à des financements déterminés.

---

(1) Mesurant le rapport entre les fonds propres nets des établissements et l'ensemble des risques qu'ils encourent du fait de leurs opérations.

La « banalisation » actuelle confirme et aggrave ces inégalités. En effet, les Caisses d'épargne deviennent progressivement des banques de plein exercice et le Crédit Agricole assume de plus en plus de responsabilités dans le secteur industriel.

La définition de produits accessibles à tous, comme le compte pour le développement industriel (Codevi) ou les livrets roses, modifie sans doute la répartition traditionnelle des tâches entre les réseaux. Mais elle tend à réduire les parts de marché détenues par les banques au profit de leurs concurrents soustraits aux contraintes de la concurrence.

Confrontées à des moins-values d'exploitation, les banques ont pourtant dû assumer le coût des conséquences administratives des interventions de l'État.

## **2. — Le coût d'une bureaucratisation abusive**

Le nombre croissant d'états, de comptes rendus et de situations comptables à fournir aux administrations tutélaires augmente les charges de personnel improductif et dénature la vocation réelle du banquier.

Une comparaison entre deux établissements de même importance, l'un français (le Crédit Industriel d'Alsace et de Lorraine, ou C.I.A.L.), l'autre allemand (la Banque de Bade-Wurtemberg), illustre l'ampleur du phénomène.

La banque de Bade-Wurtemberg emploie 900 personnes de moins que le C.I.A.L. La moitié du sureffectif du C.I.A.L. serait due à la nature des tâches administratives imposées aux banques : 200 employés seraient affectés, au C.I.A.L., au traitement des chèques et aux opérations d'escompte (contre 32 à la banque allemande) ; 70 au contrôle des changes (contre 0).

La lourdeur des procédures constituerait donc une cause majeure de la progression des dépenses de personnel : en matière de crédit, il existe 257 codes différents au C.I.A.L., une dizaine seulement à la Banque de Bade-Wurtemberg.

La nécessité d'assumer de véritables charges de service public explique ainsi en partie la croissance des effectifs des banques, de 110 000 en 1950 à 230 000 en 1978. La rigidité des dépenses de personnel constitue un obstacle à l'amélioration des résultats.

## 2. — Une rentabilité dégradée

La puissance des banques était assise sur leur capacité à réaliser des résultats positifs. Ainsi, pendant trente ans, leur bénéfice net a augmenté régulièrement, année après année.

Le recul constaté en 1974 a inauguré une longue période caractérisée par le déclin de leur rentabilité. Depuis l'année 1973, le montant annuel global du bénéfice net des banques a diminué à plusieurs reprises :

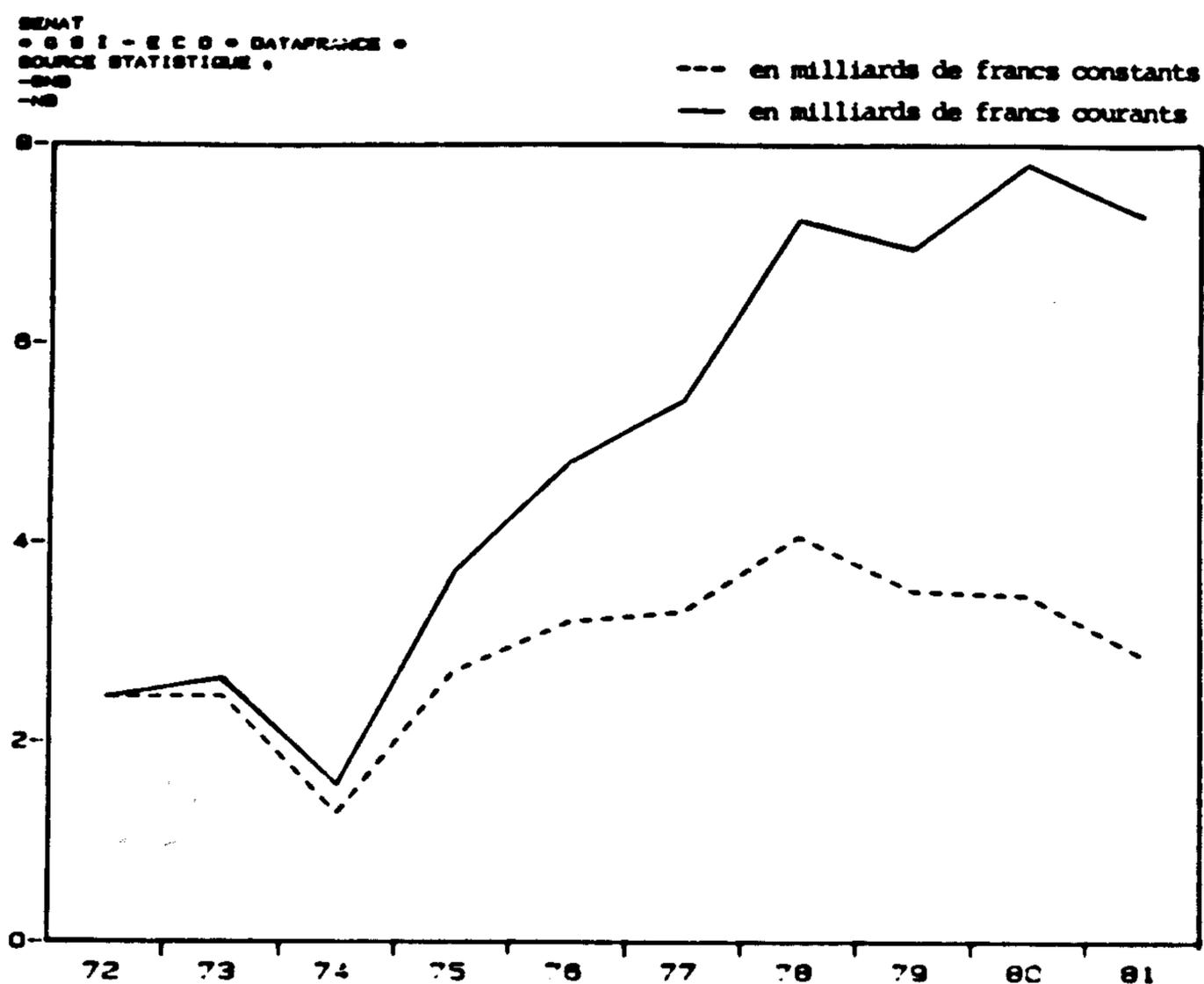
— en francs courants, pendant les exercices 1974 (– 40,6 %), 1979 (– 4,1 %) et 1981 (– 6,6 %) ;

— en francs constants, pendant les exercices 1974 (– 49,6 %), 1979 (– 13,9 %), 1980 (– 1,0 %) et 1981 (– 17,7 %).

Comme le révèle le graphique reproduit ci-dessous, l'érosion du bénéfice net, exprimé en francs constants, est continue depuis les années 1978-1979.

### ÉVOLUTION, DE 1972 A 1981, DES CHARGES DE PERSONNEL DES BANQUES

(En milliards de F courants.)



Sans doute les années 1974 à 1978 ont-elles été caractérisées par une progression rapide, en francs courants, et par un accroissement plus modéré, en francs constants, de ce bénéfice net. Mais le bilan global des années 1972 à 1981 demeure médiocre. Au total, pendant ces neuf exercices, l'augmentation annuelle réelle du bénéfice net, compte tenu de la hausse de l'indice des prix à la consommation, n'est que de 1,7 %.

Ce résultat médiocre s'explique par trois facteurs :

- la montée des frais généraux et des prélèvements obligatoires,
- la structure des taux d'intérêt,
- l'accroissement des provisions constaté en 1980.

a). — *L'évolution des frais généraux et des prélèvements obligatoires :*

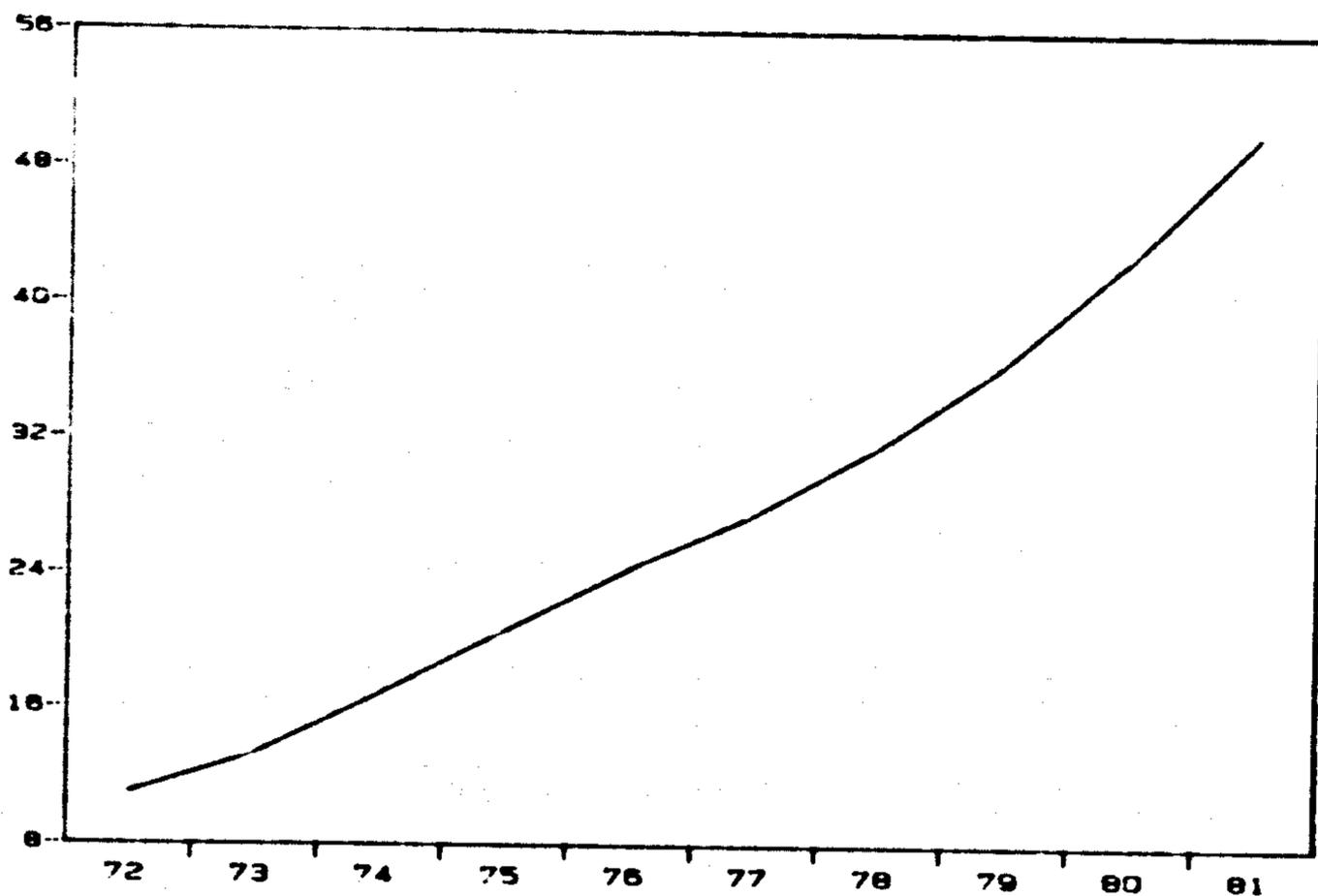
Les frais généraux des banques, après avoir vivement progressé de 1972 à 1975, ont enregistré depuis une moindre croissance liée en grande part à la stabilisation des effectifs employés depuis 1978.

Mais il demeure que les charges de personnel représentent près de 64 % du montant total des frais généraux.

Le graphique reproduit ci-dessous illustre la rapide croissance, en francs courants, de ces dépenses.

**ÉVOLUTION, DE 1972 A 1981,  
DES CHARGES DE PERSONNEL DES BANQUES**  
(En milliards de francs courants.)

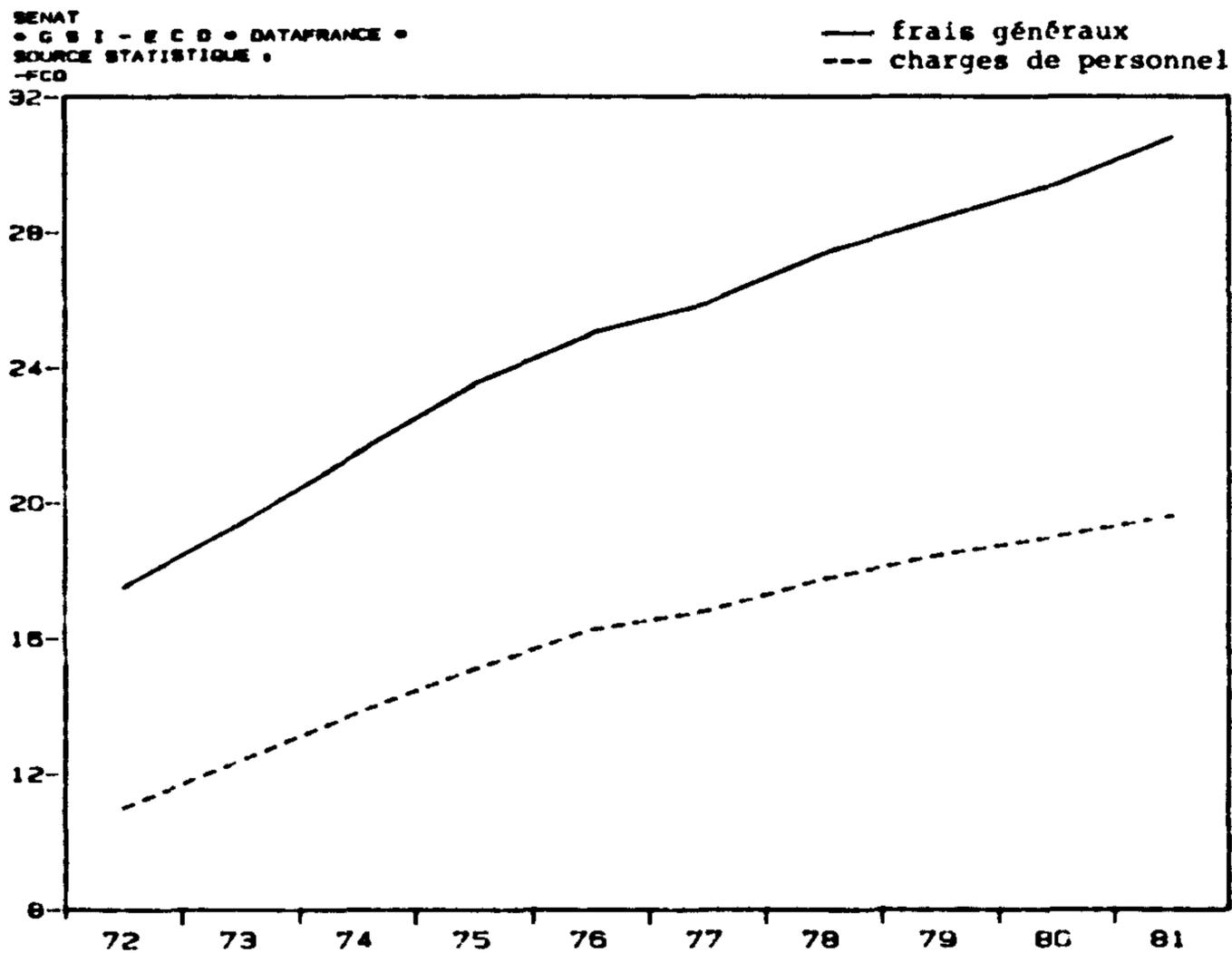
SENAT  
• C P I - E C D • DATAFRANCE •  
SOURCE STATISTIQUE •  
-FCB



Les deux autres graphiques fournis ci-dessous montrent bien l'étroit parallélisme qui existe entre l'accroissement des frais généraux et l'augmentation des charges de personnel.

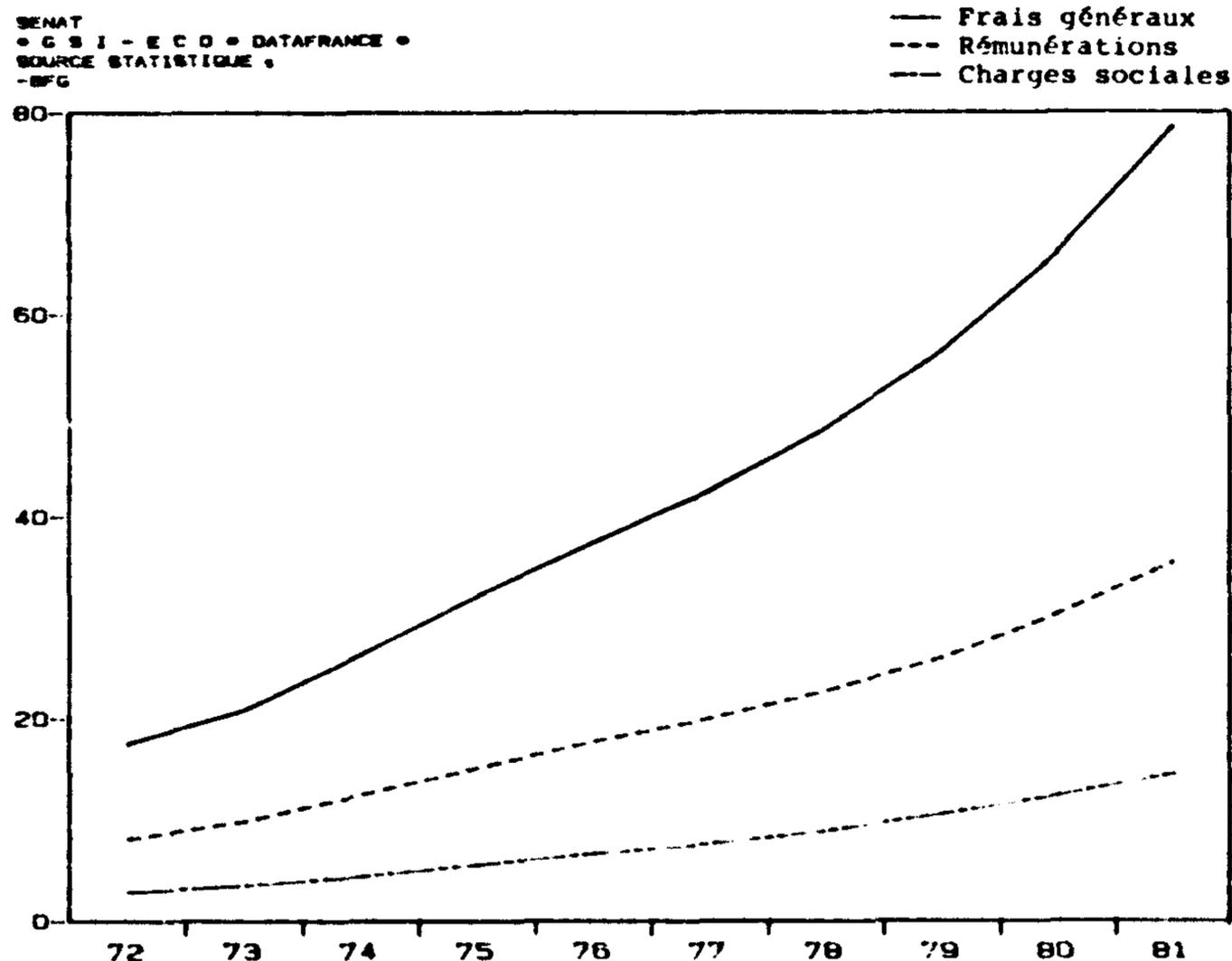
### ÉVOLUTION, DE 1972 A 1981, DES FRAIS GÉNÉRAUX ET DES CHARGES DE PERSONNEL DES BANQUES

(En milliards de francs constants.)



### ÉVOLUTION, DE 1972 A 1981, DES FRAIS GÉNÉRAUX, DES RÉMUNÉRATIONS ET DES CHARGES SOCIALES DES BANQUES

(En milliards de francs courants.)



L'évolution des charges de personnel a surtout été le résultat de l'augmentation continue de la rémunération moyenne par agent : exprimée en francs 1981, cette rémunération est de 102 496 francs en 1981, contre 75 753 francs en 1972.

Mais elle peut aussi être attribuée à un état chronique de sureffectif. Ainsi des difficultés ponctuelles peuvent être constatées dans certains établissements :

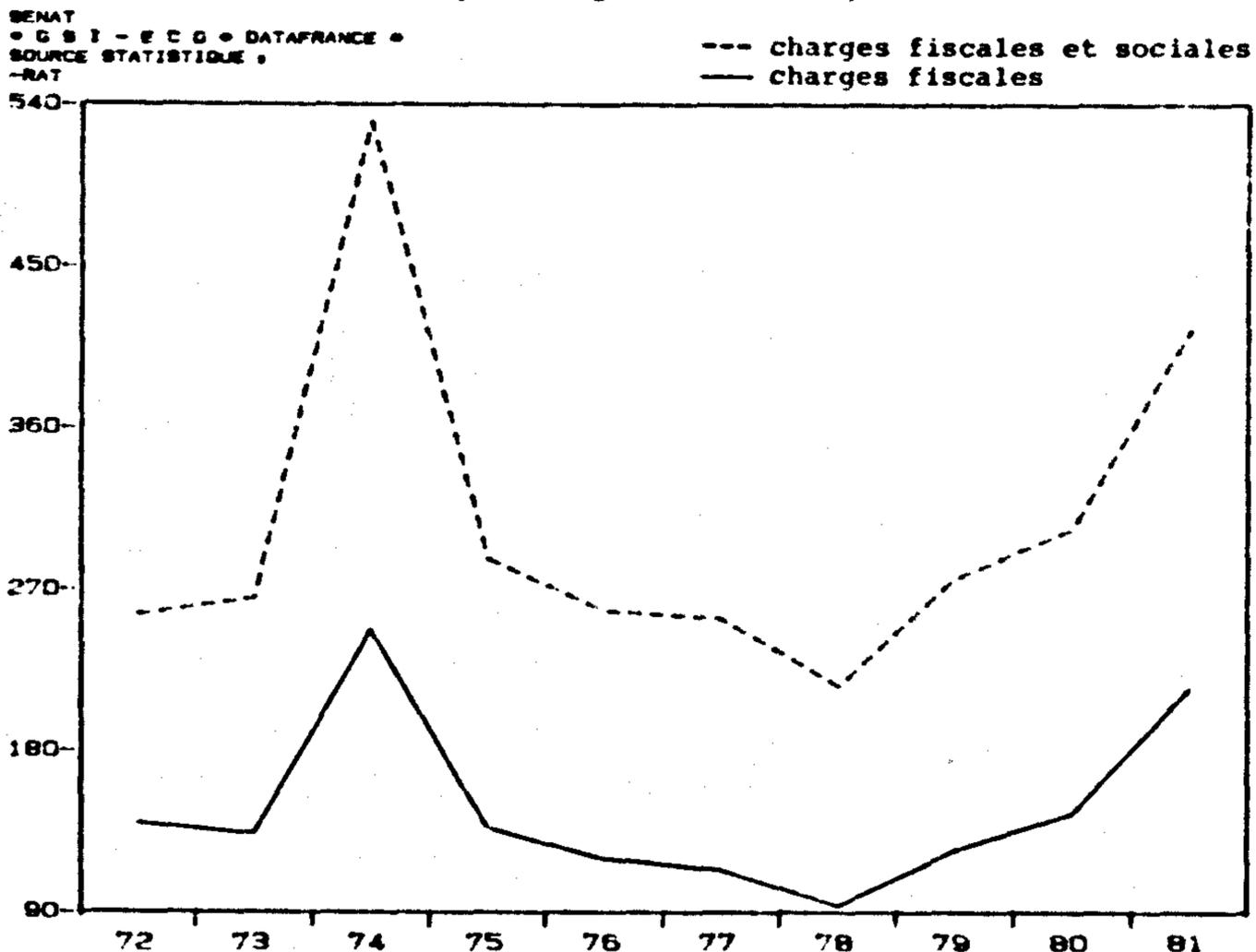
— la nécessité d'améliorer la rentabilité du Crédit du Nord impose soit d'augmenter de 250 000 unités le nombre des comptes de particuliers, soit de supprimer 1 500 emplois sur un total de plus de 10 000 ;

— les personnels en surnombre, au Crédit Industriel et Commercial, correspondent à 10 % du total des postes de travail (soit 500 personnes) ;

— le coût du sureffectif, au Crédit Industriel d'Alsace-Lorraine (C.I.A.L.), représente 134 millions de francs par an.

Cette situation a été aggravée, depuis 1978, par l'alourdissement du poids relatif des prélèvements obligatoires imposés aux établissements. Les charges sociales et fiscales, exprimées en pourcentage du bénéfice net, n'ont pas cessé de progresser de 1979 à 1981, comme l'indique le graphique reproduit ci-dessous.

ÉVOLUTION, DE 1972 A 1981, DU POIDS RELATIF  
DES CHARGES FISCALES ET SOCIALES DES BANQUES  
(En pourcentage du bénéfice net.)



b). — *La structure des taux d'intérêt :*

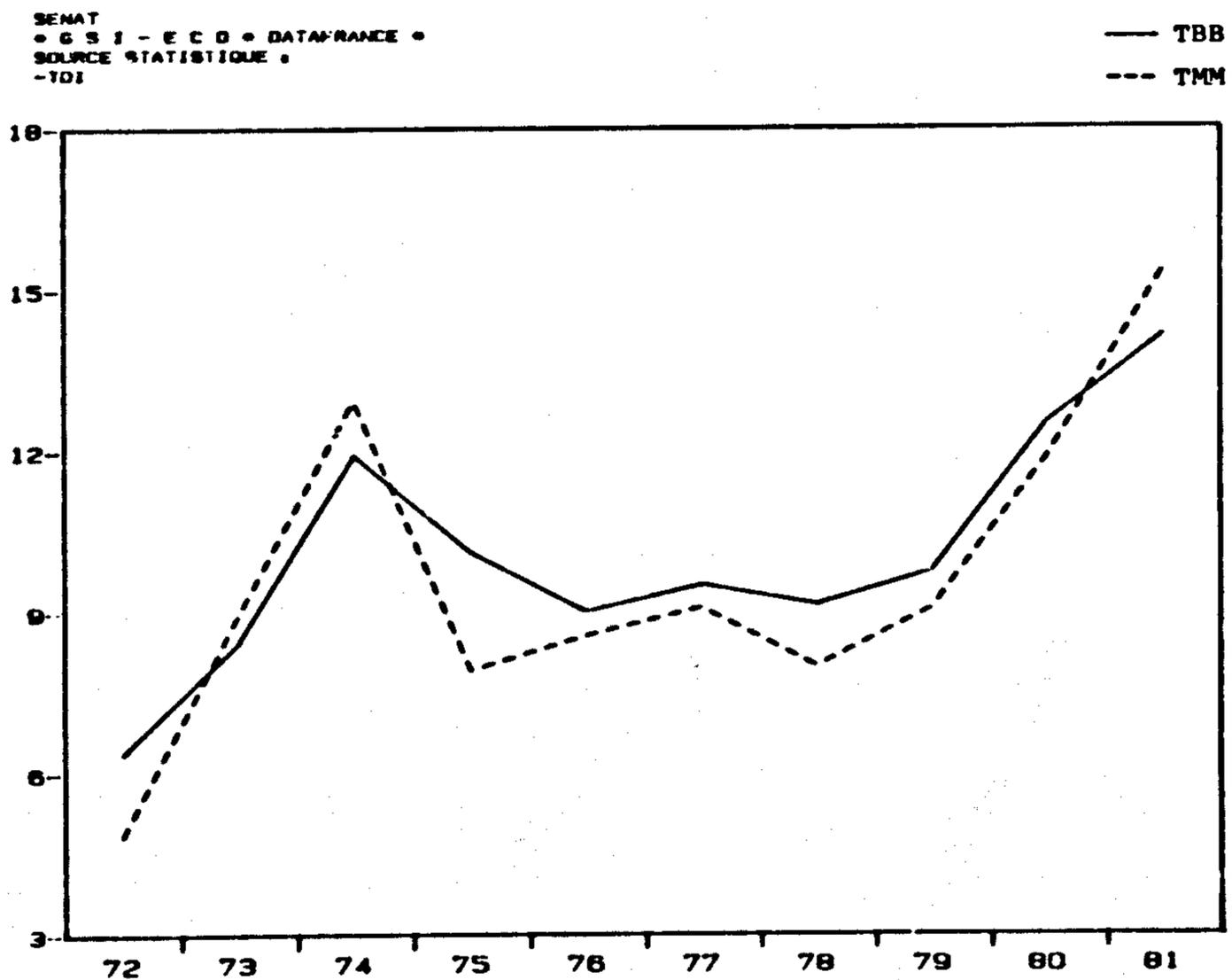
Les banques subissent directement les effets des coûts de refinancement, qui dépendent en majeure partie des orientations exprimées par le Conseil National du Crédit et par la Banque de France. Elles ne maîtrisent donc pas toutes leurs conditions d'exploitation.

L'examen des années 1972-1981 suggère deux constatations.

D'une part les banques structurellement emprunteuses sur le marché monétaire ont été victimes, à certains moments, heureusement de faible durée, du phénomène de « contremarge » des taux d'intérêt.

En effet, les activités de ces établissements, rémunérés à partir du taux de base bancaire (T.B.B.), ont été financées au taux, plus élevé, constaté sur le marché monétaire (T.M.M.) : comme le montre le graphique reproduit ci-dessous, ce fut le cas en 1973-1974 ; le phénomène se reproduisit, il est vrai pendant seulement quelques mois, en 1975-1977, puis en 1978.

ÉVOLUTION COMPARÉE, DE 1972 A 1981,  
DU TAUX DE BASE BANCAIRE (TBB) ET  
DU TAUX DU MARCHÉ MONÉTAIRE (TMM)



Des établissements confrontés à de réelles difficultés, comme la Banque de l'Union Européenne ou l'Européenne de Banque, ont été particulièrement sensibles à ce phénomène de « contremarge » des taux d'intérêt.

D'autre part, les banques structurellement prêteuses sur le marché monétaire ont elles, ressenti les effets de la baisse du T.M.M., en 1975 et en 1978. Les résultats de la Société Nancéienne de Crédit Industriel Varin-Bernier ou de la Banque Chaix, par exemple, obéissent à de telles variations.

**c). — L'accroissement des provisions constaté en 1980 :**

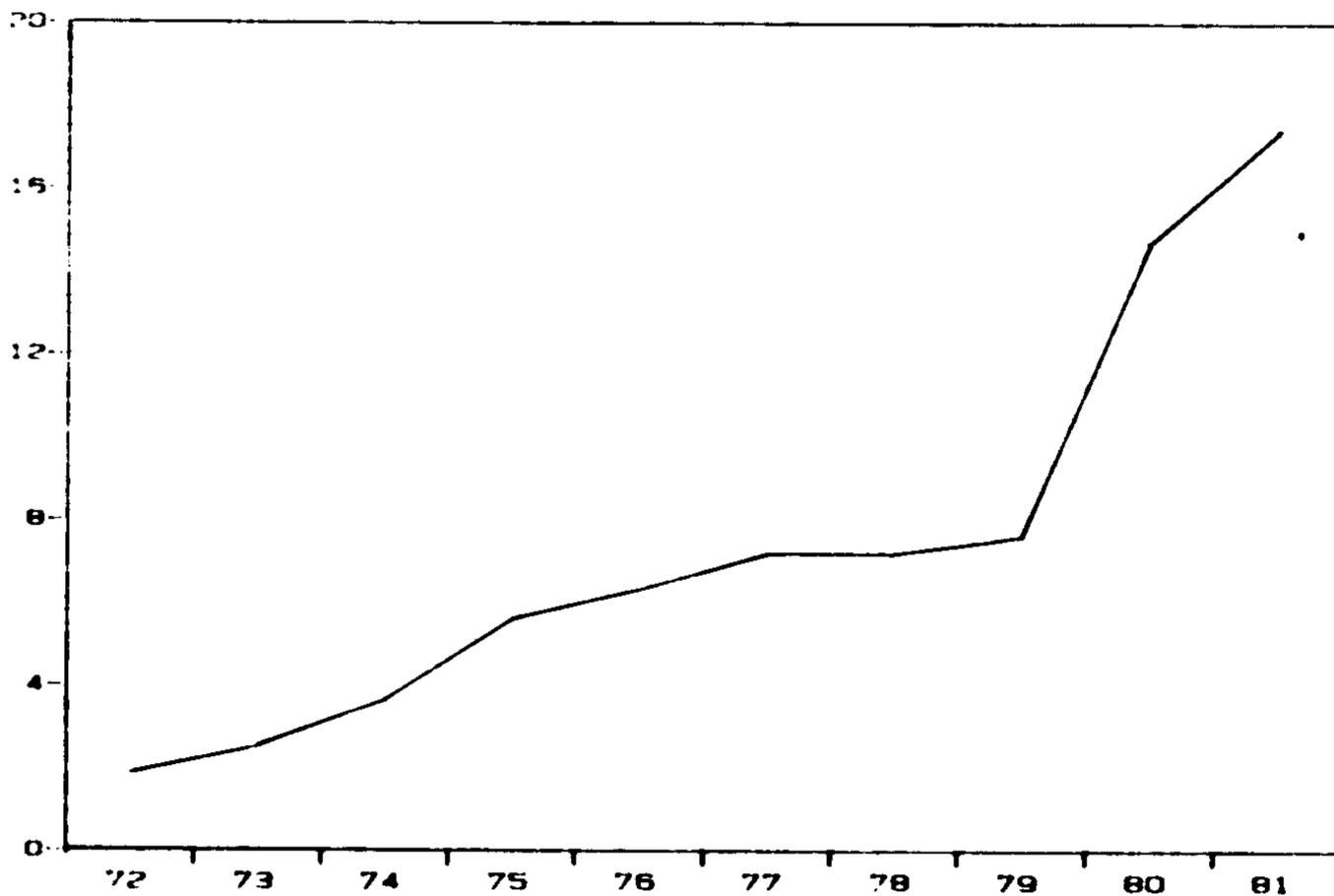
La détérioration de la qualité des créances détenues sur des entreprises en difficulté ou sur des pays peu solvables a conduit à majorer les dotations aux provisions.

Le graphique reproduit ci-dessous montre la vigueur de l'effort entrepris à partir de l'année 1980.

**ÉVOLUTION, DE 1972 A 1981, DES PROVISIONS  
D'EXPLOITATION NETTES DES BANQUES**

(En milliards de F courants.)

SENA\*  
• G S I - E C O • DATAFRANCE •  
SOURCE STATISTIQUE •  
-PEN

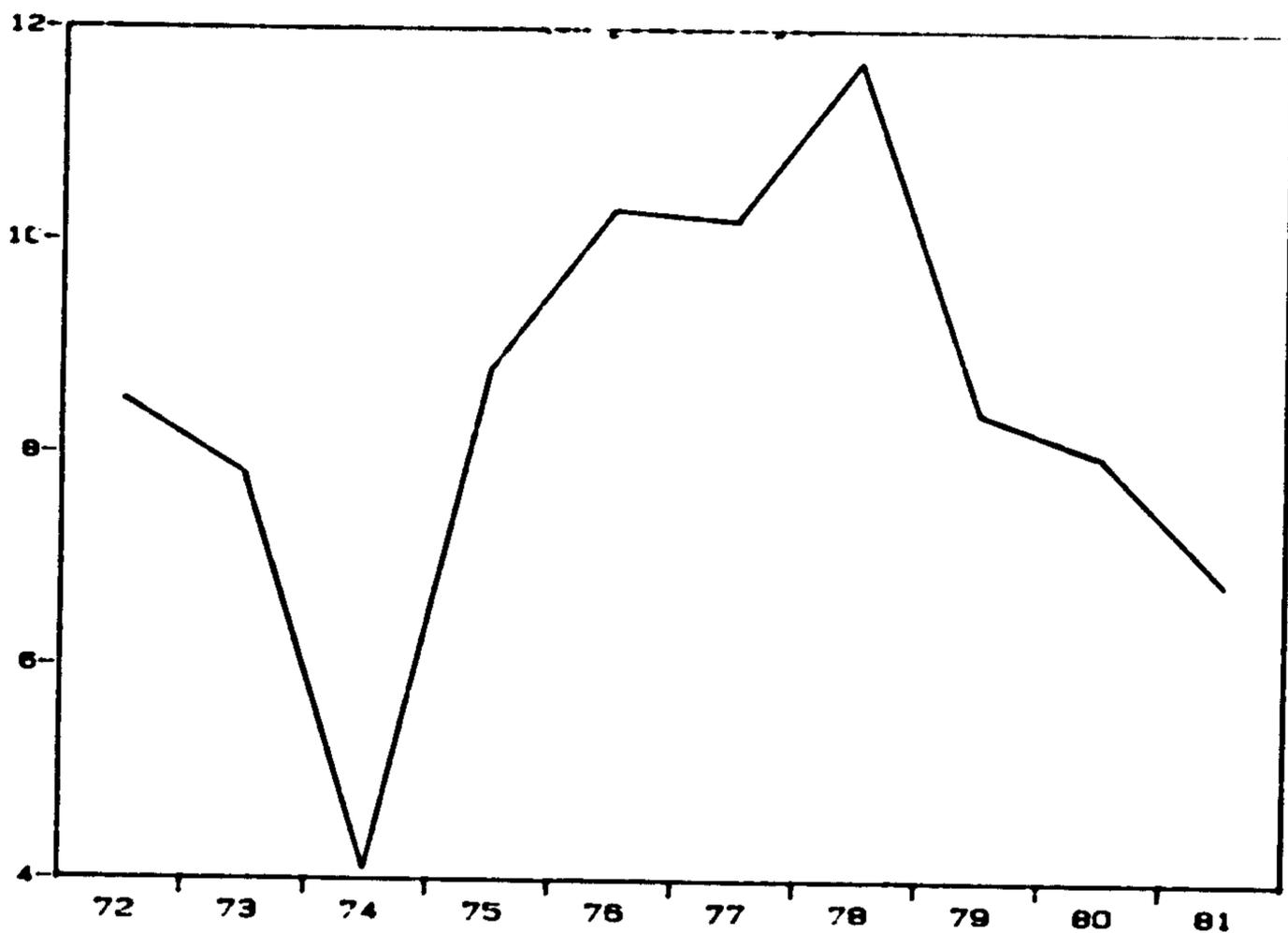


La croissance des dépenses de personnel, l'alourdissement des charges fiscales et sociales, l'évolution parfois défavorable de la struc-

ture des taux d'intérêt et l'augmentation des provisions nécessaires ont contribué à la dégradation de la rentabilité des banques.

Dans ces conditions, le rapport du bénéfice net aux fonds propres, qui constitue un bon indicateur de rentabilité, a diminué continuellement depuis 1978, comme le montre le graphique reproduit ci-dessous.

**ÉVOLUTION, DE 1972 A 1981, DE LA RENTABILITÉ DES BANQUES**  
(mesurée par le rapport du bénéfice net aux fonds propres.)  
(En pourcentage.)



Source : SENAT-GSI-ECO-DATA FRANCE).

De ce point de vue, la situation des banques françaises par rapport à leurs concurrents est particulièrement défavorable.

Dans notre pays, la moyenne de la rentabilité nette des capitaux engagés est revenue de 0,22 % en 1976-1979 à 0,14 % en 1979-1980 alors qu'au Royaume-Uni elle a progressé, passant de 0,98 % (1976-1979) à 1,09 % (1979-1980).

Elle n'a que faiblement diminué aux Etats-Unis (0,58 % en 1976-1979 et 0,56 % en 1979-1980), en Suisse (0,46 % en 1976-1979 et 0,44 % en 1979-1980), aux Pays-Bas (0,39 % en 1976-1979 et 0,34 % en 1979-1980) et en Belgique (0,26 % en 1979-1980 et 0,23 % en 1979-1980).

L'analyse du rapport entre le montant du bénéfice net et le total du bilan, dans chacun des pays intéressés, confirme ces résultats. Les pourcentages moyens correspondants, de 1972 à 1981, sont en effet de 1,04 au Royaume-Uni, de 0,48 aux Etats-Unis et de 0,34 aux Pays-Bas, contre seulement 0,13 en France.

Ces chiffres montrent assez que les banques anglo-saxonnes demeurent, et de loin, les plus rentables au monde.

\*  
\* \*

Les banques françaises ont, pendant des années de prospérité, bénéficié de tous les avantages de la croissance économique. Elles ont assumé toutes leurs responsabilités et participé activement au développement du pays. Mais la crise a révélé la fragilité de leurs structures et souligné l'insuffisance de leurs résultats.

Sous une façade brillante, c'est un ensemble d'établissements affaiblis qu'est venu frapper le choc des nationalisations.

## DEUXIÈME PARTIE

### LES NATIONALISATIONS DE 1982 : UN CHOC INÉGAL

Le choc de la nationalisation a été ressenti très différemment selon la nature et l'importance des établissements visés.

Plusieurs facteurs interviennent qui rendent une banque plus ou moins vulnérable à son appropriation par l'État.

La dimension est à l'évidence un élément déterminant mais jouent également un rôle considérable, l'image que telle banque pouvait avoir auprès de sa clientèle ou de ses partenaires, l'appartenance à un groupe bancaire ou financier plus important, le domaine d'activité privilégié soit national, soit international.

Ainsi, parmi les 39 banques nationalisées, votre Rapporteur a distingué :

- 1) les grandes institutions apparemment préservées,
- 2) le Groupe du Crédit Industriel et Commercial qui lui a semblé constituer un véritable cas d'école méritant un développement particulier,
- 3) les banques de groupes qui sont également des banques moyennes condamnées à court terme aux restructurations,
- 4) les banques de dimension plus modeste dont la situation est incertaine.

Enfin, les compagnies financières rencontrent des problèmes spécifiques et ont été inégalement affectées par la nationalisation.

#### A. — UN SECTEUR APPAREMMENT PRESERVE : LES GRANDES INSTITUTIONS.

Au premier rang des grandes institutions figurent les trois grandes banques nationales appartenant au secteur public dès 1946. Mais appartiennent également à cette catégorie les plus importantes des banques de dépôt nouvellement nationalisées tel le Crédit Commercial de France.

Ces établissements ont un point commun. Leur dimension les préserve de toute inquiétude quant à leur existence même. Bien au contraire, ils peuvent être appelés à constituer des pôles de restructuration du secteur public bancaire.

### **1. — Les banques nationales : d'une nationalisation à l'autre**

A l'évidence, la loi du 11 février 1982 qui a « renationalisé » les trois banques nationales (Société Générale, Crédit Lyonnais et Banque Nationale de Paris) qui avaient l'expérience de près de quarante ans de gestion publique, n'a pu constituer un véritable traumatisme.

L'ouverture au public du capital de ces banques décidée en 1973 n'avait porté que sur une part limitée de ce capital (entre 9 % et 16 %), essentiellement en faveur du personnel soit directement, soit par le truchement de fonds de placement.

Cette opération ne s'était pas traduite en outre par un apport significatif de fonds propres nouveaux.

Dans le domaine social, les trois banques nationales étaient déjà, depuis 1946, dotées de conseils d'administration comportant des représentants des organisations syndicales.

Quelqu'étonnant que soit le comportement d'un actionnaire se privant de la compétence de « managers » aussi respectés que les anciens dirigeants des banques nationales, le remplacement d'un homme ou de quelques uns, fut-ce au sommet de la hiérarchie, ne suffit pas à ébranler des institutions fortes de dizaines de milliers de collaborateurs.

Enfin, la nationalisation n'a pas bouleversé les structures des groupes bancaires constitués autour des sociétés-mères.

Certes, la banque Laydernier, filiale à 60 % du Crédit Lyonnais, a été elle-même nationalisée. Mais, dans le cadre de l'article 28 de la loi du 11 février 1982 (1), l'Etat a fait apport de la totalité du capital de cette filiale au Crédit Lyonnais.

La Société Centrale de Banque, filiale à 84,4 % de la Société Générale, n'est pas dans une situation très différente puisque la Société

---

(1) « L'Etat peut apporter à une banque nationalisée ou à une autre entreprise publique, les actions des banques dont il a acquis la propriété en vertu de la présente loi ».

Générale a pu conserver sa participation majoritaire au côté désormais de l'Etat. Cependant la situation très difficile de la Société Centrale de Banque sera l'occasion pour la société-mère de contrôler à 100 % sa filiale. En effet, l'augmentation de capital de 130 millions de francs rendue nécessaire par les lourdes pertes enregistrées en 1983 sera intégralement souscrite par la Société Générale.

Il en va différemment toutefois d'une autre filiale de la Société Générale : la Société Générale Alsacienne de Banque (SOGENAL) également nationalisée en 1982 et dans laquelle la Société générale, avec 42,3 %, est désormais minoritaire au côté de l'Etat.

Ce pourcentage lui suffisait avant 1982 pour contrôler une banque dont le reste du capital était très dispersé.

Or, la SOGENAL, dont le bilan en 1983 s'élève à quelque 40 milliards de francs, détient une part importante du réseau de la Société Générale en Europe, notamment en Suisse, en Allemagne et en Autriche.

Aussi la Société Générale négocie-t-elle avec l'Etat l'obtention d'une position majoritaire au sein de cette banque.

Pour M. Jacques Mayoux, président de la Société Générale, mais également auteur d'un rapport remarqué sur le développement des initiatives financières locales et régionales, une autorité sans ambiguïté sur cette filiale est la condition nécessaire d'un processus de décentralisation. En l'absence de faculté de changer les hommes, la multiplication des procédures de contrôle se substitue en effet inéluctablement à la confiance.

Ce problème est similaire, mais heureusement d'une acuité moindre, à celui que votre Rapporteur a rencontré dans le groupe du C.I.C.

Ainsi, pour les grandes institutions que sont les trois grandes banques nationales, la loi du 11 février 1982 ne représente apparemment qu'un épisode dans une longue existence d'entreprise publique. Ni leur régime juridique, ni leur structure n'ont été bouleversés.

C'est davantage l'évolution de la politique de l'autorité de tutelle et de l'Etat actionnaire qui peut les affecter. Car, leur importance même au sein du secteur public bancaire les place aux premiers rangs des sollicitations de l'Etat. Il suffit de mentionner les contraintes impo-

sées par la puissance publique (1) tant en matière d'emploi, de dividendes, de redevances à la Caisse Nationale des banques ou de contributions au financement du secteur public industriel.

A contrario, la carence — il est vrai, traditionnelle — de l'Etat actionnaire en matière de renforcement de leurs fonds propres ne peut être qu'aggravée par les besoins plus manifestes de certaines des banques nouvellement nationalisées.

## **2. — Les banques de dimension nationale : l'exemple du Crédit Commercial de France**

Par l'importance de ses dépôts, le Crédit Commercial de France était au deuxième rang des banques nouvellement nationalisées en 1982 mais la place qu'il occupait était nettement plus importante sur le plan des activités bancaires internationales ou des activités liées au marché financier français.

Vis-à-vis d'une clientèle de grandes entreprises et de particuliers exigeants, le C.C.F. faisait figure de « première banque privée » attachée à son indépendance.

Plus qu'aucune banque peut-être, le C.C.F. était, dans ces conditions, exposé à ressentir l'impact de la nationalisation.

Celle-ci a d'ailleurs été vécue comme une sanction par son président et son personnel. Frappant une réussite exemplaire, elle est apparue en outre paradoxale si l'on tient compte du comportement responsable d'une banque qui avait su ouvrir son capital à des actionnaires étrangers (35 % environ) tout en veillant à maintenir l'identité française de l'entreprise. S'il en avait été autrement, le C.C.F. considéré comme banque étrangère aurait en effet échappé à la nationalisation !

Cependant, depuis 1982, la cohésion et le réalisme de son état-major, l'attachement du personnel à l'entreprise, la prudence des dirigeants successifs nommés par l'Etat ont permis à la banque de maintenir le cap.

D'avantage, le C.C.F. semble bien avoir trouvé dans la nationalisation l'occasion de poursuivre une stratégie amorcée dans le passé.

---

(1) Voir troisième et quatrième parties.

a). — *La première banque privée*

L'on peut dire que le C.C.F. a vécu sa remarquable croissance des vingt dernières années dans la hantise de perdre son indépendance.

Aussi s'était-il appuyé sur une quinzaine d'actionnaires fidèles français et étrangers, parmi lesquels plusieurs grandes entreprises françaises privées, dont certaines ont été d'ailleurs elles-mêmes nationalisées en 1982. Il avait, d'autre part, entrepris une politique de diffusion de l'actionnariat dans le public, doublé d'une observation attentive du marché boursier. A la veille des nationalisations, le nombre des actionnaires petits et moyens s'élevait à 50 000 environ.

Marqué par son histoire et par les caractéristiques de ses actionnaires autant que par le caractère de ses dirigeants, le C.C.F. a su construire une image de banque dynamique et innovante, particulièrement dans le domaine international. Il a ainsi acquis une place spécifique dans le système bancaire français. Le C.C.F. est en effet une grande banque dont le réseau d'agences et de succursales a un caractère national, dont les activités et les implantations internationales sont fortement développées mais il a également gardé, tant dans sa gestion interne que dans ses rapports avec la clientèle, une dimension humaine. En effet, avec, en 1982, 7 300 personnes et 225 guichets en France, le Crédit Commercial de France est environ six fois plus petit que par exemple la Société Générale.

Le C.C.F. était toutefois dès avant la nationalisation devant un choix de stratégie.

D'une dimension encore insuffisante pour véritablement bénéficier d'un effet de masse face aux trois grandes banques nationales et aux organismes à caractère mutualiste, souffrant en outre d'un certain déséquilibre entre ses activités nationales et internationales en raison de la forte croissance de ces dernières, le C.C.F. aurait pu choisir de poursuivre, à étape accélérée, son développement interne. Mais outre que le coût d'une extension de réseau sur un marché désormais en voie de saturation est très élevé, la banque risquait de perdre une partie de l'attrait dû à sa spécificité.

C'est pourquoi il avait donné la préférence à une autre solution qui lui permettait de préserver son image et son style tout en corrigeant ses faiblesses. Il avait entrepris de rallier, dans le respect de leur autonomie, un certain nombre de banques régionales qui pouvaient utilement compléter son réseau et rééquilibrer ses ressources en dépôts.

Le C.C.F. contrôlait ainsi déjà plusieurs banques de petite ou de moyenne dimension, parisiennes ou locales, telles la banque de l'Union Maritimes et Financière (Paris), la Banque Kolb (Vosges), la Banque Baron (Hautes-Pyrénées), la Banque d'Escompte et de Dépôt (Bouches du Rhône), la Banque Derobert (Ain) ou la Banque Delort (Hautes-Pyrénées).

Or, il apparaît que la nationalisation n'a pas remis en cause cette stratégie.

**b). — Une structure d'accueil**

Depuis l'entrée en vigueur de la loi du 11 février 1982, le C.C.F. apparaît comme une structure privilégiée d'accueil pour les banques nationalisées petites et moyennes qui s'interrogent sur leur avenir.

— la reprise de la banque Odier Bungener Courvoisier (O.B.C.)

En vertu de l'article 28 de la loi de nationalisation, l'Etat a fait apport au C.C.F. de la banque O.B.C. (1).

Le principe d'un tel apport était acquis dès juin 1982 de sorte que M. Daniel Deguen, déjà administrateur général du C.C.F. depuis mai 1982, était également nommé le 1<sup>er</sup> juillet 1982 administrateur général de la banque O.B.C.

Cette opération, qui correspondait à la volonté des deux partenaires, s'est accompagnée de la mise en place d'une structure propre à permettre à la Post Och Kredit Banken (PK. Banken), banque publique suédoise qui était actionnaire à 20 % de la banque O.B.C., de maintenir sa présence en France.

Ainsi, c'est en définitive une société holding où sont associés le C.C.F. (67 %) et la PK. Banken qui détient la banque O.B.C.

— L'accord C.C.F., Européenne de Banque (E.B.) et Union de Banques de Paris (U.B.P.)

Cet accord, dont les modalités feront l'objet d'un développement ultérieur (2) semble quelque peu paradoxal au regard de la stratégie du C.C.F.

---

(1) La banque O.B.C., dont le bilan au 31 décembre 1983 s'élève à 2,1 milliards de francs et les dépôts à 1,01 milliards de francs, dispose d'un seul siège d'exploitation à Paris.

(2) Voir page 49 et suivantes.

Seule l'U.B.P., avec ses 48 agences et ses dépôts abondants (2,7 milliards de francs en 1982), correspond au profil de banque recherché par le C.C.F.

En revanche, l'E.B. présente des caractéristiques inverses. Elle est fortement emprunteuse sur le marché monétaire et ne dispose que d'un réseau de collecte de vingt guichets dont treize à Paris et en région parisienne.

L'explication de cet accord, qui n'a pas été semble-t-il imposé par l'autorité de tutelle mais est né au contraire de l'initiative des différents partenaires, échappe en réalité à la seule logique économique.

Certes, le C.C.F. pourra avancer que l'E.B. possède un savoir-faire en matière de placement financier et un fonds de commerce qui se marie bien avec la tradition d'une ancienne « première banque privée ».

Mais ce trait qui au demeurant implique davantage une ressemblance qu'une complémentarité ne peut à lui seul justifier un tel accord, sachant la situation précaire de l'ancienne banque Rothschild, même débarrassée à bon compte de ses participations industrielles.

Il semble, en réalité, que le C.C.F. ait voulu à la fois complaire à l'Etat en acceptant d'assurer l'accueil et le redressement de cette banque « orpheline » qui ne pouvait survivre seule, et démontrer à l'usage des autres banques nationalisées qu'il était capable de reprendre un établissement tout en préservant, semble-t-il, son autonomie.

Il s'agissait en quelque sorte, pour le C.C.F., de faire la preuve à la fois de sa bonne volonté et de son absence de tentation réellement hégémonique.

Car la disposition importante de l'accord C.C.F. — E.B. — U.B.P. est bien son ouverture à d'autres banques dûment soulignée dans les différents protocoles. L'accord ne vaut en réalité que par ses étapes suivantes.

Ainsi, le C.C.F. semble être parvenu à sauvegarder sa place spécifique dans un paysage bancaire désormais dominé par les capitaux publics.

Face aux trois banques nationales qui, par leur taille et par la rémanence de méfiances anciennes, continuent de susciter une extrême

**réserve, face au groupe C.I.C. dont les difficultés sont considérables, le C.C.F. apparaît bien comme une structure privilégiée d'accueil pour les banques petites et moyennes en déshérence.**

## **B. — LE GROUPE DU CRÉDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL : UN CAS D'ÉCOLE**

Votre Rapporteur aurait aimé pouvoir placer le groupe du Crédit Industriel et Commercial (C.I.C) parmi les grandes institutions préservées.

Tel n'est pas, hélas, le cas. Le groupe du C.I.C. offre au contraire l'illustration la plus éloquente des méfaits de la nationalisation. En effet, l'on peut s'interroger sur les motifs qui ont conduit les auteurs du projet de loi à prévoir la nationalisation de chacune des banques du groupe, puis les dirigeants du C.I.C. à accepter une décision lourde de conséquences, à savoir la reprise de la Banque de l'Union Européenne.

Cette question touche au cœur du débat sur la nationalisation. A la simple logique économique se substituent, en effet, les rapports complexes des passions politiques et des abstractions technocratiques : aveuglement d'un texte s'appliquant uniformément à des situations très diverses, jeux des appétits et ambitions personnelles, goût d'une administration souvent coupée des réalités économiques pour les constructions intellectuelles a priori séduisantes mais qui se révèlent impraticables.

### **1. — La singularité du C.I.C. dans le paysage bancaire français**

Authentiquement décentralisé, le groupe C.I.C. l'était à l'évidence puisqu'il s'est constitué par association d'autonomies régionales.

C'est ainsi que le C.I.C. a pris au fil des années des participations minoritaires dans neuf banques régionales au côté de près de 50 000 autres actionnaires le plus souvent clients de ces banques :

**BANQUES RÉGIONALES DU CIC AU 31 DÉCEMBRE 1981.**

Établissement	Total bilan en millions de F	Effectifs	Participation du CIC
Société lyonnaise de dépôts de crédits industriels	26 935	4 084	25,75 %
Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine	17 280	2 663	34,45 %
Société bordelaise de Crédit industriel et commercial	11 827	2 883	41,56 %
Crédit industriel de l'Ouest	11 622	2 590	30,64 %
Banque Lambert Dupont	11 395	2 613	32,65 %
Banque régionale de l'Ouest	3 640	1 051	28,85 %
Crédit industriel de Normandie	3 102	880	28,37 %
Crédit industriel de la région industrielle	3 068	954	31,10 %
Crédit industriel de la région industrielle	2 062	—	—

Seule la Bordelaise de Crédit industriel était détenue majoritairement par le C.I.C. en raison des difficultés rencontrées par le passé — et encore actuellement — difficultés qui avaient nécessité un renforcement de ses fonds propres souscrits par le principal actionnaire.

En dehors de ce cas particulier, sa participation minoritaire suffisait au C.I.C. pour contrôler les banques régionales du fait de la dispersion du reste de l'actionnariat.(1)

En entrant dans le groupe C.I.C. les banques régionales trouvaient :

- un apport en fonds propres,
- un accès au marché financier et à l'activité internationale,

(1) Le cas de la Banque régionale de l'Ain peut être cité à titre d'exemple. En dehors du C.I.C., le capital était réparti entre 1 735 actionnaires :

— 40 actionnaires ayant plus de 1 000 actions possédaient 68 415 actions, soit une moyenne de 1 710 actions et 14,25 % du capital,

— 65 actionnaires ayant entre 500 et 1 000 actions, possédaient 43 289 actions, soit une moyenne de 666 actions et 9 % du capital,

— 1 630 actionnaires ayant moins de 500 actions possédaient 157 788 actions, soit une moyenne de 97 actions et 32,87 % du capital.

Le personnel détenait en outre 4,48 % du capital.

— un porte-parole auprès de la Banque de France et des pouvoirs publics,

— le maintien de leur personnalité propre car la maison-mère C.I.C. n'a jamais eu de réelle prétention hégémonique.

Il suffit, pour résumer la situation très particulière du C.I.C., de citer le rapport du groupe de réflexion sur le développement des initiatives financières locales et régionales (1) présidé par M. Jacques Mayoux, actuel président de la Société Générale :

**« La décentralisation y (2) est autant philosophie que mode de gestion : le président ou le directeur général de chaque banque doit être issu de la région qu'elle couvre ; l'unanimité est la règle dans les décisions prises au niveau du groupe.**

**« Les fonctions mises en commun ne concernent que l'activité internationale et la réassurance au sein du groupe des risques les plus importants. Dans trois des quatre places visitées (Lyon, Strasbourg, Nantes), la Société lyonnaise de dépôt, le Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine et le Crédit industriel de l'Ouest jouissent de positions importantes et sont considérés par les autres banquiers comme bénéficiant indiscutablement d'une image de marque régionale à laquelle leur clientèle est sensible ».**

Il convient cependant de ne pas passer sous silence certaines des difficultés propres au groupe du C.I.C. dès avant la nationalisation.

Des intérêts divergents se faisaient jour. Certaines banques régionales ne supportaient pas sans difficulté l'emprise du C.I.C. aussi souple fut-elle, notamment en matière de ponction sur les résultats, d'influence sur les nominations des dirigeants à un haut niveau, de clef de répartition des charges communes.

Il est vrai que le C.I.C. cumulait les fonctions de société holding et d'entreprise bancaire essentiellement dans la région parisienne.

Le jugement d'un des nouveaux présidents de banque régionale nommé par l'Etat selon lequel les liens entre le C.I.C. et les banques régionales s'étaient tissés « dans la bénévolence et la confusion » est peut-être excessif. Mais il n'est pas tout à fait sans fondement.

---

(1) Documentation Française 1979, pages 26 et 27.

(2) dans le groupe C.I.C.

Certes, le modèle C.I.C. présentait du point de vue de la pure cohérence intellectuelle des points faibles. Mais ceux-ci étaient propres à cette construction originale. Aussi bien, la décentralisation actuellement tant prônée précisément dans le domaine bancaire ne saurait-elle aller sans tension.

Il reste que l'ensemble ainsi constitué avait fait la preuve de sa parfaite viabilité. Les différents présidents des banques régionales n'étaient pas liés au C.I.C. par le seul pouvoir de nomination qu'exerçait ce dernier. Ils l'étaient également par le sentiment de confiance et d'estime réciproque existant entre leurs différentes personnalités.

## **2. — Les effets immédiats de la nationalisation**

En application du critère des dépôts retenu par la loi, chacune des neuf banques régionales a été nationalisée au même titre que la société-mère. Du coup, le C.I.C. tout en conservant ses participations dans les différentes banques régionales se trouvait désormais minoritaire au côté de l'Etat-actionnaire, également autorité de tutelle.

Les conseils d'administration tripartites (représentants de l'Etat, représentants des salariés et personnalités choisies en raison de leur compétence) ont été nommés par décret du président de la République. Il en a été de même des présidents après avis des conseils d'administration.

Certes la composition des conseils d'administration des différentes banques du groupe C.I.C. fait apparaître des appartenances communes.

Ainsi le président du C.I.C. siège comme représentant de l'Etat dans les conseils d'administration de la Société lyonnaise de dépôt et de crédit industriel et du Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine ; le président de la Société lyonnaise de dépôt et de Crédit industriel siège comme personnalité compétente dans le conseil d'administration du Crédit industriel de Normandie. Il en va de même du président de la Société nancéenne de Crédit industriel Varin-Bernier qui siège au conseil de la banque Scalbert Dupont, du président du Crédit industriel de Normandie au conseil d'administration de la Société bordelaise de Crédit industriel, du président du Crédit industriel de l'Ouest au conseil de la Société nancéenne de crédit industriel Varin-Bernier.

Par ailleurs, le président du Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine siège comme personnalité compétente au conseil du Crédit indus-

triel de l'Ouest et comme représentant de l'Etat au conseil de la banque régionale de l'Ain.

Enfin, le président de la banque régionale de l'Ain siège comme représentant de l'Etat au conseil de la Banque régionale de l'Ouest.

Il reste qu'en dépit de ces liens établis par le truchement des conseils d'administration, d'autant plus étroits que les banques sont éloignées géographiquement, le président du C.I.C. n'est présent que dans deux banques régionales. Les liens entre la maison-mère C.I.C. et ses banques régionales sont donc devenus extrêmement ténus.

L'on peut voir un symbole de cette évolution dans la modification de la raison sociale de la Société lyonnaise de dépôts et de crédit industriel qui a abandonné, en 1982, toute référence au groupe du C.I.C. en devenant la Société lyonnaise de banque en même temps d'ailleurs qu'elle décidait, après accord de l'autorité de tutelle, de ne verser aucun dividende au titre de l'exercice 1981.

Les tensions centrifuges ont donc trouvé une légitimité nouvelle dans la nationalisation.

En effet les différents présidents de banques régionales ont été nommés par le président de la République au même titre que le président du C.I.C. Ils ne voient donc aucune raison d'accepter, à dignité égale, un quelconque lien de subordination.

De surcroît le discours en faveur de la décentralisation et de la régionalisation en matière bancaire qui a accompagné voire justifié la nationalisation, a été interprété comme un encouragement à s'affranchir de l'autorité du C.I.C.

On comprend, dans ces conditions, que les présidents des banques régionales aient tout naturellement voulu faire entendre leur voix lorsque la nécessité d'une restructuration du groupe C.I.C. s'est imposée.

### **3. — La contradiction fondamentale des nouvelles structures**

Face au danger de plus en plus évident d'éclatement du groupe C.I.C., l'Etat a voulu conjurer les effets les plus nocifs de la nationalisation.

Il s'est agi dans un premier temps de donner au C.I.C. une majorité en capital dans les différentes banques régionales. Mais cette res-

tructuration s'est traduite en fait par un véritable bouleversement de la physionomie du groupe d'autant plus qu'elle s'est assortie de la reprise de la Banque de l'Union Européenne.

a). — *la création d'une société holding*

En application de l'article 28 de la loi de nationalisation, l'État a fait apport au C.I.C. des actions des banques régionales nécessaires pour que celui-ci détienne une majorité de 51 % au sein de chacune des banques régionales.

Or, cette opération en capital ne suffit pas — il s'en faut de beaucoup — à assurer la prééminence du C.I.C.

En effet l'État reste actionnaire à hauteur de 49 % et pèse d'un poids considérable dans la vie de chaque banque régionale car sa position d'actionnaire quasiment à égalité avec le C.I.C. se double d'un rôle d'autorité de tutelle. De surcroît, les présidents des banques régionales restent nommés directement par l'État.

Certes la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public donnera au conseil d'administration de la société-mère un pouvoir de proposition dans ce domaine. Mais la différence est mince sachant que ce conseil d'administration est lui-même dominé par les représentants de l'État.

Quand bien même seraient-elles détenues à 51 % par le C.I.C., les banques régionales demeurent des banques nationalisées dont les présidents reçoivent leur légitimité de la plus haute autorité de l'État.

De surcroît cette opération s'est doublée d'un éclatement du C.I.C. actuel entre :

— une société holding, la Compagnie financière de Crédit industriel et Commercial « C.I.C. Compagnie financière »,

— une banque régionale baptisée dans un premier temps « Valincic » qui a vocation à s'appeler « C.I.C.-Paris » (1) et qui reprend l'activité d'exploitation bancaire du C.I.C. actuel s'exerçant essentiellement à Paris et en région parisienne.

---

(1) L'une des « revendications » des banques régionales était que le C.I.C. (exploitation métropolitaine) perde une raison sociale qui était confondue avec celle du groupe et qui lui procurait un avantage « injustifié » lors des campagnes commerciales communes au groupe.

Ainsi conformément au désir des banques régionales, le C.I.C. « rentre dans le rang » il n'est désormais qu'une banque régionale parmi les autres.

En outre, il perd sa dimension internationale qui est impliquée dans la restructuration des implantations à l'étranger rendue inévitable par l'entrée dans le groupe de la Banque de l'Union Européenne (B.U.E.).

**b). — Une interrogation majeure : l'intégration de la B.U.E.**

La restructuration du groupe du C.I.C. est contemporaine de la reprise de la Banque de l'Union Européenne (B.U.E.) banque nationalisée appartenant précédemment au groupe Schneider et dont la situation financière périlleuse conduisait à s'interroger sur sa survie (1).

L'État a fait apport de l'intégralité de son capital à la société holding du C.I.C.

Certes, le groupe C.I.C. prend le contrôle de la B.U.E. sans bourse déliée puisque les fonds immédiatement nécessaires au renforcement des capitaux propres de cette banque ont été fournis par la Compagnie financière de Suez et par l'État.

Une stratégie de « puissance » si chère aux entreprises publiques ne suffit pas néanmoins à justifier cette opération, non plus que d'éventuelles complémentarités entre les deux partenaires.

L'ouverture vers l'international qu'apporte la B.U.E. semble un avantage bien secondaire au regard des risques considérables dans lesquels cette banque est engagée.

Elle s'accompagne de surcroît d'une restructuration drastique de l'ensemble des implantations internationales du nouvel ensemble pour tenter d'en faire un instrument homogène et performant.

Aussi est-il prévu de créer une société en nom collectif qui prendra la dénomination « Compagnie financière de Crédit Industriel et Commercial, Banque de l'Union Européenne, Crédit Industriel d'Alsace et de Lorraine, Crédit Industriel et Commercial de Paris ».

Le C.I.C. Compagnie Financière n'aura qu'une participation symbolique et les parts seront attribuées aux trois banques B.U.E.,

---

(1) Voir page 47 et suivantes.

**C.I.A.L., C.I.C. Paris, dont les implantations sont apportées à la société en nom collectif qui recevra ainsi :**

— du C.I.C., pour compte du « C.I.C. Paris »

- son agence de Londres,
- ses agences de New-York et Grand Cayman,
- son agence de Singapour (ouverte le 21 avril 1984) ;

— du Crédit Industriel d'Alsace et de Lorraine

• ses agences de Bâle, Lausanne et Zürich qui sont en cours de filialisation,

- son agence de Luxembourg qui est en cours de filialisation ;

— de la Banque de l'Union Européenne

- sa filiale B.U.E. A.G. Francfort
- sa filiale B.U.E. Suisse Genève
- sa filiale Banca Rosenberg Colorni Milan
- sa filiale B.U.E. Asia Ltd Hong Kong.

La banque régionale du C.I.C. qui semble la plus affectée par ce montage est le Crédit Industriel d'Alsace et de Lorraine qui présente la caractéristique d'être une banque frontalière fort bien implantée en Allemagne, au Luxembourg et en Suisse et ayant des liens étroits avec des partenaires prestigieux.

La dissolution des implantations du C.I.A.L. dans un ensemble composite représente à l'évidence une perte de notoriété.

La mobilisation du personnel de la banque (1) et la fermeté de son président ont permis, semble-t-il, de sauver l'essentiel. Les filiales du C.I.A.L. — la banque du Luxembourg, la Banque Kuenzler à Zürich et la Deutsche Bank Saar — sont restées en dehors de la restructuration. Le C.I.A.L. se voit en outre reconnaître une place privilégiée au sein de la société en nom collectif où figure par ailleurs sa raison sociale.

Il n'en reste pas moins que ses relations avec la Deutsche Bank (R.F.A.) ne pourront pas ne pas en être affectées.

---

(1) le projet de restructuration des implantations internationales a provoqué une journée de grève au C.I.A.L.

Cette banque est, en effet, en Allemagne le correspondant privilégié du C.I.A.L. qui s'est engagé à ne pas ouvrir dans ce pays d'implantations directes. En contrepartie, la Deutsche Bank n'est pas implantée au Luxembourg où sa filiale commune avec le C.I.A.L. — la Banque du Luxembourg — est la structure privilégiée d'accueil de la clientèle allemande.

Or la société en nom collectif dont le C.I.A.L. est désormais un associé est présente en Allemagne par le truchement de la B.U.E. A.G.

D'autres problèmes se poseront inévitablement aux autres banques du groupe C.I.C. Au fil de ses auditions, votre Rapporteur a ainsi constaté que la banque Pasche à Genève, filiale de la Société Lyonnaise de banque, faisait double emploi avec les implantations locales de la B.U.E. et devrait être cédée.

#### 4. — L'avenir du groupe du C.I.C.

Désormais, le groupe C.I.C. est doté d'un organigramme (1) propre à satisfaire la rigueur intellectuelle des plus exigeants. Mais on peut prévoir qu'il rencontrera des difficultés pratiques quasiment insurmontables.

C'est en quelque sorte l'inverse de la situation qui prévalait avant la nationalisation. Doté d'une structure originale — bancaire, disaient certains — faite de participations minoritaires dans des banques régionales, le C.I.C. avait du moins fait la preuve de son efficacité.

**A dire vrai, on ne sait dans la nouvelle structure du C.I.C. ce qui l'emportera, de l'éclatement ou de la centralisation.**

La nationalisation des différentes banques régionales, la nomination de leurs présidents par l'État, l'absence chez les hommes, d'un côté, d'un minimum de charisme propre à dépasser les imbroglios juridiques, de l'autre, d'une volonté réelle de collaborer, l'éclatement du centre lui-même en une société holding, une banque régionale et des implantations internationales conduisent à penser que le C.I.C. est tout simplement menacé de désintégration.

A plus long terme, si la volonté de l'autorité de tutelle existe et peut s'exprimer dans ce lacs d'intérêts contradictoires, il est possible que la raison l'emporte. Mais l'absence de confiance entre les hommes entraînera nécessairement la multiplication des procédures de contrôle et une centralisation progressive du groupe.

---

(1) Voir page 43.

Dans une hypothèse comme dans l'autre, le C.I.C. aura perdu sa spécificité, celle d'un groupe bancaire à vocation authentiquement régionale.

A l'issue des diverses auditions auxquelles il a procédé, votre Rapporteur continue en outre de s'interroger sur les raisons profondes de la reprise de la Banque de l'Union Européenne.

S'agissait-il d'une contrainte imposée par l'État au C.I.C., éventuellement en contrepartie de la reconstitution d'une position majoritaire au sein des banques régionales ?

En réalité, il semble bien que le C.I.C. ait trouvé dans la reprise de la B.U.E. l'occasion de mettre un terme définitif à ses relations avec le groupe Suez auquel il appartenait avant la nationalisation (1).

L'ouverture vers l'international réalisée par la reprise de la B.U.E. exclut désormais toute synergie avec la banque Indosuez et consacre définitivement l'autonomie du C.I.C. à l'égard du groupe Suez.

Tel est l'avis du nouveau président de Suez qui déclarait en avril 1984 : « En prenant le contrôle de la B.U.E., le C.I.C. a choisi d'affirmer son autonomie... Le C.I.C. a choisi une stratégie qui l'éloigne du groupe Suez » (2).

Ce faisant le groupe C.I.C. a probablement compromis une bonne partie de ses chances futures.

La conjoncture actuelle et l'évolution du métier bancaire ne favorisent pas en effet les banques de dépôts moyennes qui souffrent de la hausse du coût de la collecte, de la concurrence des réseaux mutualistes et des caisses d'épargne, de l'effet de masse, enfin, des trois grandes banques nationales.

Les places sont en outre de plus en plus chères dans le domaine international pour lequel le C.I.C. s'est vu doter d'un partenaire handicapé, la B.U.E.

A l'évidence une véritable intégration au groupe Suez, rendu possible par la nationalisation, aurait seule permis au C.I.C. de résoudre ses difficultés internes et d'assurer son développement.

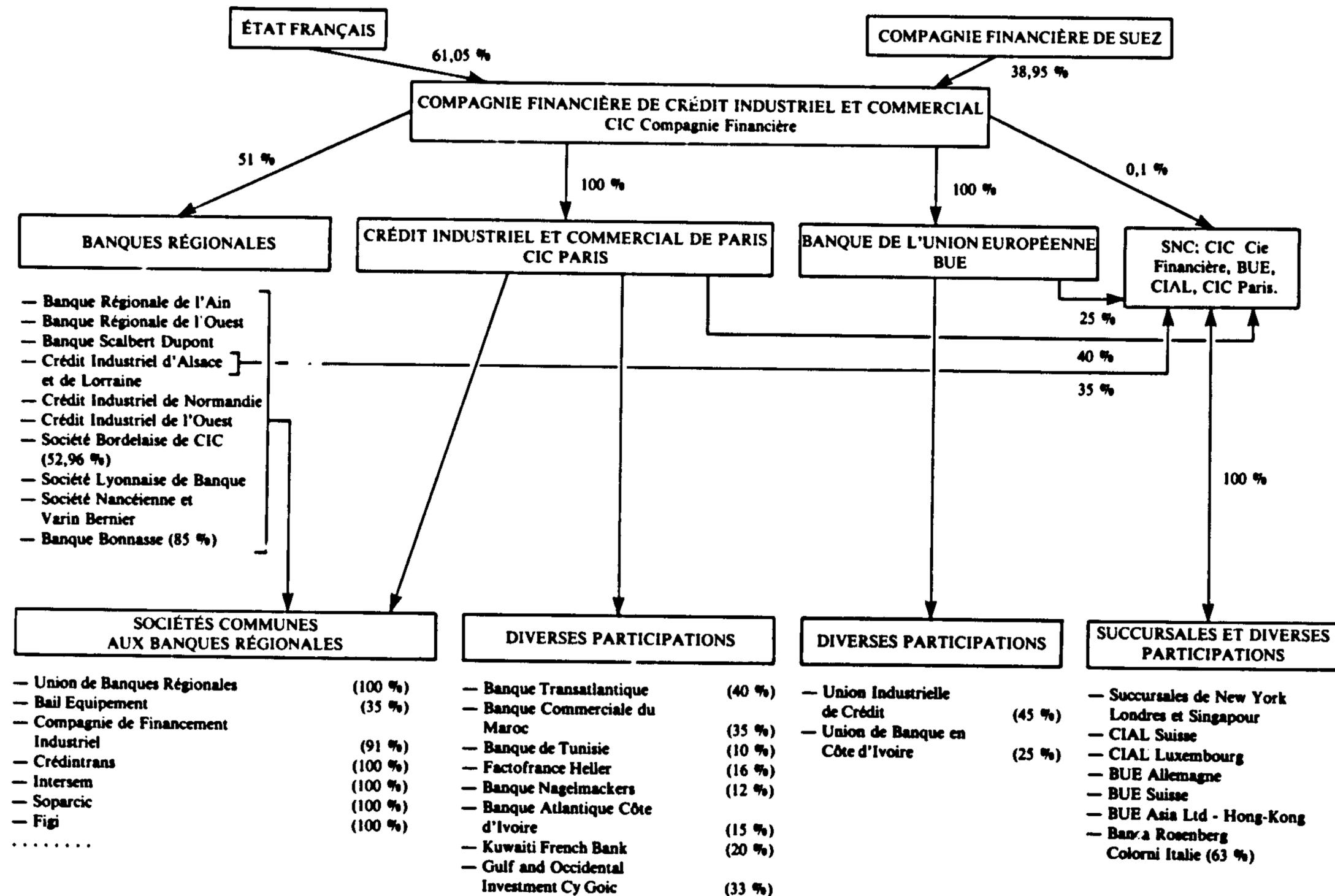
**Or, c'est l'orientation exactement inverse qui a été choisie.**

---

(1) Voir page 64 et suivantes.

(2) Interview donnée au *Nouvel Économiste*, n° 433 du 2 avril 1984.

## NOUVEL ORGANIGRAMME DU GROUPE DU CRÉDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL



## **C. — UN SECTEUR MENACÉ : LES BANQUES DE GROUPES**

Parmi les 36 banques nationalisées, bon nombre semblait appelé à voir leurs structures évoluer du fait soit d'une situation financière périlleuse, soit de l'effet de l'inéluctable mutation des conditions d'exercice du métier bancaire.

En particulier, les anciennes banques de groupes, essentiellement la Banque de l'Union Européenne et les trois banques « à nom propre » : Rothschild, Worms et Vernes rencontraient dès avant la nationalisation des difficultés dues pour partie à leur dimension de banque moyenne.

Celles-ci ont toutefois pris un cours aigu du fait de la rupture des liens existant avec des groupes financiers ou industriels importants. Pour certaines d'entre elles la question de leur survie même se posait dans un paysage bancaire désormais bouleversé par la nationalisation. Si en définitive il a été choisi de préserver leur existence juridique, c'est au prix de restructurations profondes.

### **1. — Des banques en difficulté dès avant la nationalisation**

Les quatre banques de groupe dont les bilans s'échelonnent entre 10 et 30 milliards de francs environ ont en effet une caractéristique commune, celle de banques de dimension moyenne qui ont pris, sous l'impulsion des groupes industriels dont elles étaient l'instrument, des risques disproportionnés à leur taille.

Ces engagements excessifs peuvent être constatés tant à l'égard des grandes entreprises françaises que dans le domaine de l'activité internationale ou encore en matière d'opérations immobilières.

Ces banques présentaient donc un profil particulièrement vulnérable au développement de la crise économique.

Elles ont été frappées à la fois par les graves difficultés des grandes entreprises, clientèle traditionnellement peu rémunératrice mais dont on croyait — à tort — qu'elles étaient à l'abri de défaillances majeures, par la crise des paiements internationaux et le ralentissement du commerce mondial notamment en matière de grandes opérations, enfin par le retournement durable de la conjoncture dans le domaine immobilier.

— Ainsi dans le domaine international la **Banque de l'Union Européenne** dont le bilan en 1982 représentait seulement 6 % du bilan de la **Société Générale** occupait le troisième rang derrière le **Crédit Lyonnais** et **Paribas** par le volume de ses crédits acheteurs à long terme correspondant aux opérations de grande exportation.

En effet, banque du groupe **Schneider** dont elle était d'abord le service financier, puis l'instrument quasi exclusif jusqu'à la fin des années soixante, la **B.U.E.** était très engagée non seulement à l'égard des sociétés d'un groupe dont la situation s'est fortement détériorée, mais également dans le cadre des opérations d'exportation menées par ces mêmes sociétés.

En dépit d'une diversification à la fois de sa clientèle qui reste néanmoins faite de grandes entreprises, et de son activité (notamment la gestion de patrimoines), la **B.U.E.** restait très dépendante des affaires du groupe **Schneider**.

Si globalement on estime que les opérations avec les sociétés du groupe représentaient en 1982 le quart de l'activité domestique, elles s'élevaient à environ la moitié dans le domaine international, et bien davantage encore (80 % environ) pour les opérations dont la banque était le chef de file.

Ainsi, à la suite des sociétés du groupe **Schneider**, la **B.U.E.** s'est trouvée lourdement impliquée en Amérique latine ainsi qu'en Europe de l'Est et se trouve donc faire face à des risques sinon de cessation de paiement du moins de rééchelonnements des dettes et d'un affaïssement de la rémunération des concours.

En outre les conséquences dommageables de ces engagements ont été doublées pour la **B.U.E.** par son extrême vulnérabilité à l'évolution des taux d'intérêts.

Ne disposant que de peu de dépôts, elle s'est trouvée très dépendante de ses refinancements sur le marché monétaire. La hausse des taux sur ce marché, le phénomène de contre-marge observé à compter du second semestre de 1981 ont eu un effet quasi mécanique sur ses résultats, effet fortement amplifié par une mauvaise anticipation de l'évolution des taux par les gestionnaires de la banque.

— La banque **Worms** dont l'importance en terme de bilan et l'histoire — initialement service financier du groupe **Worms**, elle est devenue une banque à part entière soucieuse de diversifier sa clientèle — ne sont pas sans similitude avec la **B.U.E.**, est fortement engagée

sur un petit nombre de dossiers. Ainsi, en France même les 25 principaux clients de la banque représentent un peu plus du quart de ses engagements. Dans le domaine international, elle est lourdement engagée sur l'Amérique latine où elle possède un important réseau de représentation.

Enfin, la banque Worms tant par ses concours bancaires que par ses filiales, est également présente dans le secteur de l'immobilier.

Elle consacre en 1983 une bonne part de ses provisions à l'apurement de la situation d'une société de promotion immobilière Rhonalcop dans laquelle elle était actionnaire depuis le début des années soixante-dix.

— La banque Vernes doit faire face à un « surdimensionnement » de l'immobilier parmi ses engagements, remontant aux liens privilégiés établis en 1972 avec le groupe Balkany dont la banque était alors chef de file bancaire. Les produits conçus à la fin des années soixante-dix se sont révélés inadaptés à l'évolution du marché tant en matière d'immobilier commercial que de logement de loisir.

La part de ses activités de négoce international notamment dans le domaine des matières premières agricoles peut également sembler excessive par rapport à la dimension de la banque. De telles opérations ont occasionné effectivement des sinistres coûteux.

— Enfin la banque Rothschild présentait également une clientèle composée de grandes entreprises appartenant au groupe du même nom ou liées à lui de façon plus diffuse, dont l'importance était disproportionnée au regard des moyens de la banque.

Celle-ci s'est trouvée en outre par le biais de sa participation dans la société de promotion Italie Vandrezanne impliquée dans l'opération immobilière de la Tour Apogée. Le refus du permis de construire en 1975, a fait l'objet jusqu'à aujourd'hui d'un long contentieux portant sur des sommes considérables (300 millions de francs).

Ainsi, ces quatre banques de dimension moyenne se sont dans le passé en quelque sorte essouffées à suivre les trois grandes banques nationales. Mais alors que ces dernières, de droit public, sans impératif vital de profits, mieux, enclines à minorer leurs résultats et du coup les dividendes à verser à l'État pouvaient prendre des risques, les banques moyennes n'avaient pas la capacité bénéficiaire suffisante pour couvrir les provisions nécessaires, tandis qu'elles devaient maintenir une politique de distribution propre à soutenir la confiance de leurs actionnaires.

Néanmoins en dépit de leurs difficultés, ces banques disposaient d'un fonds de commerce : les relations d'affaires privilégiées qu'elles entretenaient avec ces groupes actionnaires.

Pour Rothschild, par exemple, la raison sociale était à elle seule tant à l'égard des particuliers que dans les milieux bancaires internationaux une partie de la valeur de la banque. A ce sujet, il n'est pas sans signification de constater que Paris-Orléans-gestion, établissement financier appartenant au groupe Rothschild, ne pourra, semble-t-il, recevoir des pouvoirs publics son agrément en tant que banque qu'à la condition de ne pas reprendre le patronyme familial.

Ainsi, la nationalisation, en rompant ces liens privilégiés, en transformant la banque de la rue Laffitte en « Européenne de Banque », a fait perdre à ces banques une bonne partie de leur fonds de commerce.

**N'ont été en définitive nationalisées que leurs difficultés rendant ainsi plus aléatoires les restructurations nécessaires.**

## **2. — Les inéluctables restructurations**

Les résultats enregistrés au cours des trois derniers exercices montrent à l'évidence que ces banques ne pouvaient survivre seules. Les dirigeants actuels en conviennent aisément dans leur majorité.

Aussi, dès les lendemains de la nationalisation, tant les autorités de tutelle que les présidents eux-mêmes des banques désormais orphelines se sont mis en quête des partenaires possibles.

**Le choix n'était pas illimité dès lors que**

- **le nouveau statut de ces banques impliquait impérativement, à peine de dénationalisation contraire au droit, la recherche d'une solution à l'intérieur même du secteur public,**

- **le choix avait été fait de préserver l'existence juridique de ces banques.**

### **a). — *Le sort de la Banque de l'Union Européenne***

A l'évidence seule la nationalisation a pu permettre à la B.U.E. de survivre dans ses structures actuelles.

Dès avant 1982, plusieurs grandes banques étaient intéressées par sa reprise, du fait de l'existence du fonds de commerce prestigieux constitué par les relations privilégiées de la banque avec le groupe Schneider. Ainsi le C.C.F., le Crédit Lyonnais, voire la B.N.P. s'étaient mis à un moment ou à un autre sur les rangs.

En outre, l'entrée en 1981 de Paribas dans le groupe Schneider semblait signifier, à terme, la reprise totale ou partielle de la B.U.E. par la banque Paribas et donc la disparition de la banque en tant qu'unité autonome.

Aux lendemains de la nationalisation, il n'était guère envisageable que l'État puisse apporter à lui seul les fonds nécessaires au renflouement de la banque qui venait d'essuyer deux exercices marqués par des pertes considérables et prétende assurer la tutelle directe de son redressement.

La solution retenue d'une intégration dans le groupe du C.I.C. (1) qui jusqu'alors n'avait pas manifesté d'intérêt pour la B.U.E. en raison des liens qui le rattachaient à Suez, constitue pour la B.U.E. — et pour elle seule probablement — une solution dans l'immédiat satisfaisante.

La banque préserve son existence. Elle reçoit les fonds propres nécessaires pour combler ses pertes. Elle peut par le truchement d'un accord de trésorerie avec le groupe C.I.C. échapper aux conséquences les plus brutales de brusques variations des taux sur le marché monétaire dont elle était très dépendante. Enfin la B.U.E. s'ouvre l'accès à un réseau d'implantations dans lequel elle est susceptible de diffuser ses produits financiers.

Dans l'immédiat également, la B.U.E. préserve, outre son existence, une bonne part de son autonomie : les rivalités entre les différentes banques du C.I.C., l'affaiblissement de l'autorité centrale du groupe, la complexité extrême de la restructuration des implantations internationales protège la B.U.E. de toute réelle hégémonie.

Cependant la contrepartie de cette relative liberté, inespérée pour une banque qui s'interrogeait sur son existence même, se situe dans le moyen et long terme.

---

(1) Voir page 39 et suivantes.

La B.U.E. est à l'évidence entrée dans un groupe en situation délicate. Son intégration même est une cause supplémentaire de difficultés pour ce dernier.

**b). — *L'Européenne de Banque dans l'orbite du C.C.F.***

Un problème de survie se posait également à la banque Rothschild devenue du fait de la nationalisation, l'Européenne de Banque.

Le développement — ou plus précisément l'échec du développement — de la banque Rothschild est en effet significatif.

Davantage maison de titres liée étroitement aux intérêts familiaux que banque d'affaires, en dépit de son inscription en tant que telle, la banque Rothschild a choisi en 1967 de se transformer en banque de dépôts et de développer un important réseau de collecte.

L'ambition s'est rapidement révélée excessive. Le développement d'un réseau qui, à juger par l'importance du siège social de la banque rue Laffitte, devait comporter environ 200 agences impliquait des investissements considérables et un effort non moins contraignant de formation et de sélection des hommes dont la banque n'a eu ni le temps ni les moyens.

Lorsque le développement du marché bancaire s'est ralenti vers le milieu des années soixante-dix, la banque n'avait réussi à ouvrir qu'une vingtaine d'implantations mais se trouvait dotée d'un siège social dont la dimension et les aménagements étaient sans rapport réel avec les besoins de l'exploitation.

L'administrateur général de l'Européenne de Banque s'est donc mis à la recherche d'un partenaire qui veuille bien l'accueillir.

Il est vrai que la banque s'était auparavant défaussée de ses actifs immobiliers et industriels sur la Compagnie financière de Suez (1) dans des conditions exceptionnellement favorables et grâce à la bienveillance de l'autorité de tutelle qui avait su imposer cette solution à Suez.

Restait le sort de la banque. Deux propositions tombaient d'elles-mêmes car elles auraient signifié la disparition pure et simple de l'Européenne de Banque : celle d'une grande banque nationale intéressée en réalité par le seul siège, rue Laffitte, non loin de son propre siège

---

(1) Voir page 64 et suivantes.

social et celle de Paribas qui ne voyait de solution économiquement rationnelle que dans l'absorption de l'ex-banque Rothschild.

L'association qui s'est réalisée en définitive entre l'Européenne de Banque, le Crédit Commercial de France et l'Union de Banques à Paris constitue, pour la première, effectivement la meilleure solution possible.

Le C.C.F. pour des raisons de taille, d'image, d'hommes et de stratégie (1) représente la structure d'accueil la moins traumatisante pour l'Européenne de Banque.

Quant à l'U.B.P., c'est une banque riche en dépôts et de bonne rentabilité, même si elle est considérée, sur la place, comme une banque « à problèmes psychologiques ». N'étant pas, à la différence des autres banques concernées par un mouvement de restructuration, dans une situation financière fragile, elle a pu peser dans le sens d'une relative autonomie des différents partenaires.

Le montage juridique adopté dans le cadre de cette association est en effet particulièrement complexe et nécessite dans les prises de décisions une unanimité des différents associés.

Les trois banques se dotent en effet d'une filiale commune dite « société de concertation » qui a pour objet :

- la définition et l'étude des actions de coopération des banques associées,
- la coordination des actions,
- la mise en place de moyens propres à permettre et faciliter cette coopération,
- et la détention de participations, en particulier dans le capital de la société de participation et dans celui des sociétés spécialisées que les banques associées souhaiteront détenir en commun.

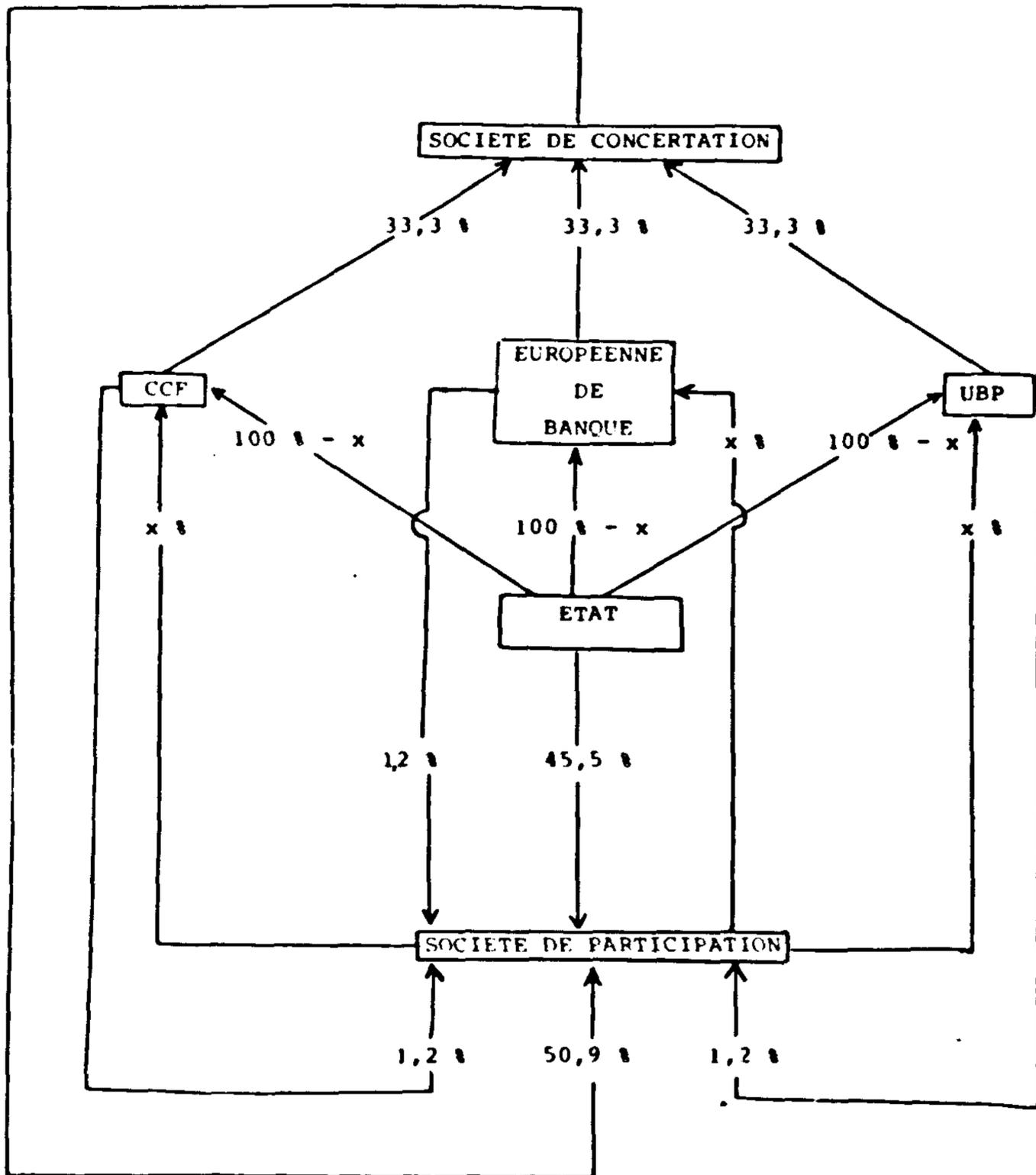
La société de participation dont le capital est constitué par la société de concertation, les trois banques associées elles-mêmes et l'Etat, a pour objet de détenir des actions des banques associées et un portefeuille de titres et d'être tenue informée de l'évolution des opérations de coopération des banques associées et du développement de celles-ci.

---

(1) Voir page 29 et suivantes.

Les domaines de coopération possible font l'objet d'un protocole en 16 points, allant de la définition de positions communes sur des questions d'intérêt général notamment dans les rapports avec les pouvoirs publics et la profession, aux rencontres régulières entre les dirigeants en passant par des accords de correspondance privilégiée, la coordination des actions dans le domaine international, la gestion et la formation du personnel ou la réalisation d'études.

**ORGANIGRAMME DE L'ASSOCIATION  
C.C.F.-EUROPÉENNE DE BANQUE-UNION DE BANQUES A PARIS**



En réalité, cette association dont les formes juridiques se mettent progressivement en place s'est traduite immédiatement par un échange de personnel au plus haut niveau. C'est ainsi que le directeur général du C.C.F. a été nommé parallèlement directeur général de l'Européenne de Banque.

A l'avenir, malgré les garanties juridiques figurant dans les différents protocoles, il semble que face aux difficultés de l'Européenne de Banque, et notamment aux besoins en fonds propres qui se font jour du fait des pertes cumulées de la société (1), le C.C.F. soit appelé à entreprendre un processus d'intégration plus poussé de la banque notamment sous la forme de liens en capitaux moins dilués que dans le projet initial.

### c). — *L'échec de l'archipel*

Annoncé au début de l'année 1983 le projet d'une coopération entre la banque Worms et la banque Vernes auxquelles s'était jointe la Banque Parisienne de Crédit, projet baptisé couramment « archipel », a finalement échoué.

Il est donc aujourd'hui mal aisé de déterminer qui était l'initiateur d'une coopération dont la nature est restée très incertaine. Aussi bien les présidents des trois banques intéressées déclinent-ils cet honneur.

Dans ces conditions il semble bien que l'impulsion, demeurée sans effet, était venue de l'autorité de tutelle. C'est ainsi que le président de la banque Vernes avait été nommé en décembre 1982 représentant de l'Etat dans les conseils d'administration de la banque Worms (2) et de la B.P.C.

Selon les services du ministère de l'Économie et des Finances (3) « l'étude des complémentarités éventuelles » et « la recherche des possibilités de coopération et d'action communes dans le respect de leur identité et de leur responsabilité de gestion » qui étaient proposées aux

---

(1) Il convient toutefois d'observer que la situation de départ de la banque Rothschild était au point de vue de fonds propres tout à fait satisfaisante puisque son coefficient de couverture des risques au 2 janvier 1979 s'établissait à 11,96 %, pour un coefficient de référence fixé à 5 %.

(2) Le conseil d'administration de la banque Worms a été en effet nommé bien tardivement : la plupart des conseils des banques anciennement cotées ont été constitués au mois de juillet 1982.

(3) Notes bleues du ministère de l'Économie et des Finances n° 112, semaine du 28 février au 6 mars 1983.

trois banques devaient « notamment répondre aux objectifs de renforcement de l'action en faveur des entreprises notamment des P.M.E. et des P.M.I. et du développement dans le domaine international ».

Ces complémentarités, qualifiées prudemment d'éventuelles, existaient peut-être en théorie : clientèle de grandes entreprises et ouverture sur l'international pour la banque Worms, activité financière et négoce international pour Vernes, clientèle de P.M.E. et dépôts abondants pour la B.P.C.

En réalité la B.P.C. était extrêmement réticente à se joindre à deux banques dont les difficultés — d'une inégale acuité — étaient connues, au risque de perdre son image et son identité. Sa bonne rentabilité lui laissait en outre une marge de manœuvre dans le choix d'éventuels partenaires.

La banque Worms, à la fois soucieuse d'affirmer sa capacité à subsister seule mais aussi désireuse de réaliser à son profit une fédération de banques petites et moyennes, estimait que la banque Vernes était trop proche d'elle-même par ses caractéristiques et que la B.P.C. possédait une clientèle insuffisamment diversifiée pour être réellement intéressée par un savoir faire international.

La banque Vernes enfin était probablement la plus impatiente de s'adosser à un ensemble bancaire plus vaste du fait de sa situation financière particulièrement délicate. Mais les caractéristiques de ses partenaires éventuels comptaient moins que la nécessité de trouver un actionnaire — l'Etat étant dans l'incapacité de jouer son rôle — capable de lui fournir les moyens nécessaires pour renforcer des fonds propres insuffisants et de surcroît amputés par les résultats négatifs de 1983.

En définitive la réalité de liens anciens a conduit la B.P.C. et la banque Vernes à se rapprocher du groupe Suez.

Toujours dans le souci de maintenir une autonomie aussi forte possible, les deux banques souhaitent à l'évidence voir entrer dans leur capital, la Compagnie financière de Suez de préférence à la banque Indosuez. Tel est le cas particulier de la banque Vernes qui est plus concurrente que complémentaire de la banque du groupe Suez.

Reste le cas de Worms qui demeure sans solution à l'heure actuelle.

## D. — LES PETITES BANQUES INDÉPENDANTES EN SURSIS ?

Compte tenu de leurs caractéristiques très particulières, les petites banques indépendantes semblaient particulièrement vulnérables à la nationalisation.

De façon quelque peu paradoxale, elles semblent désormais d'autant plus attachées à leur autonomie que leur spécificité risque d'être menacée par leur appartenance commune au secteur public bancaire.

L'expérience de deux années montre que dans le « bas du tableau », la nationalisation aura eu pour effet davantage de figer les structures bancaires que de les bouleverser.

Ce faisant, elle a probablement retardé les aménagements que rendent pourtant inéluctables les évolutions économiques et technologiques.

### 1. — Des caractéristiques bien particulières

Ayant su résister au phénomène de concentration bancaire observé depuis plus de deux décennies, les petites banques indépendantes présentent nécessairement un visage original (1).

Souvent familiales, ces banques ont une individualité bien marquée.

Elles ont parfois un fonds de commerce très spécifique, telle la **Banque Industrielle et Mobilière privée**.

Créée en 1922 par un groupe de familles aux intentions partiellement philanthropiques, la Banque Mobilière privée dont l'activité était consacrée exclusivement à la gestion de patrimoine a fusionné, en 1967, avec la Compagnie industrielle de Banque, établissement de la famille Michelin, qui avait elle-même absorbé l'activité parisienne de la banque Journal (St-Quentin). Elle a donc joint à sa vocation initiale, des liens d'affaires avec les grandes entreprises ajoutant le terme « industrielle » à sa raison sociale.

---

(1) Ainsi en moins de 10 ans, de 1973 à 1983, le nombre de banques de dépôts françaises est passé de 193 à 165, et le nombre de banques régionales ou locales de 89 à 68.

Dotée d'un siège unique à Paris, employant 310 personnes avec un bilan totalisant 2 milliards de francs, des dépôts et des crédits à hauteur respectivement de 1 et 1,2 milliard de francs, la Banque industrielle et mobilière privée présente, au moment de sa nationalisation, trois caractéristiques qui résultent de son histoire :

— Elle a une activité de gestion de patrimoine très développée (intermédiation financière et boursière) qui représente près du tiers de ses résultats nets ;

— Elle est spécialisée dans la clientèle des associations de toute nature avec une orientation plus particulière vers le domaine sanitaire et social ;

— Elle a développé son activité avec les entreprises : initialement avec les sociétés importantes puis, à mesure que la taille de celles-ci devenait disproportionnée avec les moyens de la banque, avec des entreprises petites et moyennes, principalement dans un tertiaire à coloration libérale (maison d'édition, groupe de presse, agence de publicité, expert comptable, architecte, société de conseil...).

Ces banques sont également souvent enracinées dans une réalité économique locale, fort bien implantées dans des zones d'influence limitée.

Ainsi, le nouveau président de la banque Chaix (Avignon) définit sa banque comme « une petite banque familiale de dépôt régionale ».

La banque Chaix, créée dans les années 20 par un employé de la Marseillaise de Crédit, s'est développée à l'origine en zone rurale, essentiellement par les placements de titres. Elle dispose actuellement d'une quarantaine de guichets répartis principalement sur trois départements qui collectent une masse de dépôts, considérable en regard des engagements de la banque. Celle-ci se caractérisait en effet par une gestion prudente et avisée mais qui subissait également les contraintes de l'encadrement du crédit compensé, il est vrai, dans une période récente, par le haut niveau des taux sur le marché.

Prudemment gérées, les petites banques indépendantes présentaient dans leur grande majorité une excellente rentabilité. La distribution relativement généreuse de dividendes s'accompagnait souvent de recours fréquents à des augmentations de capital.

Tel était le cas de la banque Hervet dont le dynamisme était certain. Fondée à Bourges il y a plus d'un siècle et demi, cette banque a su compléter, à partir des années cinquante, sa base de collecte dans le

Cher et l'Indre, par une implantation parisienne forte en 1981 d'une vingtaine de guichets, développant ainsi son fonds de commerce de clientèles particulières et d'entreprises petites et moyennes.

Ainsi, ces banques se caractérisaient par le bon niveau de leurs fonds propres.

Au 2 janvier 1979, date à laquelle les autorités de tutelle du système bancaire ont institué un coefficient de couverture des risques (1), celui-ci s'établissait comme suit pour cinq des banques entendues par votre commission :

#### **Coefficient de couverture des risques au 2 janvier 1979**

Banque Hervet : 5,75

Banque Chaix : 13,19

Banque Parisienne de Crédit : 7,28

Union de Banque à Paris : 7,18

B.I.M.P. : 7,17

Le niveau souhaité par les autorités de tutelle fixé à 5 % était donc parfois largement dépassé et la situation de ces banques contrastait singulièrement avec les trois grandes banques nationales dont le coefficient de couverture des risques évoluait à la même date entre 1 et 2 %.

## **2. — Les effets de la nationalisation**

### **a). — Une convergence objective d'intérêts**

De dimension modeste, souvent familiales, les petites banques indépendantes étaient à l'évidence dotées d'un « esprit-maison », d'un sentiment d'appartenance traditionnellement développé (2).

A l'égard, tant du personnel que de la clientèle, le rôle du « patron » était déterminant.

---

(1) Mesurant le rapport des fonds propres aux engagements des banques.

(2) De surcroît, la part du capital détenue par le personnel était dans certains établissements tout à fait significative : ainsi le personnel de la B.P.C. détenait 17 % du capital et était présent au conseil d'administration.

Le choix des nouveaux dirigeants était donc également capital. Plus que dans un grand établissement, il leur fallait des qualités d'habileté et de compétence propres à convaincre le personnel et rassurer la clientèle.

De fait, en maintenant autour d'eux les équipes, dans lesquels figurent parfois des représentants des familles anciennement actionnaires, en s'indentifiant apparemment d'emblée au destin de leurs établissements, les présidents nommés par l'État ont assez souvent répondu à cette attente et donné le sentiment que tout devait continuer comme avant.

Effectivement, la seule véritable crise qui s'est ouverte tient à la personnalité du président de l'Union de banques à Paris (U.B.P.) qui n'a pas respecté cette règle du jeu dans une maison familiale, dont les fondateurs avaient voulu être les pionniers de l'association capital-travail. Sur 170 cadres que comptait la banque au sens de la convention collective, 70 ont démissionné depuis la nationalisation, 24 sur 29 pour les cadres au niveau le plus élevé.

Le président de l'U.B.P. s'autorise en effet une analyse quelque peu iconoclaste en dénonçant le fonctionnement des banques au profit « d'une technostructure qui s'est autofinalisée » (1).

En dehors de cet exemple atypique, s'est dégagée en vérité une sorte de convergence d'intérêt entre les présidents, forts de leur nomination par l'État, et le personnel de leur établissement.

**La pérennité de l'établissement garantit, en quelque sorte, celle de la fonction.**

#### **b). — *La tentation de l'immobilisme***

Cela dit, les petites banques doivent faire face à une accélération de l'évolution du métier de banquier.

Les besoins de la clientèle exigent un niveau de formation et qualification des personnels toujours plus élevé. Des fonctions nouvelles, telles l'analyse financière, doivent être pourvues, l'ouverture sur l'international assurée. Dès lors, la question se pose de la capacité des petites banques à suivre leur clientèle.

---

(1) Voir Le Monde du 29 décembre 1982.

D'autre part, la banque devient une industrie nécessitant des investissements de plus en plus considérables particulièrement dans le domaine informatique. La mise en place des distributeurs et des guichets automatiques de banques représente un coût croissant. La part de cette explosion technologique devient manifeste dans les comptes des banques sous la forme, soit de frais généraux, soit d'amortissement.

En outre, les petites banques, lorsqu'elles fondent leur prospérité sur une collecte importante de dépôts, présentent un profil particulièrement vulnérable à un retournement de la conjoncture. Ainsi, le mouvement à la baisse des taux observé sur le marché monétaire, doublé d'un coût croissant de la collecte des dépôts, a eu un effet quasi mécanique sur les résultats de ces banques. De surcroît, leur développement est freiné par l'encadrement du crédit dont elles subissent les contraintes sans pouvoir les tourner car elles distribuent peu de crédit désencadré partiellement ou totalement.

De même, elles affrontent plus que d'autres la concurrence souvent inégale des organismes à caractère mutualiste ou des Caisses d'Épargne dans leur zone d'influence.

Enfin, elles n'ont guère, dans leur majorité, les moyens de compenser la dégradation de leur marge bancaire en développant des activités de services propres à rééquilibrer leur compte.

Ainsi les facteurs d'évolution que l'on peut discerner ne favorisent pas les petites banques, même si celles-ci donnent actuellement l'image de banques en bonne santé.

**Or, la nationalisation génératrice d'un cadre juridique très rigide ne semble pas à même d'accompagner, voire de devancer, les évolutions inéluctables.**

Actuellement bien portantes, ces banques ne sont guère impliquées dans un mouvement préventif de restructuration qu'aurait peut-être initié un propriétaire avisé, soucieux de valoriser son patrimoine au bon moment.

Certes, l'ensemble des présidents de petites banques entendus conviennent que des accords avec des banques plus importantes sont nécessaires, mais rares sont ceux qui s'engagent réellement dans cette voie tant la condition préalable d'autonomie semble impérative.

Seules l'Union de banque à Paris et la Banque Parisienne de Crédit semblent avoir devancé l'appel au nom d'une vision à plus long terme de leur avenir, la première en s'adossant selon des modalités juridiques fort complexes au Crédit Commercial de France (1), la seconde en s'appêtant à rejoindre en définitive le groupe Suez avec lequel elle entretenait déjà avant la nationalisation des liens étroits.

### **E. — LE SORT DISSEMBLABLE DES COMPAGNIES FINANCIÈRES**

Symboles d'un pouvoir économique auquel le Gouvernement sorti des urnes de mai-juin 1981 souhaitait à tout prix mettre un terme, les puissants groupes bancaires, financiers et industriels construits autour des compagnies financières de Suez et de Paribas ont vécu la nationalisation dans des conditions très différentes.

Ébranlé dès octobre 1981 par la sécession de deux filiales étrangères puis en novembre 1981 par les poursuites judiciaires pour transfert illicite de capitaux à l'étranger dont certains de ses plus hauts dirigeants ont été l'objet, le groupe Paribas a en quelque sorte subi le choc de la nationalisation avant même que celle-ci soit effective.

Depuis lors, il semble que le souci des différents partenaires a été d'assurer la continuité de ce groupe et d'en maintenir le potentiel.

En revanche, le groupe Suez présente un double visage : alors que la banque Indosuez, largement tournée vers l'international, poursuit apparemment sans à coup son développement, l'ensemble constitué sous l'égide de la compagnie a été profondément désorganisé dans ses structures.

#### **1. — Le maintien du potentiel du groupe Paribas**

La nomination de M. Jean-Yves Haberer à la tête de la Compagnie financière et de la banque de Paribas comme administrateur général d'abord en février 1982 puis comme président au mois de juillet de la même année a été considérée comme un gage d'apaisement. Connue en réalité dès novembre 1981 cette nomination est venue conjurer les graves conséquences qu'étaient susceptibles d'entraîner sur l'image de Paribas et sur l'état d'esprit de son personnel les événements de l'automne 1981.

---

(1) Voir page 49 et suivantes.

A la lumière de deux ans d'expérience, l'on constate que le groupe Paribas n'a pas été bouleversé dans ses structures par la loi de nationalisation et qu'en dépit de réaménagements substantiels, il a maintenu l'essentiel de ses relations avec ses partenaires étrangers.

a). — *Des structures juridiques internes peu modifiées*

Outre la Compagnie financière de Paribas, société mère de groupe, trois banques filiales ont été elles-mêmes nationalisées :

— la banque de Paris et des Pays-Bas (banque Paribas) contrôlée à 100 % par le groupe Paribas,

— le Crédit du Nord détenue à 50,3 % par une société de portefeuille du groupe,

— la banque Tarneaud détenue à 68 % par le Crédit du Nord.

Le groupe Paribas, à la suite de la nationalisation, a gardé le contrôle de la banque Paribas qui a le même président que la Compagnie financière.

Il a également conservé sa participation dans le capital du Crédit du Nord au côté désormais de l'État.

En application de l'article 28 de la loi de nationalisation, il était fait par ailleurs apport de l'intégralité du capital de la Banque Tarneaud au Crédit du Nord. Cette banque présente de surcroît la particularité d'être la seule à avoir gardé à sa tête son ancien président, un membre de la famille Tarneaud.

Il ressort des auditions menées par votre commission que les liens entre Paribas et le Crédit du Nord sont restés étroits et leur collaboration, semble-t-il, fructueuse. C'est ainsi que les deux partenaires ont récemment lancé de concert un fonds commun de placement à risque destiné à faciliter la transmission des entreprises à leurs cadres.

Une telle évolution n'était pas a priori certaine. La détention d'une légère majorité du capital ne donnait pas à Paribas l'assurance de conserver le contrôle du Crédit du Nord face à l'actionnaire monolithique et en outre autorité de tutelle qu'est l'État, face également à un président muni d'un décret de nomination portant signature de la plus haute autorité de l'État.

La personnalité des présidents de Paribas et du Crédit du Nord n'est donc pas étrangère au maintien des liens étroits entre les deux

sociétés non plus il est vrai que la situation financière délicate du Crédit du Nord, affectée par les déboires de sa filiale immobilière, le groupe Ribourel.

L'on mesure à cette occasion la complexité des relations de pouvoir dans les entreprises publiques qui transcende largement la simple détention du capital.

En outre, les relations de Paribas sont restées inchangées avec la **Compagnie bancaire**, premier groupe européen spécialisé dans le financement des équipements professionnels et domestiques et les crédits immobiliers. Cette société cotée en bourse a en effet, en dépit de l'importance de ses crédits (1), échappé à la nationalisation des banques, le critère retenu étant le montant des dépôts.

Le groupe de la **Compagnie bancaire**, contrôlé par Paribas à 46,8 %, fait l'objet dans les comptes consolidés de la **Compagnie financière** d'une intégration globale indiquant l'étroitesse des liens existants en dépit du caractère minoritaire de la participation détenue. Ses comptes font apparaître en 1983 un substantiel bénéfice consolidé de 852 millions de francs.

Enfin, il convient d'indiquer que les participations de Paribas dans les **groupes industriels** nationalisés également en 1982 étaient modestes : environ 8 % dans Thomson Brandt et moins de 1 % dans Pechiney-Ugine-Kuhlmann.

**b). — *Un rayonnement international apparemment préservé.***

Le projet de nationalisation avait fait naître de vives inquiétudes quant à l'évolution des activités internationales de Paribas qui représentaient en 1981 et 1982 respectivement plus de 70 % et plus de 99 % du résultat consolidé du groupe (part de la **Compagnie financière**).

La présence centenaire de Paribas en Belgique, en Suisse et aux Pays-Bas ainsi que les alliances avec des groupes bancaires ou financiers étrangers semblaient particulièrement vulnérables.

Or il semble que Paribas ait réussi à enrayer un phénomène de défiance de la part des milieux financiers internationaux bien que le diagnostic dans ce domaine soit difficile à formuler.

---

(1) 78 milliards de F. d'encours de crédits en 1982 pour le groupe de la **Compagnie bancaire**.

## **1. — Les filiales belge et suisse**

S'agissant des filiales suisse (Paribas suisse) et belge (la société holding Compagnie belge de participation-Copeba) dont Paribas avait perdu le contrôle en octobre 1981, le groupe semble être parvenu à un statu quo avec ses partenaires.

La situation de **Paribas Suisse** s'est progressivement clarifiée. Un protocole d'accord signé en février 1982 entre le groupe nationalisé dont la participation dans sa filiale suisse était revenue à 47,5 % et **Pargesa holding S.A.**, actionnaire majoritaire depuis octobre 1981, avait prévu en effet la constitution d'un syndicat d'actionnaires associant les deux partenaires à part égale dans la gestion de la banque.

Cette instance de coordination avait permis à **Paribas suisse** de conserver sa raison sociale et au réseau international de **Paribas** de préserver son unité.

En mai 1984, un pas supplémentaire a été franchi. Le syndicat d'actionnaires a été transformé en une société holding détenant la majorité (51 %) du capital de la banque suisse grâce à l'apport d'un nombre égal de titres par chacun des deux actionnaires.

Parallèlement, **Pargesa** acceptait de céder au groupe **Paribas** un bloc d'actions représentant 22,5 % du capital de **Paribas suisse**.

Ainsi, le groupe français retrouve en définitive, avec 70 % du capital, le contrôle de la banque **Paribas suisse** mais il reconnaît le principe d'une gestion paritaire de celle-ci, de concert avec le groupe **Pargesa**.

**Paribas** reste en outre le premier actionnaire de **Copeba** avec 37 % du capital face à des partenaires très dispersés. C'est un des directeurs généraux de la Compagnie financière qui préside la société holding.

## **2. — Le réaménagement des alliances internationales**

L'une des caractéristiques de **Paribas** est d'avoir noué des alliances internationales avec des partenaires étrangers prestigieux.

Ainsi **Paribas** était devenu le partenaire de la **S.G. Warburg** (l'une des principales, sinon la principale, « merchant bank » britannique).

Le groupe Paribas (Paribas international) détenait une participation de 24 % dans S.G. Warburg inc.. En contrepartie, une société contrôlée à parité avec S.G. Warburg et Paribas international détenait une participation dans la banque Paribas France.

En mai 1983, Mercury security, société mère de S.G. Warburg et la Compagnie financière de Paribas ont annoncé qu'elles « mettaient fin à certains accords de participations croisées tout en étant décidées à maintenir leurs relations traditionnelles ».

Parallèlement S.G. Warburg se retirait de l'alliance à trois mise en place avec Paribas et le groupe Becker, une des principales banques d'investissement américaines particulièrement active sur le marché des effets financiers.

En effet, Warburg Paribas inc., société détenue paritairement par Paribas international et S.G. Warburg détenait 40 % de la banque Becker.

A la suite de difficultés de cette dernière, Warburg Paribas inc. a porté sa participation à plus de 50 % en juillet 1982.

En mars 1983, Warburg S.G. s'étant retirée de la société holding commune, Paribas contrôle désormais à elle seule la banque américaine. Le groupe a acquis en mai 1984 le reliquat du capital de la banque (49 %) détenu précédemment par les cadres américains.

Cette opération a été présentée par les dirigeants de Paribas comme la confirmation de l'importance que le groupe attache au développement de ses activités en Amérique du Nord.

S'il n'est pas sans signification qu'un groupe public français ait pu prendre à lui seul le contrôle d'une importante banque américaine, il n'en reste pas moins que Paribas a dû renoncer à la présence de partenaires à ses côtés, en l'espèce tant Warburg que les cadres de la banque.

C'est une situation inverse qui peut être observée dans les rapports entre Paribas et ses partenaires de Hong-Kong, le groupe Sun-Hung-Kai.

Traduisant la volonté du groupe de développer ses activités en Extrême-Orient, Paribas a pris en 1978 une participation dans Sun-Hung Kai Bank de 30 % et dans Sun-Hung Kai Securities (le plus gros courtier de Hong-Kong) de 5 %.

En juillet 1982, la société d'investissement américaine Merrill-Lynch est à son tour entrée dans le capital de ces deux sociétés, prenant une participation de 25 % dans S.H.K. Securities et de 15 % dans S.H.K. Bank.

La position de Paribas dans le cadre de cet accord à trois a été modifiée comme suit : sa participation dans S.H.K. Bank a été ramenée à 25 % ; en revanche, sa participation dans S.H.K. Securities a été portée de 5 % à 10 %.

Suite aux difficultés qu'a connues la place financière de Hong-Kong, notamment au regard du sort de la colonie britannique à l'expiration du bail en 1997, une restructuration du capital de ces deux sociétés a été entreprise. Désormais, Paribas et Merrill-Lynch détiennent à parité la majorité du capital d'une société holding contrôlant elle-même la banque et la firme de courtage. Le passage sous contrôle étranger est ainsi à même de rassurer les déposants.

L'entrée de Merrill-Lynch dans le capital du groupe chinois a été présentée par Paribas comme l'opportunité d'une « association avec un partenaire américain de premier rang ».

Certains observateurs estiment toutefois que la force d'attraction de Merrill-Lynch risque de supplanter à terme celle du groupe français.

**Une certaine incertitude marque donc l'évolution des alliances internationales de Paribas.**

Il n'en reste pas moins que le groupe a développé depuis sa nationalisation ses implantations à l'étranger.

Depuis le début de 1982, quatre succursales (Le Caire, Turin, Miami, Chicago) et six bureaux ont été ouverts. Le groupe a créé la Merchant bank Nigeria (détenue à 40 %) et la Smurfit Paribas bank (Irlande, détenue à 50 %) ; il a pris une participation de 40 % dans la banque continentale de Luxembourg et de 20 % dans la Banco Amazonas (Équateur).

## **2. — Le double visage de Suez**

La situation du groupe Suez contraste largement avec celle de Paribas. La nationalisation a désorganisé profondément son réseau de filiales et de participations.

Alors que Paribas réussissait à garder le contrôle de sa banque de dépôts, le Crédit du Nord, et de la Compagnie bancaire non nationalisée, Suez a perdu toute influence au sein du groupe du Crédit industriel et commercial et s'est trouvé dépossédé de ses filiales, les banques Sofinco et la Hénin.

Un chiffre simple exprime ce sort dissemblable : le total des bilans consolidés des deux compagnies financières en 1981 et 1982.

**TOTAL DU BILAN CONSOLIDÉ**

En milliards de francs

	1981	1982
Compagnie financière de Paribas.....	288,0	346,8
Compagnie financière de Suez.....	327,9	197,2

**La nationalisation a entraîné pour la Compagnie de Suez une perte de substance certaine dont l'aspect comptable ne suffit pas à mesurer toutes les conséquences.**

Seule la banque Indosuez, largement tournée vers l'international, a été véritablement épargnée.

**a). — la banque Indosuez épargnée**

Issue en 1974 de la fusion de la banque de Suez et de l'Union des Mines avec la banque de l'Indochine, la banque Indosuez, filiale à 100 % de la Compagnie financière, est le « joyau » du groupe Suez. Elle contribue pour près de la moitié au résultat net consolidé.

Son réseau à l'étranger est exceptionnel. Il comprenait, au 31 décembre 1982, 31 succursales et 18 filiales bancaires ou banques affiliées qui, avec les bureaux de représentation, lui permettent d'être présente dans soixante pays et particulièrement en Europe, en Asie et au Moyen-Orient.

Sur un effectif total d'environ 11 000 personnes, plus de 7 000 sont à l'étranger, ces chiffres incluant le personnel employé localement.

La nationalisation de la banque Indosuez qui est restée filiale à 100 % de la Compagnie financière, elle-même nationalisée, ne semble pas avoir affecté son développement international.

L'année 1982 a vu l'ouverture de nouvelles implantations : 4 succursales, 5 filiales et 6 bureaux de représentation.

Plus récemment encore la banque a pris le contrôle de 83 % du capital de la banque privée allemande Bankhaus Macard de Hambourg, investissement il est vrai financé par le retrait d'Indosuez de la banque Trinkhaus et Barkhardt de Düsseldorf dans laquelle sa participation s'élevait à 20 %.

Son changement de statut juridique a toutefois contraint la banque à la restructuration de certaines de ses implantations. Ainsi en Malaisie, pays qui interdit la présence sur son territoire de toute banque détenue par un État étranger, Indosuez a dû transformer sa succursale en une banque affiliée, la Malaysian French bank Berhad dans laquelle elle ne dispose plus que de 30 % du capital au côté d'investisseurs locaux. En fin de compte, les conséquences juridiques de la nationalisation ont été limitées.

Les effets sur le dynamisme de la banque à l'étranger semblent l'avoir été également. Il y a à cette situation plusieurs raisons.

Comme on a pu déjà l'observer dans le passé, l'activité internationale échappe largement au carcan de la réglementation administrative. A fortiori depuis la nationalisation, les contraintes de l'autorité de tutelle doublée des exigences de l'État-actionnaire ont porté essentiellement sur l'exploitation métropolitaine.

En outre, le dynamisme des équipes à l'étranger, éloignées géographiquement et psychologiquement du siège ne semble pas avoir été affecté. Bien au contraire, il semble que sous l'effet notamment d'une dégradation des conditions de rémunération des cadres de la banque en France, les candidatures se multiplient à des postes dans le réseau international.

Il est vrai qu'au siège même, une réelle continuité des équipes dirigeantes a été assurée autour du directeur général de la banque.

Enfin la banque Indosuez a été dans une certaine mesure préservée d'une trop grande sollicitude de la part de l'État grâce à l'écran qu'a constitué sa société-mère, la Compagnie financière.

Celle-ci a largement supporté au lieu et place de la banque les contraintes nouvelles tant en matière de contribution au financement du secteur public industriel (dotation à la Société française de participa-

tion industrielle) qu'en ponction sur les résultats : la banque échappe ainsi au paiement de la redevance à la Caisse nationale des Banques du simple fait que celle-ci est établie au prorata du dividende versé à l'État.

De même, la banque a trouvé auprès de la Compagnie un actionnaire plus soucieux du renforcement de ses fonds propres que ne l'aurait été l'État.

Ainsi, la banque Indosuez, ensemble homogène au sein du groupe, est restée largement en dehors des bouleversements graves qui ont affectés la Compagnie financière.

### b). — *le groupe Suez amoindri*

Suez aura connu en moins de trente ans deux nationalisations : en 1956 et en 1982. La seconde n'a pas visé seulement la Compagnie financière, société-mère du groupe, mais plusieurs des sociétés filiales directes ou indirectes. De même que l'on a pu prétendre qu'en l'absence de nationalisation, certains groupes industriels auraient été vendus « par appartements » de même peut-on affirmer que Suez a été « nationalisé par appartements ». **Il lui faudra beaucoup d'obstination et d'ingéniosité pour reconstituer sa substance.**

#### 1. — **Suez 56-82**

Créée en 1958, la Compagnie universelle du Canal de Suez avait pour objet la construction et l'exploitation du canal de Suez.

En 1956, le canal et les actifs égyptiens étaient nationalisés par le colonel Nasser, chef de l'État égyptien. Privée de son principal objet social, la Compagnie repartait sur de nouvelles bases. Après avoir caressé l'ambition de creuser le tunnel sous la Manche, la Société prenait le nom de « Compagnie financière de Suez » en juillet 1958 et se donnait pour objet « la mise en valeur des actifs présents et futurs de la société ».

Les vingt années suivantes allaient être consacrées à la constitution d'un **groupe bancaire** autour de ce qui allait devenir par fusions successives la banque Indosuez et du Crédit Industriel et Commercial dont Suez prenait le contrôle en 1971 après une longue bataille avec le groupe rival Paribas.

Parallèlement la Compagnie se dotait progressivement d'un portefeuille industriel important avec au premier rang une participation de 17 % dans la Compagnie Saint-Gobain et manifestait son influence par un réseau très complexe de participation dans un grand nombre de sociétés de portefeuille notamment la Compagnie La Hénin détenant elle-même la banque de La Hénin en Sofinco mais aussi Penhoët, Centenaire Blanzly, Comiphos, Lille-Bonnetières, Compagnie industrielle.

A travers ces sociétés de portefeuille, Suez contrôlait notamment l'important groupe d'assurance Victoire (l'Abeille et la Paix).

Ainsi à la veille des nationalisations de 1982, Suez détenait directement ou indirectement pour plus de 5 milliards et demi de francs de titres de sociétés elles-mêmes nationalisées selon la répartition suivante.

Titre de sociétés nationalisées	Valeur d'échange
— Compagnie de Suez (auto-contrôle).....	535 millions de F
— Banques	
• Indosuez (100 %).....	3 052 millions de F
• CIC (66,17 %).....	728 millions de F
• Vernes (10,16 %).....	29 millions de F
• Monod française de banques (24,3 %).....	18 millions de F
— Sociétés industrielles	
• Saint-Gobain (17,08 %).....	1 032 millions de F
• Autres sociétés (1).....	116 millions de F
Total.....	5 518 millions de F

Le tableau ci-dessus ne représente toutefois que partiellement les liens du groupe Suez avec les sociétés visées par la loi de nationalisation. Quatre exemples peuvent être cités dans le domaine bancaire :

La répartition du capital de la Monod française de Banque à la fin de 1981 indique que le poids de Suez y était déterminant car y figuraient, outre la part détenue par la Compagnie, des participations du C.I.C. (14,7 %), de la Banque Transatlantique (groupe C.I.C.), de la Société de portefeuille Centenaire Blanzly (20 %) liée à la Compagnie.

De même, la Banque Vernes et Commerciale de Paris, en dépit de la participation directe mineure que possédait la Compagnie financière, appartenait sans ambiguïté à la mouvance de Suez.

(1) PUK, Thomson Brandt, Rhône Poulenc, C.G.E.

**La Banque parisienne de Crédit** qui n'apparaît pas dans le tableau était en réalité détenue à 19 % par Centenaire Blanzky et à 35,5 % par la Société Le Globe elle-même détenue à 45 % par la banque Indosuez.

Enfin la Compagnie de La Hénin détenue à 43 % par Suez qui la contrôlait effectivement comme l'indique son intégration globale dans les comptes consolidés de la Compagnie financière possédait la quasi totalité du capital de la banque Sofinco La Hénin et de la banque La Hénin.

Telle était la physionomie du groupe Suez au regard de la loi du 11 février 1982.

## **2. — Une nationalisation par « appartements »**

En vertu de la loi de nationalisation, les sociétés nationalisées étaient autorisées à conserver leurs participations dans d'autres sociétés nationalisées. L'État pouvait également faire apport à une société publique de titres de sociétés nationalisées.

Ainsi, ce sont les pouvoirs publics qui ont décidé les conditions dans lesquelles les sociétés nationalisées pouvaient échanger les titres qu'elles détenaient puis céder sur le marché les obligations indemnitaires ainsi obtenues.

**L'intérêt de Suez**, en tant qu'entreprise, était de conserver ses participations bancaires majoritaires (Indosuez et C.I.C.) ; d'échanger ses titres de sociétés industrielles nationalisées dans lesquelles il ne pouvait plus guère prétendre exercer une réelle influence et de céder les obligations indemnitaires ainsi obtenues sur le marché afin de se procurer des liquidités ; enfin de voir l'État lui faire apport des titres de sociétés dans lesquelles elles avaient des intérêts minoritaires ou indirects mais significatifs (Monod française de banque, Vernes, Banque parisienne de Crédit, Banque La Hénin, Banque Sofinco La Hénin).

**En réalité Suez n'a pu céder ses participations industrielles qu'en contrepartie de lourdes contraintes et a vu ses participations bancaires dispersées.** Dans le même temps la Compagnie devait faire face à une contre-offensive de ses anciens partenaires privés.

### — Un échange coûteux

S'agissant plus particulièrement des participations industrielles, Suez, comme l'indique son rapport d'activité 1982, a été autorisé à procéder à l'échange à la condition de réemployer les fonds obtenus notamment au financement souhaité par l'État de certaines activités industrielles.

En termes plus explicites, Suez détenait une participation stratégique dans la Compagnie de Saint-Gobain, société dynamique qui avait mis ses espoirs dans une diversification audacieuse vers le secteur porteur de l'électronique. Or, du fait de la nationalisation de Saint-Gobain, cette participation perdait sa raison d'être pour Suez.

Cependant, son désengagement a été assorti par l'État de contraintes de réemploi des disponibilités ainsi libérées.

- Ainsi, comme l'ensemble du secteur public financier, Suez a dû participer, à hauteur de 300 millions de francs, à la constitution de la **Société française de participation industrielle**. Le paradoxe toutefois de Suez est d'avoir dû échanger une participation significative dans une société performante contre des parts d'une société écran, elles-mêmes investies dans des sociétés industrielles publiques dont plusieurs connaissent des difficultés majeures.

- Suez s'est en outre trouvé impliqué à la demande des pouvoirs publics dans la **restructuration du secteur de la machine outil**. A l'origine le groupe possédait une participation dans la société Huré qui rencontrait d'ailleurs quelques problèmes.

Dans le cadre du plan machine outil une nouvelle société Intelautomatisme, constituée de Huré et de Graffenstaden (C.G.E. C.I.T Alcatel), a été formée, contrôlée à 51 % par Suez et 49 % par le groupe C.G.E. Cette nouvelle société a de surcroît vocation à reprendre H. Ernault Somua (H.E.S.) composante du groupe Schneider.

Selon le nouveau président de Suez, il n'est pas tout à fait normal que le financier soit majoritaire dans le pilotage de ce nouvel ensemble industriel. En outre, le plan initial pêchait singulièrement par optimisme. Aussi Suez a-t-il pu obtenir que soit élaboré un nouveau plan tant industriel que financier doublé d'une expertise de la situation réelle d'H.E.S. qui a enregistré au cours des deux derniers exercices près de 360 millions de F de pertes. Les négociations sont encore en cours sur ce dossier (mai 1984).

- Enfin la Compagnie de Suez a été conduite, au début de 1983, à reprendre les actifs industriels et immobiliers de l'ex-banque Rothschild pour près de 505 millions de francs environ, prix inespéré selon les dires des vendeurs eux-mêmes.

Ces actifs se répartissent pour moitié environ entre, d'une part, les participations industrielles dans les hydrocarbures, le transport maritime, les industries alimentaires ainsi que dans les mines et la métallurgie notamment la société Imetal (et ses filiales Le Nickel et Pennaroya), et, d'autre part, les participations immobilières au premier rang desquelles figure la société Italie-Vandrezanne.

Selon le président de Suez, la valeur des actifs immobiliers était liée au procès en cours concernant le permis de construire de la Tour Apogée refusé à la société Italie-Vandrezanne en 1975.

Compte tenu de la décision récente du Conseil d'État (juin 1983) condamnant l'État au paiement d'une indemnité de 300 millions de francs, Suez évalue la moins-value sur l'ensemble des participations immobilières à 20 ou 30 millions de francs. Il convient toutefois de souligner que cette indemnité ne serait pas libre de réemploi : les intéressés ont pris l'engagement de la réinvestir dans la construction d'immeubles locatifs dans Paris.

S'agissant des participations industrielles, le président de Suez estime que la situation de ces sociétés peut être redressée. Certaines participations ont déjà été reclassées par la Compagnie.

Le fardeau le plus lourd semble être la société Imetal qui enregistre dans ses comptes consolidés une perte de plus d'1,2 milliard pour les deux derniers exercices 1982 et 1983.

Suez fait valoir que l'appréciation de la situation difficile de cette société doit être tempérée par l'existence au côté de Suez d'un actionnaire sérieux, la Cogema (groupe C.E.A.). La Compagnie financière ne participe au redressement d'Imetal qu'à hauteur de sa propre participation. Le cas de la société Le Nickel (près d'1,5 milliard de pertes pour les deux derniers exercices) a été d'autre part largement dissocié de celui d'Imetal par l'entrée dans son capital, à hauteur de 70 %, de l'E.R.A.P. Ainsi, selon Suez, la moins-value sur les participations industrielles ne devrait pas dépasser 60 à 70 millions de francs.

En résumé, la moins-value sur l'ensemble des actifs de l'ex-banque Rothschild devrait s'établir, de l'aveu du groupe Suez lui-

même, entre 80 et 100 millions de francs, soit un cinquième du prix de reprise.

Ce relatif optimisme doit toutefois être tempéré par la mention des contraintes évoquées plus haut portant sur le réemploi de l'indemnité de 300 millions de francs versée à Italie-Vandrezanne et des financements nécessaires aux redressements de ces participations.

Les comptes de la Compagnie financière prévoient, de façon globale, « une provision pour coûts de restructuration des actifs acquis et réemploi des obligations indemnitaires » qui s'élève à 276 millions de francs.

#### — Les participations bancaires dispersées

Le réseau de filiales, de participations et d'alliances de Suez dans le domaine bancaire a été profondément affecté par la nationalisation.

Pas moins de 16 banques de la mouvance de Suez, dont les 10 banques du groupe du C.I.C., étaient visées par la loi du 11 février 1982.

Le sort de ces banques a été divers

- La Compagnie financière a gardé l'intégralité du contrôle de la **banque Indosuez**. Il est vrai que toute autre solution aurait entraîné de façon quasiment certaine la disparition de la Compagnie.

L'État a fait également apport à cette dernière des actions qu'il détenait dans la **Monod française de banque**. Désormais, la Compagnie financière détient 85,3 % du capital de cette banque au côté du C.I.C. (14,7 %) qui a conservé sa participation.

- En revanche, les autres banques liées de façon plus indirecte à Suez ont été érigées — du moins provisoirement(1) — en établissements parfaitement autonomes détenus directement par l'État. Il s'agit de :

- la **banque Vernes** dans laquelle Suez conserve toutefois une participation désormais symbolique de 10 % ;

- la **Banque parisienne de Crédit** ;

- des deux banques détenues précédemment par la Compagnie **La Hénin** filiale de Suez : la **banque Sofinco-La Hénin** (qui a d'ailleurs

---

(1) Voir ci-dessous la reconstitution, plus de deux ans après la nationalisation, des liens entre Suez, la B.P.C. et Vernes.

immédiatement manifesté son goût d'indépendance en abandonnant dans sa raison sociale toute référence à La Hénin) et la banque **La Hénin**.

Le rapport d'activité de la Compagnie de Suez note à cet égard que la nationalisation de ses filiales bancaires a modifié profondément l'équilibre qui existait depuis dix ans entre les deux pôles d'activité complémentaire de la Compagnie La Hénin ; crédits et services d'une part, à forte rentabilité immédiate ; investissements fonciers et agricoles, d'autre part, qui bénéficient d'une valorisation à long terme.

• Mais la situation la plus grave est celle du **groupe du Crédit industriel et commercial (C.I.C.)**.

La Compagnie financière de Suez a dû renoncer en effet à un quelconque pouvoir d'orientation tout en restant impliquée financièrement dans un groupe bancaire dont les difficultés ont été évoquées(1).

Il est vrai que la prise de contrôle à hauteur de 70 % environ du C.I.C. par Suez en 1971 ne s'était pas accompagnée du développement d'une véritable synergie avec l'autre banque du groupe, Indosuez.

Pourtant la complémentarité était réelle. Indosuez ne disposait pas d'un réseau important de collecte de dépôts sur le territoire national alors que le réseau de ses filiales régionales constituait la force du C.I.C.

Les implantations à l'étranger du C.I.C. étaient peu nombreuses alors que le réseau international d'Indosuez était particulièrement développé.

Enfin, le C.I.C. n'avait qu'un acquis limité dans le domaine de l'ingénierie financière dans lequel Suez avait les moyens et l'ambition d'intervenir.

**Si la nationalisation avait pu apporter un seul élément positif au paysage bancaire français, c'était bien la chance enfin offerte de réaliser cette synergie.**

**Il n'en a rien été.**

Bien au contraire, la méthode adoptée pour la nationalisation et le choix des hommes ont écarté définitivement le C.I.C. nationalisé du groupe Suez.

---

(1) Voir page 33 et suivantes.

La participation de ce dernier dans le C.I.C. est tombé à moins de 40 % alors que, dans le même temps, celle de l'État passait de 46 % (titres présentés à l'échange par les anciens actionnaires minoritaires) à plus de 60 % à la suite de plusieurs opérations.

En effet l'État a renforcé sa participation en apportant au C.I.C. le nombre d'actions nécessaires des différentes banques régionales pour que celui-ci détienne le contrôle à 51 % de ces banques.

L'État a également porté au C.I.C. l'intégralité du capital de la Banque de l'Union européenne dans le cadre de l'insertion de cette banque en difficulté dans le groupe C.I.C.

**Ainsi la Compagnie financière est devenue minoritaire(1) au sein du C.I.C. sans possibilité d'influencer en aucune façon ses orientations ou sa gestion face à l'État, actionnaire et autorité de tutelle.**

Or, non seulement cette participation ne présente plus aucun intérêt stratégique pour Suez mais elle est encore source de nouvelles sollicitations financières.

En effet, la reprise, en 1983, de la B.U.E. par le C.I.C. devait nécessairement s'accompagner d'un renforcement des fonds propres de l'ancienne banque du groupe Schneider qui cumulait près de 300 millions de francs de pertes au cours des deux derniers exercices. Le C.I.C. ne pouvait pas à l'évidence fournir cet effort. C'est donc la Compagnie financière de Suez qui a dû suivre à hauteur des deux-tiers l'augmentation de capital de 300 millions de francs décidée par l'État en faveur du C.I.C. à charge pour ce dernier d'apporter un concours équivalent à la B.U.E.

Pour le nouveau président de Suez, M. Jean Peyrelevade, la situation est désormais claire :

Il a renoncé à jouer un rôle dans l'avenir d'un groupe bancaire au demeurant lui-même gravement affecté par la nationalisation.

Il souhaite désormais céder au plus vite sa participation minoritaire, évaluée à 800 millions de francs, immobilisés sans profit pour la Compagnie financière.

---

(1) Elle ne dispose en particulier que d'un siège au Conseil d'administration du C.I.C. (holding et C.I.C. Paris).

Le pourra-t-il sachant les difficultés actuelles et prévisibles du C.I.C. et l'incapacité de l'État actionnaire à fournir aux banques les fonds propres dont elles ont besoin ?

**Ayant renoncé au C.I.C., Suez tente néanmoins avec obstination de renouer les liens avec les autres banques du groupe qui ont été brisées par la nationalisation.**

Une première tentative vient d'aboutir. Elle concerne la banque Vernes et la Banque parisienne de crédit. Elle est la conséquence de l'échec qu'a connu le projet d'archipel dans lequel elles étaient impliquées avec la banque Worms.

La situation de la première de ces banques, avec une perte de 160 millions de francs en 1983 rend l'État particulièrement désireux de lui trouver un tuteur capable d'assainir ses comptes.

Le groupe Suez a déjà passé des accords techniques avec la B.P.C. et souhaite que le renforcement des liens avec cette banque de bonne rentabilité vienne compenser les charges qu'occasionnent la reprise de Vernes.

A plus long terme, les anciennes banques du groupe La Hénin (Sofinco et La Hénin) seraient susceptibles de rentrer dans le giron de Suez.

Il est à craindre, connaissant le goût d'autonomie des nouveaux présidents des banques nationalisées, particulièrement à l'égard des groupes dont leur établissement faisait partie, qu'il faille attendre que la situation de ces deux dernières banques se dégrade pour que le réalisme l'emporte.

Il semble notamment que la présidente de la Banque Sofinco entende bien avoir les coudées franches pour traduire dans la gestion de son établissement les thèmes auxquels elle est attachée : promotion des femmes, relations avec les consommateurs, crédit social, voire reconquête du marché intérieur dans le domaine des biens d'équipement des ménages.

#### **— La contre-offensive des anciens partenaires privés**

Au moment même où le groupe Suez subissait de plein fouet le choc de la nationalisation et les contraintes de l'État actionnaire, son nouveau statut juridique entraînait une contre-offensive de la part de ses anciens associés demeurés dans le secteur privé.

Celle-ci a été rendue possible par les structures extrêmement complexes des différentes sociétés de portefeuille de la Compagnie et le caractère personnel des liens qui permettait à la Compagnie de contrôler certains secteurs. La nationalisation a mis fin à ces liens personnels tissés dans les conseils d'administration tandis que la complexité des structures autorisait, par achat en bourse notamment, des renversements de majorité.

En juin 1983, le nouveau président de Suez négociait avec ses anciens associés un accord qui venait mettre fin à la bataille sourde que se livraient les deux partenaires pour s'assurer notamment le contrôle du groupe d'Assurances Victoire (Abeille et Paix).

Aux termes de cet accord, Suez reconnaît à ses associés le contrôle majoritaire du groupe Victoire ainsi que de la société holding Centenaire Blanzky tout en obtenant une minorité de blocage.

Symétriquement, la primauté est reconnue à Suez dans le domaine des sociétés de commerce international (Optorg et S.C.A.C.) dont il veut faire un axe de son développement. Suez, par ailleurs, se voit reconnaître la vocation à devenir le principal actionnaire (non majoritaire) de la Compagnie française de Crédit et de Banque.

Il est mis fin ainsi à une lutte d'influence qui menaçait à terme de compromettre les intérêts strictement bancaires d'Indosuez dont le groupe Victoire est client.

Contemporaine de ces grandes manœuvres autour des assurances, l'entrée de Suez, en septembre 1982, à hauteur de 13 % environ dans le capital d'une autre société d'assurance, le groupe Drouot, semble rétrospectivement être un pas de clerc dont la Compagnie chercherait à se dégager de façon honorable.

\*  
\* \* \*

Ainsi les deux groupes Paribas et Suez ont été inégalement affectés par la nationalisation.

Ils présentent toutefois un point commun : l'activité internationale ne semble pas avoir été compromise en dépit des craintes que son avenir suscitait.

L'extrême fragilité des acquis dans ce domaine a sans doute paradoxalement été salutaire. Elle a laissé une marge de manœuvre étroite aux nouveaux dirigeants. Ceux-ci sont allés prêcher la bonne parole aux partenaires et clients étrangers, et sont parvenus, avec quelque succès semble-t-il, à les convaincre que le maître mot de leur politique était la continuité.

**Il n'en reste pas moins que ce travail d'apaisement et d'explication ne portera véritablement ses fruits que s'il s'appuie sur des réalités concrètes, en l'espèce un dynamisme préservé, des critères de gestion orthodoxes et une grande indépendance à l'égard de l'État.**

**Paribas et Suez, du fait de leur dimension mondiale, restent en quelque sorte « sous surveillance » de la part des milieux bancaires internationaux.**

**Ainsi ces deux établissements nationalisés s'avancent en quelque sorte masqués et s'emploient à faire oublier leur péché originel comme l'on fait largement, par le passé, à l'étranger, les trois banques nationales.**

## TROISIÈME PARTIE

### LA DÉGRADATION DES RÉSULTATS DEPUIS 1981

La médiocrité des résultats enregistrés par les banques nationalisées en 1982, pendant les trois derniers exercices, reflète sans aucun doute la détérioration du contexte économique général. Mais elle résulte aussi de l'obligation faite par les Pouvoirs Publics aux établissements de contribuer davantage au financement des charges des entreprises et de l'État.

#### A. — APRÈS LA CHUTE DE 1982, 1983 A MARQUÉ UNE LÉGÈRE AMÉLIORATION

Les résultats nets globaux obtenus par les 36 banques nationalisées, exprimés en francs courants, représentent, en 1983, à peine un peu plus de la moitié du montant correspondant enregistré en 1981 : 648,2 millions de francs (1), contre 1 258,1 millions de francs.

La performance réalisée en 1982, avec 405 millions de francs (1), était encore plus faible.

Cette évolution heurtée traduit en partie l'incidence des difficultés propres à quelques établissements.

La chute des profits globaux, en 1982 par rapport à 1981, pouvait ainsi être imputée, à hauteur de plus de 34 %, à l'Européenne de Banque, à raison de plus de 16 % au Crédit du Nord et pour plus de 11 % à la B.U.E.

De même, la relative amélioration de 1983 résulte notamment des meilleurs résultats obtenus par la B.U.E. et par le Crédit du Nord ; mais elle occulte l'effondrement de Vernes et de la Société Centrale de Banque.

---

(1) Compte non tenu d'opérations exceptionnelles réalisées par le Crédit du Nord et par Indosuez.

**D'autres raisons peuvent pourtant être avancées.**

**En 1982, les établissements ont particulièrement subi les conséquences du phénomène de contremarge des taux d'intérêt, alors que pendant l'exercice 1983, l'écart entre le taux du marché monétaire et le taux de base a progressivement diminué.**

**De plus, la baisse du coût de l'argent sur le marché monétaire, en 1982, a provoqué, pour les banques dotées d'un réseau de collecte de dépôts (C.I.C., Société Lyonnaise de Banque), une diminution de leur avantage relatif en matière de ressources.**

**Enfin, le résultat d'exploitation des 36 banques n'a augmenté, en 1982 par rapport à 1983, que de 5,2 %, au moment où leurs provisions nettes progressaient de 54,4 %, ce qui a contribué à la chute de leur bénéfice ; en revanche, les pourcentages d'accroissement correspondants sont respectivement ressortis, en 1983 par rapport à 1982, à 14,8 % et 6,4 %, permettant une remontée de leur profit.**

**Pourtant, par rapport à l'année 1981, les exercices 1982 et 1983 ont dégagé des résultats inférieurs en francs courants, et bien sûr, encore moindres en francs constants.**

**Le tableau ci-dessous classe ces établissements, par ordre d'importance décroissante, selon le montant de leur résultat net en 1983.**

## RÉSULTAT NET DES 36 BANQUES NATIONALISÉES EN 1982

(Résultat net : en millions de francs courants.)

	1981		1982		1983	
	Résultat net	Variation (en %)	Résultat net	Variation (en %)	Résultat net	Variation (en %)
Indosuez .....	157,2	+ 28,2	(1) 163,2	+ 3,8	180,4	+ 10,5
Paribas .....	170,4	+ 19,9	125,7	- 26,2	175,6	+ 39,7
C.I.C. ....	116,1	+ 55,2	88,1	- 24,1	91,6	+ 3,9
CIAL .....	65,2	+ 41,7	56,4	- 13,5	60,4	+ 7,1
C.C.F. ....	101,5	- 20,4	80,4	- 20,7	56,7	- 29,4
Société Lyonnaise de Banque .....	52,3	+ 12,6	32,3	- 38,2	44,3	+ 37,1
Séquanaise de Banque .....	24,8	- 10,7	30,6	+ 23,3	44,2	+ 44,4
B.P.C. ....	61,1	+ 159,2	46,0	- 24,7	40,0	- 13,0
Sofinco .....	30,1	- 3,7	35,8	+ 18,9	38,4	+ 7,2
Hervet .....	48,6	+ 23,5	40,1	- 17,4	37,1	- 7,4
Société Nancéienne Varin-Bernier .....	35,0	+ 15,0	21,6	- 38,2	28,2	+ 30,5
Sogenal .....	29,5	+ 14,0	31,2	+ 5,7	25,7	- 17,6
U.B.P. ....	38,6	+ 14,3	27,4	- 29,0	21,3	- 22,2
Chaix .....	42,0	+ 104,1	25,8	- 38,5	20,6	- 20,1
B.U.E. ....	- 98,0	—	- 198,6	- 102,6	20,0	+ 110,0
Crédit Chimique ....	13,0	- 35,7	9,3	- 28,4	19,9	+ 113,9
Crédit du Nord ....	85,4	+ 37,7	- 59,2	- 169,3	(1) 16,5	+ 127,8
Scalbert-Dupont ....	28,1	+ 15,0	34,1	+ 21,3	15,3	- 55,1
Marseillaise de Crédit .....	16,1	+ 24,1	17,1	+ 6,2	14,0	- 18,1
Worms .....	41,7	- 22,2	16,1	- 61,3	12,0	- 25,4
Banque Régionale de l'Ouest .....	15,6	+ 63,7	11,2	- 28,6	11,5	+ 2,6
Tarneau .....	13,5	+ 34,0	13,1	- 2,9	9,0	- 31,3
Banque Corporative du B.T.P. ....	7,1	+ 2,4	7,4	+ 4,2	8,9	+ 20,2
Odier-Bungener-Courvoisier .....	17,1	+ 89,5	14,0	- 18,1	8,6	- 38,5
Laydernier .....	7,1	+ 12,7	5,5	- 22,5	8,6	+ 56,3
C.I.O. ....	27,6	+ 13,5	14,8	- 48,2	8,1	- 45,2
Monod Française de Banque .....	7,7	- 3,7	2,0	- 74,0	6,0	+ 200,0
B.I.M.P. ....	8,8	+ 69,0	8,3	- 5,7	5,3	- 36,1
Banque de Bretagne .	21,2	+ 7,7	15,1	- 28,7	4,9	- 67,5
La Hénin .....	41,7	+ 38,0	12,1	- 70,9	4,0	- 66,9
Banque Régionale de l'Ain .....	9,6	+ 18,9	5,8	- 39,5	2,1	- 63,7
Crédit Industriel de Normandie .....	8,3	+ 23,7	5,6	- 32,5	1,6	- 71,4
Société Bordelaise de Crédit .....	2,4	- 75,2	- 30,0	- 1 350,0	- 25,8	+ 14,0
Européenne de Banque .....	- 25,7	—	- 319,9	- 1 144,7	- 96,8	+ 69,7
Société Centrale de Banque .....	7,3	+ 1,4	4,3	- 41,1	- 110,0	- 2 658,0
Vernes .....	29,1	+ 3,0	12,3	- 57,7	- 160,0	- 1 400,0
<b>Total .....</b>	<b>1 258,1</b>	<b>+ 5,9</b>	<b>405,0</b>	<b>- 67,8</b>	<b>648,2</b>	<b>+ 60,0</b>

(1) Compte non tenu d'opérations exceptionnelles.

Ainsi, seuls huit établissements, sur ces 36 banques, ont eu, en 1983, un bénéfice net supérieur à celui de 1981.

Parmi ceux-ci, **Paribas et Indosuez** bénéficient de revenus importants procurés par leurs activités internationales. Ils compensent traditionnellement, à Paribas, le déficit du marché intérieur (+ 229,6 millions de francs et - 59,2 millions de francs en 1981 ; + 243,0 millions de francs et - 117,3 millions de francs en 1982).

La **Banque de l'Union Européenne**, après les pertes de 1981 et 1982, a pu parvenir, en 1983, à un équilibre encore fragile. L'accord de trésorerie conclu avec le C.I.C. permet en effet à la B.U.E. de ne plus subir les conséquences brutales des variations de taux d'intérêt, qui affectaient un établissement fortement et structurellement emprunteur sur le marché monétaire. Mais surtout, l'apport de fonds propres, en mars et en juillet 1983, a contribué, à hauteur de 20 millions de francs, à l'amélioration du résultat de 1983.

Il s'agit enfin de **banques plus spécialisées**, comme Sofinco ou la Banque corporative du Bâtiment et des Travaux Publics.

La situation de ces huit banques demeure pourtant exceptionnelle. Partout ailleurs, le bénéfice net, exprimé en francs courants, a régressé en 1983 par rapport à 1981, allant même, dans certains cas, jusqu'à disparaître.

L'érosion des bénéfices a intéressé, au premier chef, de **grands établissements**.

Le **Crédit du Nord**, en particulier, a dû constituer de substantielles provisions pour affronter les risques afférents au groupe Ribourel : le retour à l'équilibre, en 1983, a succédé à une année de pertes.

Le **Crédit Industriel et Commercial**, quant à lui, a été confronté à la rapide progression de ses frais généraux, sous l'influence du renforcement de ses effectifs, dès 1981.

Mais les **banques régionales** ont, elles aussi, subi une évolution identique.

La dégradation des résultats de certaines d'entre elles, qui prêtaient leurs excédents de trésorerie, comme Chaix ou la Nancéienne de **Crédit Varin-Bernier**, s'explique en partie par la décrue des taux d'intérêt. Elle résulte également de la concurrence d'autres réseaux, comme le **Crédit Mutuel**, vis-à-vis, par exemple, du C.I.A.L.

Enfin, les banques de groupes ont été sérieusement affectées.

En 1981, deux établissements étaient déficitaires (l'Européenne de Banque et la Banque de l'Union Européenne) ; ce chiffre est passé à 4 en 1982 (avec le renfort du Crédit du Nord et de la Société bordelaise de Crédit) ; il s'est maintenu à 4 en 1983 (la Société Centrale de Banque et Vernes ayant remplacé la Banque de l'Union Européenne et le Crédit du Nord, revenus à l'équilibre).

La Banque Vernes a notamment assumé un héritage très lourd, constitué d'engagements risqués dans le secteur de la construction et de choix aventureux dans les activités de négoce international ; elle a entrepris un effort de redressement fondé sur la constitution d'importantes provisions ; mais le coût des activités immobilières représente encore, en 1983, la moitié de la perte nette de 160 millions de francs enregistrée au cours de l'exercice.

L'Européenne de Banque (ex-Rothschild) n'est pas parvenue à limiter significativement l'ampleur de la dégradation constatée depuis 1981. Cet établissement a perdu près de 450 millions de francs en trois années et le résultat de 1983 révèle une centaine de millions de francs de pertes. Sans doute peut-on espérer étaler dans le temps la traduction comptable des déficits. Mais l'assainissement en sera d'autant différé.

De son côté, Worms, soumis à de mauvais risques, notamment à l'étranger, ne dispose pas de fonds propres suffisants ; la diminution, depuis 1981, de son bénéfice net, contrarie directement le rétablissement de sa structure financière.

La même évolution s'observe pour la B.N.P., le Crédit Lyonnais, la Société Générale et pour les deux Compagnies financières.

Les trois grandes banques nationalisées en 1945 n'ont pas été épargnées, puisque leur exercice 1983 ne traduit qu'un rattrapage insuffisant pour compenser les mauvais résultats de 1981 et surtout de 1982.

**ÉVOLUTION, DE 1981 A 1983, DU BÉNÉFICE NET  
DES BANQUES NATIONALISÉES EN 1945**

(En millions de francs courants.)

	1981		1982		1983	
	Bénéfice net	Variation (en %)	Bénéfice net	Variation (en %)	Bénéfice net	Variation (en %)
B.N.P.....	591,4	— 2,0	550,6	— 6,9	615,0	+ 11,7
Crédit Lyonnais .....	469,2	— 1,5	311,1	— 33,6	359,0	+ 15,3
Société Générale .....	471,7	— 17,4	390,5	— 17,2	430,2	+ 10,1
Total .....	1 532,3	— 7,2	1 252,2	— 18,2	1 404,2	+ 12,1

Pour les Compagnies financières, la diminution du bénéfice net a été particulièrement prononcée en 1982.

**ÉVOLUTION, DE 1981 A 1983, DU BÉNÉFICE NET  
DES COMPAGNIES FINANCIÈRES**

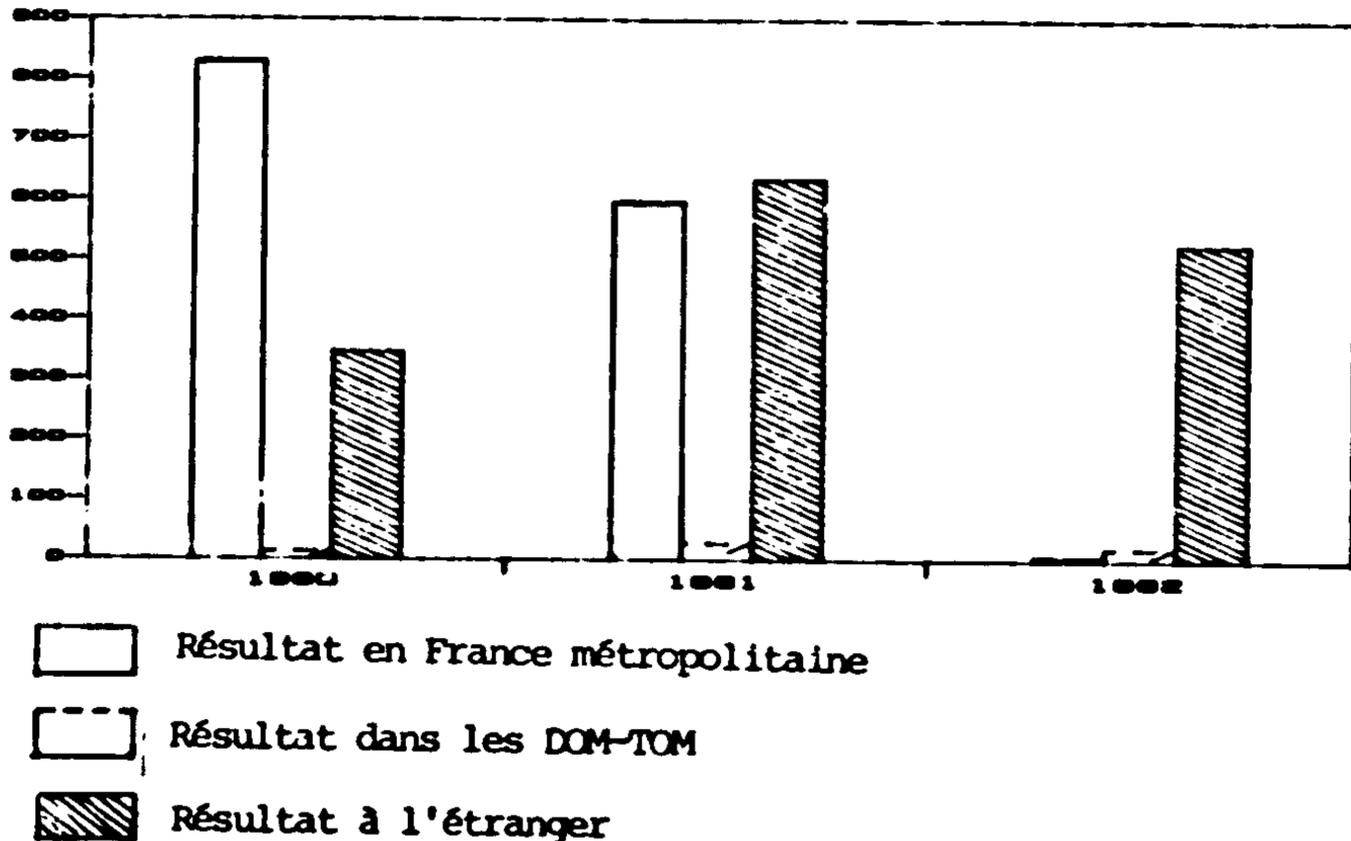
(En millions de francs courants.)

	1981		1982		1983	
	Bénéfice net	Variation (en %)	Bénéfice net	Variation (en %)	Bénéfice net	Variation (en %)
Cie Financière de Paribas .....	306,2	+ 6,1	141,2	— 53,8	144,1	+ 2,0
Cie Financière de Suez .....	338,5	+ 24,4	249,8	— 26,2	318,0	+ 27,3
Total .....	644,7	+ 14,9	391,0	— 39,3	462,1	+ 18,1

On ne peut encore apprécier toutes les conséquences de cette détérioration. Cependant, d'ores et déjà, il est frappant de constater que les banques nationalisées en 1982 ne réalisent pratiquement plus de bénéfices sur le marché intérieur. Le graphique reproduit ci-dessous montre en effet que la part de l'étranger dans les bénéfices de ces banques est successivement passée de 29 % en 1980 à 50 % en 1981 et à 95 % en 1982.

**RÉPARTITION DES BÉNÉFICES RÉALISÉS PAR LES 36 BANQUES  
NATIONALISÉES EN 1982, EN FRANCE, DANS LES DOM-TOM  
ET A L'ÉTRANGER**

(En millions de francs courants.)



(Source : SENAT — GSI-ECO — DATA FRANCE)

Au contraire, certains établissements étrangers (la Barclays Bank, mais surtout la Morgan Guaranty Trust Company of New-York) ont connu, sur le marché français, une nette amélioration de leur bénéfice net en 1982 par rapport à 1981.

Cette analyse globale des résultats des banques révèle donc l'existence, depuis trois ans, d'une tendance à la détérioration dont il convient maintenant d'analyser les causes.

## **B. — LES CAUSES PRINCIPALES DE CETTE DEGRADATION**

Les pouvoirs publics ont à l'évidence sous-estimé, depuis 1981, les difficultés des banques à surmonter les effets de la crise économique. Ils ont même cru pouvoir utiliser les ressources cachées de leur prospérité apparente pour leur demander de porter une partie de la charge du financement des déficits publics.

Celles-ci se sont vues soumises à de nouvelles contraintes au moment précis où l'aggravation du contexte économique général leur imposait de redoubler de prudence.

### **1. — L'aggravation du contexte économique général**

Les banques ont dû réagir à des risques accrus en constituant des provisions importantes puisque des grandes entreprises en difficulté sollicitent leur concours.

#### **a). — *La montée des risques à l'étranger et le renforcement des provisions***

Sous l'effet de la crise économique, les banques ont été amenées à assumer des risques de plus en plus importants et, en conséquence, à rehausser le niveau de leurs provisions.

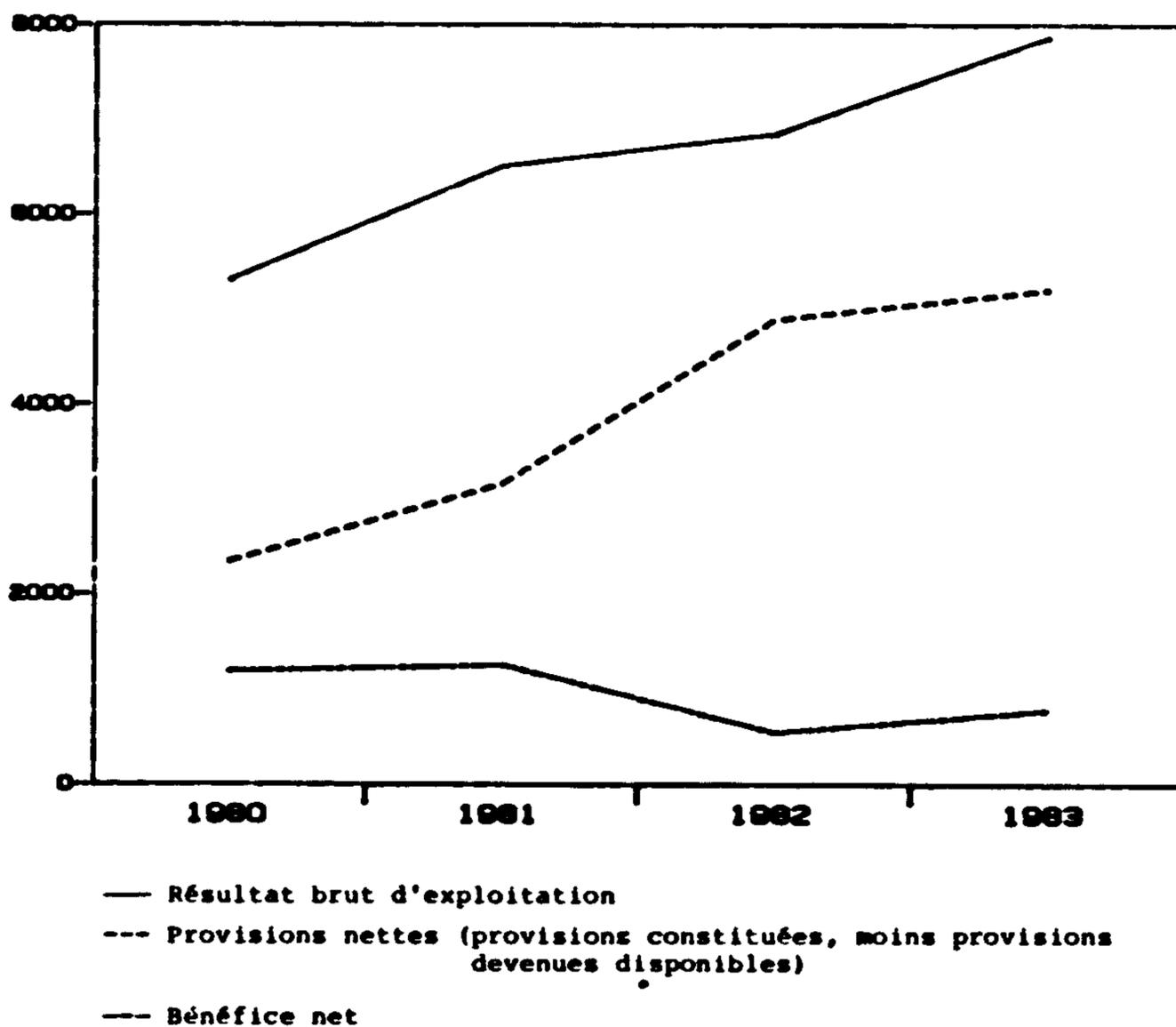
A l'étranger, on a assisté à l'extraordinaire croissance du montant des dettes rééchelonnées des pays en voie de développement non pétroliers. Cette évolution a principalement affecté des établissements engagés dans les activités internationales. A cet égard, l'exemple des trois

banques nationalisées en 1945 est révélateur : elles ont passé 8 milliards de francs en provisions en 1981, 11 milliards en 1982 et plus de 14 milliards en 1983. Quant aux banques nationalisées en 1982, elles ont également accompli un effort exceptionnel.

Le graphique reproduit ci-après fournit l'évolution comparée, au cours des quatre derniers exercices connus, du résultat brut d'exploitation, du montant des provisions nettes et du bénéfice net des trente-six banques nationalisées en 1982.

**ÉVOLUTION, DE 1980 A 1983, DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION, DES PROVISIONS ET DU BÉNÉFICE NET DES 36 BANQUES NATIONALISÉES EN 1982**

(En millions de francs.)



**Il montre clairement :**

- la faible croissance du résultat brut d'exploitation,
- l'augmentation des provisions,
- la nette diminution du bénéfice net en 1982 par rapport à 1981.

Une analyse plus fine révèle que les dix banques les plus importantes ont connu, de 1981 à 1982, un accroissement de leur bénéfice

d'exploitation supérieur au taux moyen des 36 établissements (+ 13,2 %, contre + 5,2 %). Elles ont en effet plutôt moins provisionné leurs risques. Du coup, le recul de leur bénéfice net, de 1981 à 1982, n'a été que de 22 % (contre une réduction de 56 % en moyenne).

En revanche, les dix banques les moins importantes ont subi une évolution contraire. Leur résultat brut d'exploitation n'a pas varié de 1981 à 1982, ce qui traduit une baisse, en francs constants, de l'ordre de 10 %. Si elles ont un peu moins augmenté leurs dotations nettes aux provisions que les dix banques les plus importantes, cela n'a pas suffi pour limiter la réduction du montant de leur bénéfice net (- 43,2 % d'une année à l'autre).

Ce sont donc les banques de moyenne importance qui ont accompli l'effort le plus vigoureux de provisionnement et qui ont obtenu, en conséquence, des résultats nets fortement minorés.

Certaines disposent d'importantes créances sur l'étranger : B.U.E., C.C.F., Worms, par exemple.

La B.U.E., qui a accompagné les opérations d'exportation du groupe Schneider, est particulièrement confrontée à de mauvais risques en Amérique Latine, en Pologne, en Roumanie, et sur des entreprises en sérieuses difficultés, comme Chrysler, aux Etats-Unis. En 1981, les 3/4 des provisions intéressaient ainsi des débiteurs étrangers ; la dotation globale est donc passée de 138 millions de francs en 1981 à 246,7 millions de francs en 1982 (soit + 78,7 % en un an).

Au C.C.F., les dotations aux provisions (455,5 millions de francs en 1982) ont progressé de 70 % par rapport à 1981 (dont 43 % pour les risques internationaux, car l'établissement est notamment engagé sur le Mexique, longtemps considéré comme un marché en expansion).

Chez Worms, les provisions ont plus que quadruplé en trois exercices : 184,6 millions de francs en 1983 contre 44,3 en 1981 ; environ un tiers intéresse l'étranger.

#### b). — *Le coût des entreprises en difficulté*

Mais une évolution identique peut être constatée pour les autres établissements, en principe moins tributaires des activités internationales. En effet, les défaillances des entreprises françaises ont encore progressé de 11 % entre 1983 et 1982.

A la B.P.C., les provisions nettes ont été de 29,7 millions de francs en 1982 contre 15,2 en 1981. Leur montant représente 1,05 % de l'encours total des emplois contre 0,85 % en 1981.

Chez Hervet, les provisions ont quasiment doublé d'un exercice à l'autre, atteignant 16 millions de francs en 1982.

A la B.I.M.P., dont le rapport d'activité pour 1982 mentionne « le nombre croissant d'entreprises moyennes en situation critique », les provisions nettes ont été de 29,5 millions de francs en 1982 contre 8,5 en 1981 (+ 247,0 %).

Vernes, établissement sous-provisionné en 1981, a engagé un ambitieux effort de remise à niveau, à partir des résultats livrés par un « audit » réalisé par un cabinet anglo-saxon ; les provisions ont plus que décuplé de 1982 à 1983, à 70 millions de francs environ.

Ces quelques exemples livrent bien le sens général de l'évolution, même si l'on peut constater, ici ou là, l'existence de pratiques différentes : à l'U.B.P., en 1981, une reprise nette de provisions a permis d'obtenir un bon résultat ; au C.I.A.L. et à la Société Nancéienne de Crédit Industriel Varin-Bernier, les dirigeants ont réduit le montant de leurs provisions constituées sur les entreprises sidérurgiques, devenues des entreprises désormais publiques, et donc censées bénéficier de la garantie de l'État.

Les difficultés de grandes entreprises pèsent lourdement sur les résultats des banques. L'examen de trois dossiers significatifs révèle l'ampleur des efforts demandés aux établissements.

Depuis 1981, Creusot-Loire, principale filiale du groupe Schneider, a connu deux plans de sauvetage. Le dernier plan, en novembre 1983, prévoyait une importante contribution des banques, dont la B.U.E., sous forme de prêts à des taux préférentiels, pour un montant global de l'ordre de 2 milliards de francs.

De même, la survie du groupe papetier La Chapelle-Darblay est aujourd'hui évaluée, après maintes péripéties, à plus de 3,2 milliards de francs, dont 900 millions versés par les banques.

Dans ces conditions, on comprend que les établissements de crédit manifestent de sérieuses réticences à poursuivre dans la voie de ces renflouements à fonds perdus.

Leurs dirigeants conservent en effet le souvenir de l'expérience malheureuse du Crédit du Nord vis-à-vis du groupe **Ribourel**. Pendant vingt ans, le Crédit du Nord a consenti des facilités croissantes à cette société gérée avec une insuffisante rigueur. Il est progressivement devenu commanditaire et gérant de fait, prenant même, en septembre 1981, une participation de 50 % dans Ribourel. Le montant des pertes atteignait 350 millions de francs en 1982. Il a donc été conduit, d'une part, à provisionner à la fois sa participation dans le capital et ses créances, soit 278 millions de francs en 1982 et 120 millions de francs en 1983, et d'autre part, à demander à ses actionnaires de souscrire à une augmentation de capital de 300 millions de francs, partagée entre Paribas (51 %) et l'État (49 %).

Le Crédit du Nord a alors pris en charge la gestion du groupe Ribourel, fournissant 170 millions de francs de concours sur 5 ans, et maintenant une enveloppe de risques de quelque 400 millions de francs.

Ce dernier exemple montre bien l'accumulation des risques et surtout, l'incapacité de parvenir à définir les conditions d'un règlement définitif. Les banques sont sans cesse sollicitées à un moment quelconque, pour des firmes différentes, **Boussac, Manufrance, Dunlop**, et au terme de longues négociations, elles risquent parfois de subir toutes les conséquences de décisions administratives prises sous l'empire de la nécessité.

Le rôle ainsi assigné aux banques est d'autant plus inquiétant que l'argument du secret des affaires, invoqué pour ne pas divulguer les responsabilités imparties à chaque établissement lors des plans de sauvetage, aboutit en réalité à dissimuler l'ampleur réelle des opérations.

Malgré l'existence de ces difficultés d'information, le tableau reproduit ci-dessous fournit quelques exemples des engagements « lourds » déjà portés par quelques établissements. Le coût exact imposé à chaque banque est pratiquement impossible à connaître.

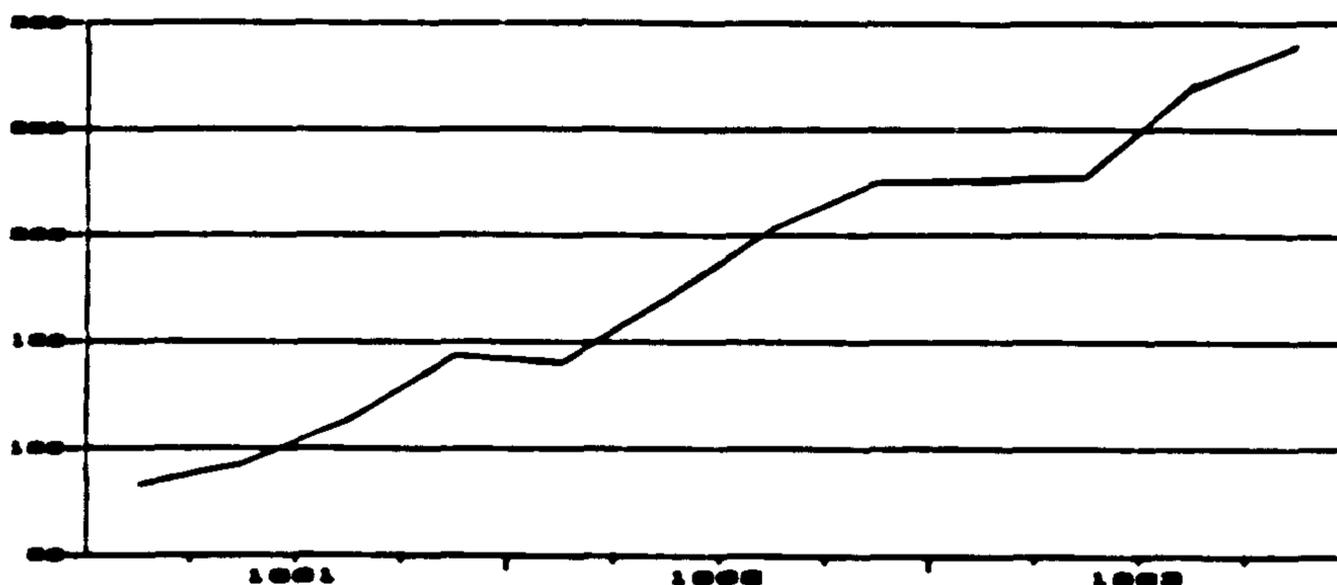
**EXEMPLES D'ENGAGEMENTS INDUSTRIELS « LOURDS »  
POUR QUELQUES BANQUES**

C.I.C. ....	Usinor, Sacilor
Crédit du Nord .....	Groupe Ribourel
B.U.E. ....	Creusot-Loire, Imphy
Européenne de Banque .....	Creusot-Loire
Vernes .....	Méthane-Marine, Gazocéan
Worms .....	Rhcnalcop

Une telle répartition des ressources disponibles entre directement en concurrence avec les besoins propres de financement de l'État, car **les banques doivent simultanément souscrire à des émissions de bons en compte courant pour régler le déficit budgétaire**. Le montant de cette dette à court terme, contractée également vis-à-vis des correspondants du Trésor, a quasiment triplé d'avril 1981 à mars 1984, atteignant 283,6 milliards de francs, comme le montre le graphique reproduit ci-dessous.

**ÉVOLUTION, DEPUIS 1981, DU MONTANT DES BONS DU TRÉSOR SOUSCRITS PAR LES BANQUES ET LES CORRESPONDANTS DU TRÉSOR**

(En milliards de francs.)



(Source : Sénat - GSI-ECO - Data France).

## 2. — Les lourdes contraintes de la gestion des banques

Cependant, la dégradation du contexte économique général, caractérisée par le regain des défaillances d'entreprises et par l'aggravation des finances publiques, n'a pas dissuadé les autorités d'imposer aux banques de lourdes contraintes de gestion.

La politique vis-à-vis des banques a poursuivi trois objectifs :

- les autorités ont d'abord cherché à limiter la hausse du coût du crédit, ce qui a conduit, dès le mois de juin 1981, à une inversion des positions respectives du taux du marché monétaire et du taux de base ;
- elles ont ensuite exprimé leur volonté de mobiliser les intermédiaires financiers pour assainir la situation des entreprises industrielles du secteur public ;
- elles ont enfin directement demandé aux banques de participer davantage, par une contribution fiscale accrue, à la couverture du déficit budgétaire.

a). — *La permanence du phénomène de contre-marge des taux d'intérêt*

Jusqu'au début de 1984, le **taux de base bancaire (T.B.B.)**, qui sert de référence pour le calcul des différents crédits accordés par les banques, **est demeuré inférieur au taux du marché monétaire (T.M.M.)**, où les établissements empruntent les capitaux nécessaires à leur financement (1).

Comme on l'a vu précédemment, une telle minoration du T.B.B. n'est certes pas une nouveauté. Mais l'ampleur réelle et la durée prolongée de ce phénomène affectent gravement les établissements sans réseau de collecte de fonds, qui se trouvent obligés d'emprunter pour obtenir des ressources.

Sans doute les banques ont-elles manifesté, depuis plusieurs années, une réelle faculté d'adaptation aux variations des taux directeurs, en accroissant le volume de leurs opérations et en recherchant une structure d'emplois et de ressources compatible avec le différentiel d'intérêt. Mais cette stratégie soulève de réelles difficultés en raison de la rigidité des conditions d'activité. Elle peut, au surplus, ne pas toujours être conforme aux exigences de l'économie, dans la mesure où elle risque de conduire les établissements à consentir des concours à des entreprises peu solvables.

Certes, les banques structurellement emprunteuses peuvent bénéficier d'un amenuisement de l'écart entre le T.M.M. et le T.B.B. En outre, comme près de 85 % du financement des concours à la clientèle est assuré par les dépôts, on peut en conclure que l'impact des fluctuations du T.M.M. demeure, somme toute, limité.

En réalité, tout dépend de la situation propre à chaque banque. Si la B.U.E., avec 18 milliards de francs de crédits à la clientèle, et seulement 6 milliards de francs de dépôts en 1982, donc fortement **emprunteuse**, est très sensible au phénomène de contre-marge, le cas des établissements **prêteurs** sur le marché monétaire est tout différent. C'est ainsi que deux points de baisse du T.M.M. coûtent environ 24 millions de francs à la Banque Parisienne de Crédit. De même, les résultats de la banque Chaix ont été minorés, en 1983, de quelque 22 millions de francs.

---

(1) Ce phénomène de « contre-marge » a pourtant disparu très récemment, en mai 1984.

La tendance actuelle à la baisse des taux d'intérêt risque aussi d'accentuer les difficultés de ces banques structurellement prêteuses sur le marché.

Une telle évolution ne favoriserait pas, évidemment, une amélioration de la rentabilité des établissements déjà fortement mis à contribution pour assainir la situation des entreprises industrielles du secteur public.

**b). — *Les banques au service du secteur public industriel***

Les banques ont dû contribuer, en juillet 1982, au financement du secteur public industriel, à hauteur d'une somme globale de 6 milliards de francs ainsi répartie :

- 3 milliards de francs de prêts participatifs,
- 3 milliards de francs de souscription au capital de la Société Française de Participations Industrielles (S.F.P.I.).

Des précautions ont été prises pour éviter une excessive concentration des risques : le contingent de prêts participatifs accordé par chaque banque a été distribué selon une clef identique pour les bénéficiaires et les dotations en capital ont été consenties à travers une société écran au profit de cinq groupes industriels (Thomson-Brandt, Saint-Gobain, Pechiney-Ugine-Kulmann, Compagnie Générale d'Électricité et Rhône-Poulenc), parmi lesquels ne figurent pas les sociétés sidérurgiques Usinor et Sacilor dont la situation financière est la plus grave.

Mais une telle politique appelle deux critiques.

Elle aboutit d'abord à nier les relations de clientèle personnalisées entre la banque et les entreprises. Ce faisant, elle crée, artificiellement, des rapports d'affaires précaires entre les parties intéressées. Elle provoque, du même coup, une mauvaise répartition des ressources disponibles, notamment au détriment des firmes locales, dont l'avenir dépend des concours des banques régionales.

Mais surtout, elle obère lourdement les comptes d'exploitation des établissements : on peut évaluer à 600 millions de francs la charge de cette contribution globale de 6 milliards de francs (1).

---

(1) Soit 3 milliards de francs de dotation en capital sans rémunération certaine et 3 milliards de francs de prêts participatifs à 5,5 %, ce qui conduit à une rentabilité moyenne de 2,25 % c'est-à-dire à une différence de 10 % par rapport au rendement sur le marché monétaire.

Le tableau reproduit ci-dessous fournit la répartition, par établissement, de ces 6 milliards de francs.

**CONCOURS DES BANQUES ET COMPAGNIES FINANCIÈRES AU SECTEUR  
PUBLIC INDUSTRIEL**  
(juillet 1982)

(En millions de francs courants.)

Sociétés	Prêts participatifs	Dotation en capital à la SFPI	Total
<b>1° Banques</b>			
B.N.P. ....	871,80	496,16	1 367,96
Crédit Lyonnais ....	735,90	481,84	1 217,74
Société Générale ....	644,40	406,04	1 050,44
Crédit du Nord ....	140,40	59,26	199,66
C.C.F. ....	115,20	116,23	231,43
C.i.C. ....	86,10	81,17	167,27
Société Lyonnaise de Banque ....	65,70	58,42	124,12
Société Nancéienne Varin Bernier ....	43,50	26,17	69,67
Worms ....	42,30	55,00	97,30
Scalbert-Dupont ....	37,20	22,48	59,68
C.I.A.L. ....	38,40	40,07	78,47
C.I.O. ....	37,20	15,89	53,09
Société Marseillaise de Crédit ....	28,20	8,64	36,84
Sogenal ....	23,10	27,49	50,59
Hervet ....	14,70	34,34	49,04
Banque de Bretagne ....	13,20	15,13	28,33
C.I.N. ....	11,40	3,91	15,31
Société Bordelaise de CIC ....	11,70	3,80	15,50
Société Centrale de Banque ....	10,50	4,99	15,49
Séquanaise de Banque ....	7,20	17,59	24,79
Européenne de Banque ....	21,90	5,33	27,23
B.U.E. ....	—	8,60	8,60
Vernes ....	—	33,70	33,70
Crédit Chimique ....	—	9,30	9,30
Banque Parisienne de Crédit ....	—	50,40	50,40
B.C.B.T.P. ....	—	4,60	4,60
B.R.O. ....	—	10,90	10,90
Banque La Hélin ....	—	9,50	9,50
U.B.P. ....	—	28,90	28,90
B.R.A. ....	—	6,60	6,60
Chaix ....	—	9,80	9,80
Tarneaud ....	—	9,60	9,60
B.I.M.P. ....	—	5,00	5,00
Monod Française de Banque ....	—	4,90	4,90
O.B.C. ....	—	12,40	12,40
Laydernier ....	—	5,00	5,00
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>3 000,00</b>	<b>2 189,15</b>	<b>5 189,15</b>
<b>2° Compagnies financières</b>			
Compagnie de Paribas ....	—	250	250
Compagnie de Suez ....	—	300	300
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>—</b>	<b>550</b>	<b>550</b>
<b>3° Autres</b>			
Caisse des dépôts et consignations ....	—	250	250
<b>TOTAL</b>	<b>3 000,00</b>	<b>2 989,15</b>	<b>5 989,15</b>

Il conviendrait donc de ne pas renouveler une telle opération, dont le caractère « exceptionnel » a été souligné par les autorités de tutelle.

**c). — *L'offensive fiscale contre les banques***

En effet, l'alourdissement de la charge fiscale imposée aux banques représente déjà un effort substantiel.

Rapportée au bénéfice net, qui avait décliné de 1972 à 1978, elle a augmenté, à partir de cette dernière année, sous l'effet combiné de la banalisation progressive du régime des établissements mutualistes de crédit et de la création de diverses taxes sur les activités financières : en 1981, la somme de l'impôt sur les sociétés et des autres contributions représentait plus de 200 % du bénéfice net, contre quelque 140 % en 1972.

Depuis 1981, plusieurs initiatives ont à nouveau été prises par les pouvoirs publics afin de trouver des ressources supplémentaires.

On a d'abord institué un **prélèvement exceptionnel de 2 pour mille du montant moyen des dépôts en 1980**, exclu des éléments déductibles pour la détermination du bénéfice imposable de 1981 (1) ; ce prélèvement a majoré en 1981 de 500 millions de francs les charges des banques inscrites ; il a été reconduit en 1982, au taux de 3 pour mille (2).

On a ensuite créé un **impôt exceptionnel au taux de 1 % sur les frais généraux des banques (3)**, également exclu des éléments déductibles pour la détermination du résultat imposable ; son coût a été de 800 millions de francs en 1981 ; cet impôt a été reconduit, au taux de 1 %, pour 1983 (4), puis, à nouveau au taux de 1 %, pour 1984 (5) ; les établissements ont acquitté à ce titre, pour chacune de ces années, plus d'un milliard de francs.

---

(1) Article 6 de la loi de finances rectificative n° 81-734 du 3 août 1981.

(2) Article 19 de la loi de finances n° 81-1160 du 30 décembre 1981.

(3) Article 4 de la loi de finances rectificative n° 82-540 du 28 juin 1982.

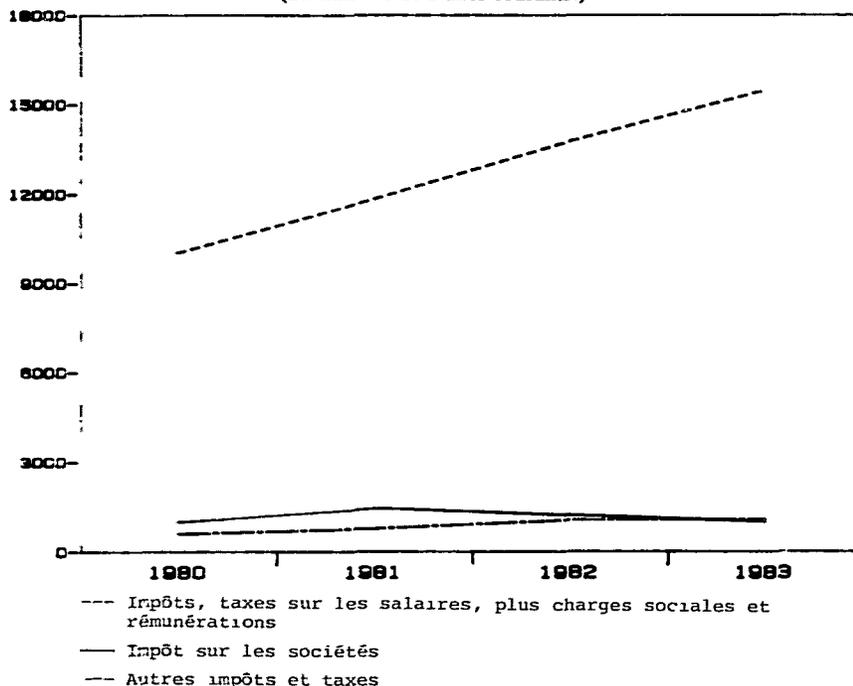
(4) Article 14 de la loi de finances n° 82-1126 du 29 décembre 1982.

(5) Article 13 de la loi de finances n° 83-1179 du 29 décembre 1983.

Exprimés en valeur absolue, les montants de l'impôt sur les bénéfices et des autres taxes sont demeurés relativement stables, comme le montre le graphique reproduit ci-dessous.

**ÉVOLUTION, EN VALEUR ABSOLUE, DU MONTANT  
DES IMPÔTS ET DES CHARGES SOCIALES (PLUS REMUNERATIONS)  
DES 36 BANQUES NATIONALISÉES EN 1982**

(En millions de francs courants.)



(Source : Sénat - GSI-ECO - Data France).

En revanche, ce même graphique révèle que le montant des rémunérations, en forte hausse depuis quatre ans, cumulé avec celui des diverses impositions assises sur les salaires, a imposé aux banques une lourde charge.

Alors que les travaux préparatoires du IX<sup>e</sup> Plan avaient insisté sur la nécessité de renforcer les fonds propres des banques, les pouvoirs publics obligent encore ces établissements, en 1984, à verser un impôt sur les frais généraux, quitte à asseoir cet impôt sur l'impôt déjà versé en raison de sa non-déductibilité.

Toutes ces contributions demandées aux banques conduisent évidemment à décourager l'esprit d'initiative et à provoquer la « démotivation » des personnels.

\*  
\* \*

Ainsi, depuis 1982, les banques nationalisées ont subi trois chocs dont les effets se sont cumulés :

— l'aggravation de leurs risques industriels tant à l'étranger que dans l'hexagone qui les a conduit à augmenter leurs provisions ;

— l'alourdissement de leur contribution à la couverture des déficits publics ;

— la multiplication des prélèvements fiscaux exceptionnels imposés par les Pouvoirs publics.

**On ne peut s'étonner, dans ces conditions, de la dégradation de leurs résultats.**

## QUATRIÈME PARTIE

### UN PREMIER BILAN

Un premier bilan des nationalisations doit être nécessairement nuancé. Le domaine du crédit est trop vulnérable pour autoriser des jugements hâtifs.

Cette vulnérabilité est peut-être sa planche de salut. La limite essentielle des contraintes que pourraient faire peser les pouvoirs publics sur les banques tient à la capacité de ces établissements à assurer dans les meilleures conditions les financements extérieurs plus que jamais nécessaires à une économie en difficulté.

Aussi, dans l'immédiat, doit-on constater que le secteur bancaire nationalisé se trouve dans une situation de statu quo fragile.

Mais à terme, l'État n'est certainement pas le meilleur actionnaire qui soit pour résoudre les deux problèmes qu'affronte le secteur bancaire : le manque de fonds propres et le défi des mutations futures.

#### A. — UNE AMBITION QUI A TOURNÉ COURT

Sans revenir sur le débat des nationalisations, il est bon de rapprocher les ambitions initiales de la réalité telle qu'elle peut être observée depuis bientôt deux ans.

##### 1. — Le discours idéologique

Dans la logique de leurs auteurs, les nationalisations se justifiaient par les griefs formulés à l'encontre du comportement passé des banques et répondaient au souci de leur assigner de nouvelles finalités.

a). — *Les griefs formulés à l'encontre des banques*

Il s'agit essentiellement « de n'avoir pas contribué comme il eût fallu à freiner les montées parallèles du chômage et de l'inflation » et plus précisément « d'avoir maintenu trop d'entreprises dans un véritable étai, de n'avoir pas fait la part qui convenait aux petites et moyennes entreprises et aux régions les plus défavorisées, d'avoir enfin privilégié à l'excès la garantie du prêteur aux dépens des projets de l'emprunteur » (1).

Dans le même ordre d'idées, M. le Premier Ministre (2) reprochait aux banques d'avoir négligé le critère de l'intérêt général dans la distribution du crédit.

Quant aux banques déjà nationalisées (BNP, Crédit Lyonnais, Société Générale), elles n'échappaient pas à ces accusations : il leur était fait grief de « s'être constamment appliquées à ne pas se différencier dans leur façon d'agir de leurs concurrents privés » (1) notamment « en cherchant à recueillir un maximum de profits immédiats aux dépens de l'esprit d'entreprise et du risque »(3).

b). — *Les finalités assignées aux nationalisations*

A travers la nationalisation du secteur bancaire, il était tout d'abord proposé au Parlement « de rendre la nation effectivement dépositaire du pouvoir de création monétaire ».

En second lieu, on en attendait un changement d'habitude, d'attitude et de stratégie afin que les établissements chargés de financer les projets des entreprises et des particuliers servent mieux l'objectif que le pays s'est fixé (1). La nationalisation du crédit constituait ainsi le complément indispensable des nationalisations industrielles (3).

Enfin, les banques n'échappaient pas au volet social des nationalisations, le changement des structures juridiques de propriété devant permettre « d'avancer dans la voie de la démocratisation économique ».

---

(1) Exposé des motifs du projet de loi de nationalisation.

(2) Assemblée Nationale 8 juillet 1981.

(3) Discours de M. le premier Ministre, Assemblée Nationale 13 octobre 1981.

## PORTRAITS

Le changement de président dans la quasi totalité des banques françaises représente une rupture sans précédent même si le désir de faire table rase du passé s'est tempéré de la part des Pouvoirs publics d'une certaine prudence dans les nominations.

La plupart des dirigeants désignés par l'État possédait une expérience bancaire ou financière, parfois prestigieuse, certains précisément dans les établissements qu'ils ont été appelés à diriger même si, à l'évidence, ils n'avaient pas vocation naturelle à une accélération aussi spectaculaire de leur carrière. Bon nombre d'entre eux sont issus de l'inspection des finances, vivier où étaient déjà bien souvent recrutés les présidents de banques.

Votre Rapporteur a entendu vingt et un présidents de ces banques nationalisées. Une sorte de portrait des nouveaux dirigeants peut être esquissé à travers la conception de leur rôle tel qu'ils l'ont exprimé au cours de ces auditions.

Tous ont tout d'abord un point commun : quelles qu'aient pu être les missions ou les ambitions initiales, les nouveaux présidents se sont rapidement identifiés à leurs fonctions. Forts de la légitimité exceptionnelle que confère une nomination par la plus haute autorité de l'État, souvent touchés par la grâce de « l'esprit-maison » traditionnellement vivace dans la profession bancaire, ils se sont vite posés en gardiens sourcilleux de l'autonomie de leur établissement, non pas tant à l'égard de l'autorité de tutelle que vis-à-vis des autres banques nationalisées.

Au-delà de ce principe commun plusieurs profils peuvent être identifiées :

### — Les idéologues

Ils tiennent un langage qui se ramène à deux propositions : « nous ferons plus pour les entreprises et nous gèrerons mieux. Ainsi tout en prélevant moins sur nos clients nous ferons davantage de bénéfices qui nous permettront de faire encore plus pour les entreprises... » C'est en quelque sorte le cercle vertueux dont le centre est, à dire vrai, difficile à situer.

Grâce à la nationalisation et à l'instrument qui leur échoit, ils vont pouvoir traduire dans la réalité des projets inspirés du souci évident d'un meilleur service au client.

Tel président mènera une vigoureuse politique de promotion des femmes, ou sera le promoteur éclairé d'une réconciliation définitive entre la banque et le consommateur, ou encore tentera de prouver que, contrairement à bien des préjugés, ce sont les détenteurs de revenus modestes qui sont les débiteurs les plus scrupuleux.

— **Les prudents**

Partant d'une même analyse, en l'espèce la conviction que les profits des banques étaient excessifs, les prudents souhaitent faire davantage pour les entreprises. Mais ils sont bien conscients que cette attitude vaut acceptation d'une moindre profitabilité de leur établissement.

Il est vrai qu'ils président souvent au destin de banques de dépôts, saines et équilibrées.

— **Les chefs d'entreprises**

Ces nouveaux patrons s'attachent à façonner d'eux-mêmes une image de chef d'entreprise. Nombreux dans les grandes institutions soucieuses de désarmer la méfiance des partenaires étrangers et des milieux financiers internationaux, ou à l'opposé dans les petites banques susceptibles de voir leur fonds de commerce ébranlé par la nationalisation, ils parlent le langage de l'orthodoxie bancaire — non sans un certain goût de surprendre.

Conscients d'être responsables, peut-être avant tout devant leur personnel, d'un outil de travail souvent performant, ils se montrent soucieux d'en assurer le développement dans les meilleures conditions.

\*  
\* \*

Cette typologie n'est pas exhaustive. Elle pourrait être complétée par l'évocation des **atypiques** qui, après avoir bataillé toute leur carrière contre les banquiers, ont été malicieusement nommés à la tête d'une banque très traditionnelle ou encore des **amateurs** qui attendent paisiblement que sonne l'heure d'une retraite prochaine.

Il convient toutefois d'observer que les atypiques et les amateurs n'ont pas été nommés dans les banques les plus importantes. En effet l'on ne s'improvise pas toujours avec succès chef d'entreprise même lorsque celle-ci est désormais publique.

## 2. — Le flux des missions effectives

### a). — *D'aimables généralités*

La lettre de mission (1) qu'ont reçue le 17 février 1982 les dirigeants nouvellement nommés des 39 banques nationalisées (2) comporte surtout des généralités.

Elle leur rappelle tout d'abord l'obligation « de contribuer à la réalisation des objectifs économiques et sociaux que s'est assignés le Gouvernement, en particulier le développement de notre économie et de sa compétitivité, la lutte contre le chômage, la lutte contre l'inflation et l'établissement de nouveaux rapports sociaux ».

Cependant, dans le même temps, la lettre de mission n'en affirme pas moins la totale autonomie de gestion des établissements.

S'agissant des missions spécifiques assignées aux banques, la lettre du 17 février 1982 leur enjoint pêle-mêle de :

- favoriser la création et le développement des petites et moyennes entreprises ;
- favoriser également l'accroissement de l'investissement productif sans oublier la construction de logements, les progrès de la recherche et de l'innovation et la mise en œuvre des technologies nouvelles ;
- améliorer la structure financière des entreprises françaises ;
- soutenir la politique d'exportation et, le cas échéant, d'implantation à l'étranger de ces entreprises ;
- accompagner la décentralisation ;
- améliorer la qualité du service bancaire et notamment la qualité des rapports avec la clientèle ;
- développer dans le domaine social des actions à titre d'exemple.

L'exercice de style que constitue une telle lettre suscite néanmoins quelque surprise, puisqu'il est dit que les banques nationalisées veilleront également au respect des directives relatives à la politique moné-

---

(1) Voir annexe V

(2) La lettre de mission utilise en réalité le terme « banque nationale » et non « banque nationalisée », hommage indirect et paradoxal au trois anciennes banques du secteur public qui avaient su faire oublier leur statut, mais terme bien inapproprié sachant que bon nombre des banques nationalisées en 1982 sont en réalité des banques régionales ou des banques locales.

taire et à la politique du crédit. En effet, c'est bien le moins qu'on puisse attendre de ces établissements qu'ils n'échappent pas aux contraintes qui pèsent sur l'ensemble du secteur bancaire public ou privé.

Aussi, peut-on préférer la formule sobrement ambitieuse de M. le Président de la République qui déclarait : « j'attends des banques et des compagnies financières qu'elles assurent aux meilleures conditions le financement de nos entreprises mais aussi des investissements des ménages ainsi que la collecte de l'épargne »(1).

**b). — Une interprétation très libre**

Rédigée en termes identiques alors qu'elle s'adresse à des établissements aussi totalement différents que la B.N.P. ou la banque Chaix, cette lettre ne semble pas avoir beaucoup impressionné les nouveaux dirigeants.

On peut se demander par exemple ce que signifie « l'accompagnement de la politique de décentralisation » pour une petite banque n'ayant qu'un siège d'exploitation à Paris, telle la B.I.M.P., ou dont la zone d'influence se situe exclusivement dans la capitale et la région parisienne (Union de Banques à Paris, Banque Parisienne de Crédit).

Prises au pied de la lettre, de telles instructions nient en réalité toute spécificité aux différentes banques. Les unes sont effectivement tournées vers les P.M.E. alors que les autres sont spécialisées dans une clientèle de grandes entreprises ; certaines n'ont ni les compétences ni les moyens d'une ouverture vers l'extérieur, tandis que d'autres en font au contraire un argument commercial.

Aussi les nouveaux dirigeants, tout en sacrifiant parfois(2), mais dans des proportions marginales, aux souhaits de l'autorité de tutelle, ont dû élaborer leur propre stratégie et s'appuyer sur la réalité du fonds de commerce dont ils avaient reçu la charge.

Certains, de surcroît, n'hésitent pas à formuler des objectifs en des termes totalement orthodoxes : améliorer la profitabilité de leurs établissements et ses parts de marché.

---

(1) Déclaration au cours du Conseil des Ministres du 17 février 1982.

(2) La banque Paribas a ainsi renforcé sa présence dans les régions en ouvrant en 1983 cinq implantations nouvelles qui viennent s'ajouter aux 37 succursales existant déjà en province : Clermont-Ferrand, Limoges, Amiens, Angoulême et Annecy.

L'observation des placards publicitaires dans la presse conforte ce sentiment tant à l'occasion des émissions de titres participatifs que des campagnes de notoriété. On y cherche vainement la fière affirmation de l'appartenance au secteur public à croire qu'un tel argument ne constituerait pas une séduction supplémentaire sur les souscripteurs ou la clientèle.

Bien au contraire, les campagnes récemment lancées — et il semble que le budget commercial des banques nationalisées soit en fort développement (le budget-publicité prévisionnel pour 1984 de l'U.B.P est ainsi en hausse de plus de 50 %) — indiquent un souci de « positionner » la banque aux antipodes du service public. Ainsi la campagne de la banque Hervet, fondée sur le thème « les ressources de l'initiative », présente « une banque attentive, différente ».

De même les pleines pages publiées par la banque Worms sous le titre « quand on a le goût du secret, il faut le faire savoir », comporte un texte où il est écrit : « Dans la vie des affaires, nous croyons à la confidentialité et à chaque question posée, nous répondons de manière personnalisée ».

En vérité, il n'y a rien à redire à de telles actions commerciales sinon peut-être que les banques nouvellement nationalisées encourrent, du moins apparemment, le reproche fait aux trois banques nationales dans l'exposé des motifs du projet de loi de nationalisation : de « s'appliquer constamment à ne pas se différencier dans leurs façons d'agir de leurs concurrents privés ». La seule différence peut-être tient en ce que ces derniers ont été réduits du fait de la nationalisation à la portion congrue.

**Dans ces conditions, on doit se demander si l'État n'aurait pas pu faire l'économie d'une nationalisation qui a coûté aux contribuables en trois ans près de 12 milliards de francs (voir encadré ci-dessous).**

**LE COUT DE LA NATIONALISATION :  
12 MILLIARDS DE FRANCS POUR LES TROIS  
PREMIÈRES ANNÉES**

La valeur des banques et compagnies financières nationalisées a été fixée à 28 milliards de francs (27 994,20 millions de francs).

Il est notoire que certaines banques, du fait du jeu des critères d'indemnisation, ont été largement surévaluées. Les résultats enregistrés par ces sociétés en 1982 le prouvent abondamment.

**L'exemple de la banque Rothschild (désormais Européenne de Banque), est bien connu. Sa valeur, estimée par le projet de loi initial à 504 millions de francs et, fort heureusement pour le budget de l'État, ramenée à 412 millions de francs à la suite de la décision du Conseil Constitutionnel, était sans rapport réel avec la situation effective de la banque.**

**Telle a été l'une des conséquences aberrantes du parti-pris idéologique qu'est la nationalisation.**

Les anciens actionnaires des banques et compagnies financières nationalisées ont reçu pour indemnisation des obligations à taux variable, remboursables en 15 ans, émises par la caisse nationale des banques.

Au 31 décembre 1982, le montant des obligations ainsi émises n'atteignait, si l'on peut dire, que 20 milliards de francs (19 970,15 millions de francs) en raison des titres qui n'ont pas été présentés à l'échange car ils étaient détenus par des sociétés elles-mêmes nationalisées.

Les différentes échéances, tant en service des intérêts qu'en remboursement du capital, évoluent de la façon suivante (1) :

**Intérêts versés aux détenteurs d'obligations indemnitaires :**

• Au titre de 1982 :	échéance 1.7.82 :	1 830,24 MF
	échéance 1.1.83 :	1 760,51 MF
	<b>total 1982</b>	<b>3 590,75 MF</b>
• Au titre de 1983 :	échéance 1.7.83	1 584,29 MF
	échéance 1.1.84	1 374,80 MF
	<b>total 1983</b>	<b>2 959,09 MF</b>
• Au titre de 1984 :	échéance 1.7.84	1 229,30 MF
	échéance 1.1.85	1 203,20 MF
	<b>total 1984</b>	<b>2 432,50 MF</b>

— **Amortissement** (remboursement du capital à compter de 1983)

• Au 1 <sup>er</sup> janvier 1983 :	1 128,20 MF
• Au 1 <sup>er</sup> juillet 1983 :	188,10 MF
<b>total 1983</b>	<b>1 316,30 MF</b>
• Au 1 <sup>er</sup> janvier 1984 :	1 132,80 MF
• Au 1 <sup>er</sup> juillet 1984 :	176,80 MF
<b>total 1984</b>	<b>1 309,60 MF</b>

— **Total des sommes versées aux anciens actionnaires :**

	1982	1983	1984	TOTAL
Intérêts .....	3 590,75 MF	2 959,09 MF	2 432,50 MF	8 982,34 MF
Amortissement .....	—	1 316,30 MF	1 309,60 MF	2 625,90 MF
<b>Total .....</b>	<b>3 590,75 MF</b>	<b>4 275,39 MF</b>	<b>3 472,10 MF</b>	<b>11 608,24 MF</b>

**Ainsi, en trois ans, près de 12 milliards de francs courants auront été versés aux anciens actionnaires, au moment où les banques manquent de fonds propres et alors que l'État semble incapable de pallier cette carence.**

**Ces 12 milliards, soit 760 F pour chaque contribuable français, sont à la charge du budget de l'État.**

(1) Les éléments de calcul sont d'ores et déjà disponibles pour les échéances jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 1985.

Celui-ci contribue en effet pour l'essentiel aux ressources de la caisse nationale des banques : ses versements se sont élevés à 9 041 millions de francs pour les exercices 1982, 1983 et 1984.

Le reliquat est versé directement à la caisse nationale par les banques et les compagnies financières sous la forme d'une redevance. Mais cette redevance — 907,8 millions de francs en 1983 — étant prélevée sur les résultats de ces sociétés, vient s'imputer sur le dividende revenant à l'État actionnaire.

Ainsi, la minoration apparente du coût de la nationalisation dans les dépenses de l'État trouve son exacte contrepartie dans une diminution équivalente de ses recettes.

## B. — UN STATU QUO FRAGILE

Croyant mettre la main sur le trésor caché qui lui permettrait de dégager les moyens de financement nécessaires à sa politique économique et sociale, l'État découvre un secteur fragilisé par la crise économique et désorganisé par les nationalisations.

Il ressort de deux années d'expérimentation du secteur public élargi une impression de statu quo fragile. Les éléments de continuité ont pesé de tout leur poids au risque d'entraîner un repli sur soi du système bancaire face au choc de la nationalisation.

### 1. — Les éléments de continuité

A la veille des nationalisations, le système bancaire français avait déjà une longue habitude du dialogue avec les pouvoirs publics. Les inerties propres à un secteur très réglementé ont limité les effets les plus visibles d'une modification drastique du statut juridique des établissements. L'attachement des personnels à leur maison a fait le reste.

#### a). — *Les inerties propres à une réglementation ancienne*

L'environnement très administré de l'activité bancaire a permis de limiter l'hémorragie de substance qui était à redouter.

La clientèle s'est révélée en définitive peu volatile, les pertes de comptes semblant avoir été limitées.

Les freins s'opposant pratiquement à des transferts de comptes de particuliers sont en effet nombreux. Les domiciliations de paiements et de prélèvements (salaires, factures de téléphone et d'électricité), la multiplication des comptes à statut particulier assortis d'avantages fiscaux tels les comptes d'épargne à long terme ou les divers plans d'épargne notamment dans les domaines du logement, les emprunts contractés provoquent un phénomène d'adhérence dissuasif de la clôture d'un compte.

Seuls les services de gestion de fortunes ont enregistré des défections substantielles particulièrement dans les banques dont la clientèle, souvent exigeante, faisait l'objet d'un suivi très personnalisé. Il en a été ainsi de la banque Rothschild qui en outre a perdu inévitablement la gestion des comptes de la famille. Il en a été de même pour le C.C.F. dont la clientèle était attachée à l'image de première banque privée de cet établissement.

En réalité les clôtures de comptes ont été peu nombreuses. Mais un transfert plus discret s'est réalisé par l'ouverture d'un deuxième compte auprès du secteur privé, transfert masqué en 1982-1983 par l'évolution très favorable des marchés financiers qui ont provoqué un gonflement généralisé des patrimoines gérés.

S'agissant des entreprises, la pénurie volontaire que crée l'encadrement du crédit, les rend dépendantes de leurs banques qui représentent chacune un contingent autorisé. Elles hésitent à l'évidence à se priver de concours précieux.

Enfin, les banques privées sont largement tributaires du bon vouloir de l'autorité de tutelle du système bancaire tant en matière d'agrément initial que d'ouverture de guichets depuis 1982.

Le mouvement de reconstitution d'une réelle concurrence est donc inéluctablement lent. Elle est essentiellement le fait, nécessairement discret, des banques étrangères, qui ont été épargnées par la nationalisation.

**Structure du système bancaire français  
Banques inscrites (1)**

	Nbre d'éta- blissements	Dépôts en %	Crédits en %	Nbre de gui- chets en %
Secteur public bancaire .	124	87,57	77,61	90,54
Banques étrangères ....	138	7,98	13,95	4,67
Banques privées françaises .....	115	4,45	8,44	4,79
Total .....	377	100	100	100

(1) chiffres au 5 janvier 1982 - Source CNC

Mais elle peut être aussi le fait d'anciens dirigeants, parfois même de ceux qui ont été nommés par l'État depuis la nationalisation et qui ont quitté leurs fonctions depuis lors.

Leur capacité à recueillir des capitaux souvent considérables et la confiance de leurs actionnaires montrent assez la perte de substance subie par les établissements qui ont dû se priver de leurs services.

**b). — L'attachement du personnel**

Le personnel des banques a bénéficié par le passé de conditions de rémunération relativement favorables et d'un système de formation professionnelle particulièrement développé.

Il en résulte un attachement à l'entreprise que notre rapporteur a pu observer notamment lors des visites qu'il a effectuées dans différentes banques et que le personnel a su faire souvent partager à leur nouveau président.

Les départs pour motifs personnels, notamment de cadres, n'ont pas eu, dans l'immédiat, l'importance que l'on pouvait craindre. En dehors du cas particulier de l'U.B.P. déjà évoqué (1), certaines banques de groupes ont été plus vulnérables à un tel phénomène, les sociétés non nationalisées pouvant offrir une structure d'accueil. Toutefois, seul le rapport d'activité de la banque Vernes fait état ouvertement d'un tel problème. Il y est écrit en effet que la nationalisation n'a pas été sans influence sur la stabilité des cadres et du personnel.

Il en va de même sur une plus longue période des banques dont l'avenir reste incertain et qui enregistrent encore, deux ans après la nationalisation, un mouvement de départs non négligeable en dépit de la dégradation du marché du travail peu propre à la mobilité professionnelle.

(1) Voir page 57.

Il n'en reste pas moins que les personnels dans leur grande majorité ont été soucieux, en restant à leurs postes, de maintenir l'outil performant que représentait la banque française.

Ils ont assuré, ce faisant, à l'égard de la clientèle, la continuité nécessaire à la survie du fonds de commerce. Tel est notamment le cas des équipes à l'étranger dont le rôle a été déterminant à l'endroit de milieux économiques et financiers dont il a fallu dissiper la défiance et l'incompréhension.

**Enfin, il semble bien que cette fidélité s'explique également par l'espoir qu'un jour le statut juridique de leur établissement puisse changer à nouveau.**

## **2. — La tentation du repli**

Le mouvement de restructuration du secteur bancaire à la suite de la nationalisation est d'une réelle ampleur. Le phénomène n'est guère surprenant puisque l'État est devenu le détenteur de la totalité du capital des 39 banques les plus importantes de la place.

Cependant les principes qui se dégagent des restructurations déjà opérées ou en cours font apparaître trois caractéristiques révélatrices du cadre juridique rigide qui a été imposé au système bancaire :

- Elles traduisent une stratégie contestable ;
- Elles ont été opérées sous le coup de l'urgence ;
- Enfin elles procèdent d'un a priori étroitement national.

### **a). — *Une stratégie contestable***

Au lendemain de la nationalisation, la question de la survie même de plusieurs banques se posait avec acuité notamment de la B.U.E. et de la banque Rothschild. Ces banques auraient vécu, si elles étaient demeurées privées, des mutations drastiques. La banque de l'Union Européenne, aux dires de l'ensemble des interlocuteurs rencontrés dans la banque, était condamnée à terme à une absorption totale ou partielle par Paribas entré dans le groupe Schneider en 1981.

Leur place dans le secteur public bancaire semblait pour le moins incertaine. Toutefois, il était délicat pour l'État qui venait de s'approprier à grands frais ces établissements de tirer toutes les conséquences de leur situation précaire. Aussi, le principe de la pérennité des banques nationalisées s'est-il rapidement affirmé de lui-même.

Dès lors que l'État n'était pas en mesure d'apporter à ces banques les fonds nécessaires pour assurer leur avenir, la quête d'un partenaire s'imposait, capable à la fois de respecter le principe de pérennité et de pallier la carence de l'État.

Devant la complexité de la tâche, il semble que l'activité de tutelle ait rapidement renoncé à imposer directement ses vues.

La seule tentative dans ce sens — la création d'un « archipel » entre les banques Vernes, Worms et Parisienne de crédit — a échoué en définitive tant en raison de l'impossibilité à traduire dans la réalité les complémentarités entre ces trois banques, que de l'incapacité de l'État de fournir la mise nécessaire à la viabilité de l'ensemble.

En dehors de cette tentative avortée, il apparaît que l'État s'est contenté d'observer attentivement les efforts des présidents des banques intéressées.

Il n'en reste pas moins que l'attitude de ces banques est significative du jeu complexe des pouvoirs et des stratégies dans les entreprises publiques. Il est peu probable par exemple que le C.C.F. ou le C.I.C., s'ils étaient restés dans le secteur privé, se seraient portés candidats à la reprise de la banque Rothschild ou de la B.U.E. En fait, **ces établissements ont accepté de prendre en charge des banques en difficulté pour des raisons qui échappent largement à la simple logique économique.**

Ainsi, il semble que l'entrée de la B.U.E. dans le groupe du C.I.C. réponde — si l'on en croit du moins le président de la Compagnie financière de Suez (1) — au désir des dirigeants de ce groupe d'affirmer leur totale autonomie à l'égard de Suez en rendant, du fait même de la reprise d'une banque tournée vers l'international, toute synergie impossible avec la banque Indosuez. **Or, cette option est en tout point contraire à celle qui avait, avant la nationalisation, la faveur des dirigeants de cet établissement.**

---

(1) Voir page 42.

De même, l'association entre le C.C.F. et l'Européenne de Banque (ex banque Rothschild), dont les caractéristiques d'activité sont à l'opposé du profil de banque recherché par le C.C.F. — petite banque à réseau, riche en dépôts — paraît s'expliquer surtout par le souci du C.C.F. de montrer à la fois sa bonne volonté et son absence de tentation hégémonique dans l'espoir de se voir consacré par l'autorité de tutelle et accepté par les intéressés comme une structure d'accueil privilégié pour les banques nationalisées qui lui sont réellement complémentaires.

Le cheminement de la stratégie des entreprises publiques comporte ainsi parfois des détours imposés par l'imbrication de logiques hétérogènes.

### b). — *Un paysage figé*

Les restructurations en cours du secteur public bancaire ont obéi essentiellement aux exigences de l'urgence. Il s'agissait de trouver sans tarder une solution aux difficultés d'un certain nombre de banques au premier rang desquelles figuraient les anciennes banques de groupe.

**En dehors de ces décisions qui s'imposaient d'elles-mêmes, le paysage bancaire français semble s'être figé sous l'effet de la nationalisation.**

Ce fait est d'autant plus frappant que, selon des schémas théoriques élaborés par les pouvoirs publics (1), on pouvait craindre un bouleversement des structures bancaires.

En fait, au fil des mois, les ambitions initiales dans ce domaine se sont sensiblement réduites mais l'État actionnaire n'en a pas pour autant facilité les aménagements souples rendus nécessaires par l'évolution des conditions d'activité des banques.

En nationalisant, il a au contraire imposé au système bancaire un cadre rigide. A la tête de chacune des banques nationalisées, la plus haute autorité de l'État a nommé un président dont le premier souci,

---

(1) Il suffit de citer sur ce point les projets de Banque nationale d'investissement (voir notamment « L'imposture monétaire », éditions Anthropos 1981, ouvrage réalisé dans le cadre d'un groupe de travail spécialisé de la Commission économique du Parti Socialiste) qui aurait notamment fusionné les deux compagnies financières, la Banque de l'Union Européenne et certaines filiales, banques d'affaires, des grandes banques nationales, ou dans une certaine mesure le projet de création de société régionale de dépôts évoqué par M. le ministre de l'économie et des finances (Débats Sénat. Séance du 20 novembre 1981, p. 2928).

partagé par l'aspiration légitime des personnels de maintenir l'identité de leur établissement, a été d'affirmer son autonomie non pas tant à l'égard de l'autorité de tutelle dont il procède que des autres banques du secteur public.

Ainsi les banques petites et moyennes n'envisagent-elles qu'avec une extrême réticence de collaborer avec d'autres banques nationalisées. Certes, la plupart de leurs dirigeants reconnaissent la nécessité à terme de telles alliances mais cette position de principe est vite tempérée par le souci de conserver leur indépendance.

A cet égard, l'exemple de l'U.B.P. est à la fois atypique et significatif. Il révèle en effet une démarche originale, celle d'une banque ne reconstruisant pas de difficultés d'exploitation immédiate mais qui a entrepris néanmoins un processus de rapprochement avec le C.C.F. auquel participe également l'Européenne de Banque.

Mais cette démarche s'accompagne de multiples réserves propres à préserver l'autonomie de la banque. Le président de l'U.B.P. affirme avoir contribué de façon déterminante à la mise en place du montage juridique complexe de l'association qui prévoit notamment la prise des décisions à l'unanimité des trois partenaires.

Cette attitude, au demeurant prudente, reste exceptionnelle. En vérité, tant que leur compte d'exploitation reste équilibré, l'État actionnaire ne semble pas vouloir — ou pouvoir — imposer aux banques une médecine préventive. **On retrouve là un phénomène propre aux entreprises publiques dont la tutelle ne devient réellement pesante que lorsque leur situation financière se dégrade fortement.**

En dehors de ces cas d'urgence, ces entreprises jouissent en paix d'une liberté sans commune mesure avec celle d'une société privée dont les actionnaires souvent exigeants ont le souci de valoriser leur patrimoine, fût-ce en cédant l'entreprise avant qu'il ne soit trop tard.

**Ainsi, la nationalisation donne aux banques, notamment petites et moyennes, le sentiment, peut-être fallacieux, de leur pérennité.** S'agissant du groupe C.I.C., elle a même contribué à la désagrégation d'une confédération en exacerbant les tentations centrifuges et en érigeant chacune des entités régionales en une banque jalouse de son autonomie.

c). — *Le danger d'un a priori étroitement national*

L'environnement juridique mais également idéologique créé par la loi de nationalisation a imposé à l'évidence des restructurations qui ne pouvaient se situer qu'à l'intérieur même du secteur public. D'où un risque de repliement sur soi, d'ailleurs tentation française constante. **Face à ce danger, il faut avoir le courage d'avancer que des solutions franco-étrangères auraient été, dans certains cas, sans doute préférables.**

Aussi bien l'un des paradoxes de la nationalisation est d'avoir épargné les banques sous contrôle étranger.

De même, l'argument avancé à propos, il est vrai, des groupes industriels visés par la loi du 11 février 1982, selon lesquels ils auraient été, en l'absence de nationalisation, « vendus par appartement » notamment à des partenaires étrangers (1) se trouve singulièrement affaibli par les cessions, depuis l'entrée en vigueur de la loi, d'entreprises ou d'unités d'exploitation précisément à des groupes étrangers (2). Ici, l'a priori a cédé devant les réalités économiques.

Dans le domaine des banques, des solutions associant des partenaires étrangers étaient certainement possibles, car le marché bancaire français reste très attractif pour les banques étrangères.

L'exemple récent de la création d'une nouvelle banque par la famille Rothschild avec l'appui et les capitaux des maisons de New York, de Londres et de Zurich appartenant au réseau familial est significatif à cet égard.

**Le choix exclusif de solutions « franco-françaises » contraste avec le grand vent qui emporte les milieux bancaires étrangers. Ainsi, par la nationalisation, la France se trouve privée de solutions qui auraient été plus conformes à l'impératif de compétitivité de son appareil bancaire.**

---

(1) Voir notamment Laurent Fabius, Journal Officiel, débats Sénat, Séance du 8 juin 1982

(2) Il s'agit notamment de la cession de la Compagnie des lampes par Thomson au groupe hollandais Philips, de la division colorant de P.U.K. au groupe anglais I.C.I., de Howmet Aluminium Corp par P.U.K. à la société américaine Alumax.

### **C. — DEUX PROBLÈMES MAJEURS POUR L'AVENIR**

A terme, l'État actionnaire désormais en première ligne, apparaît mal placé pour résoudre les vraies difficultés qu'affrontent les banques.

Traditionnellement pauvres en fonds propres, les banques trouveront-elles dans l'État un actionnaire compréhensif ? Protégées apparemment par leur statut public, seront-elles incitées à accomplir les mutations nécessaires ? La réponse est rien moins que certaine.

Les objectifs des pouvoirs publics sont au demeurant passablement contradictoires.

La baisse du coût du crédit unanimement souhaitée passe — à contrainte extérieure égale en matière de taux d'intérêt — par une diminution du coût de l'intermédiation bancaire. Or celui-ci est constitué à près de 70 % par des frais de personnel. Face à une telle contrainte, ces banques pourront-elles poursuivre une politique d'amélioration de leur productivité ? Pour ce faire, seront-elles autorisées à procéder aux inévitables réductions d'effectifs dans un contexte marqué par une forte augmentation du chômage ?

Ou devront-elles réduire leur marge bénéficiaire et accepter de voir leurs résultats se dégrader ?

Dans cette dernière hypothèse, elles ne pourront renforcer leurs fonds propres sauf à faire appel à l'État par ailleurs fortement sollicité par le secteur public industriel.

#### **1. — Les besoins en fonds propres**

La réglementation de couverture des risques par des fonds propres instituée par un décret du 5 juillet 1979 complété par des décisions de caractère général du Conseil national du crédit en date du 6 juillet 1979 et du 29 juin 1982, a fixé aux banques deux objectifs successifs à respecter, le premier à l'échéance du 30 juin 1982, le second à celle du 30 juin 1985, sans imposer aucune contrainte particulière aux échéances intermédiaires.

Cette obligation de solvabilité — qui s'applique à l'ensemble des banques et constitue par là-même en théorie une contrainte que l'autorité de tutelle impose à l'État actionnaire — a, en outre, été solennellement rappelée dans le texte même de la récente loi relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit.

Elle fait l'objet d'un développement particulier dans le rapport annexé à la première loi de plan (IX<sup>e</sup> Plan) (1) : l'effort de reconstitution des fonds propres des banques constitue, selon ce texte, un préalable à la mise en œuvre d'une politique de régulation monétaire autre que l'encadrement du crédit.

Pour respecter une telle obligation, les seules 36 banques nationalisées (1), entre le 2 janvier 1979, date de référence fixée par les textes, et le 30 juin 1982, ont dû accroître leurs fonds propres de 5 680 millions de francs pour atteindre l'objectif qui leur était imparti, ce qui correspond à un effort annuel moyen de 1 674 millions de francs.

**Entre le 30 juin 1982 et le 30 juin 1985, les mêmes établissements devront, pour atteindre leur nouvel objectif, et à la condition que le rythme d'accroissement de leurs risques reste sensiblement le même qu'actuellement, renforcer leurs fonds propres de 8 milliards de francs environ, soit un effort annuel moyen de l'ordre de 2,6 milliards de francs.**

Pour y parvenir, les banques n'ont que deux moyens :

- soit réaliser dans une conjoncture désormais difficile de substantiels bénéfices que l'État actionnaire acceptera de laisser en réserves,
- soit demander à ce dernier qu'il souscrive à des augmentations de capital.

#### a). — *Une logique anti-économique*

L'expérience du passé — en près de 40 ans l'État n'a apporté aucun fonds propres aux trois grandes banques nationales — autant que les impératifs de la rigueur budgétaire, les besoins en capitaux pro-

---

(1) Loi n° 83-645 du 13 juillet 1983 définissant les choix stratégiques, les objectifs et les grandes actions du développement de la Nation pour le IX<sup>e</sup> Plan.

(1) Non comprises les trois grandes banques nationales.

pres proprement phénoménaux des groupes industriels publics qui ont enregistré en trois ans plus de 45 milliards de pertes cumulées laissent sceptique quant à la possibilité pour l'État d'accomplir son devoir d'actionnaire à l'égard du secteur bancaire.

L'observation récente confirme largement ce sentiment.

En matière de dividendes, l'État n'a pas eu un comportement moins exigeant que les actionnaires privés par le passé, si l'on ajoute aux dividendes proprement dit, la redevance que les banques doivent verser à la Caisse nationale des banques pour concourir à l'indemnisation des anciens actionnaires.

Cette redevance dont le produit est fixé chaque année par la loi de finances est en effet répartie entre les banques au prorata des dividendes versés à l'État (2).

L'exercice 1981 était une année de transition pour laquelle la politique de distribution a été perturbée par le changement de régime juridique, au 1<sup>er</sup> janvier 1982 pour les banques cotées, au 1<sup>er</sup> juillet 1982 pour les banques non cotées. Pour ces dernières, les dividendes de l'exercice 1981 revenaient en principe aux anciens actionnaires mais les commissaires du Gouvernement présents dans ces banques dès avant la nationalisation ont parfois exercé leur droit de veto à l'encontre des décisions de distribution.

Les comparaisons les plus significatives s'établissent donc entre les exercices 1980 et 1982.

Ainsi, le taux de distribution (1) de l'ensemble des banques et compagnies financières s'établit, en 1982, (dividende versé en juillet 1983 au titre des bénéfices de l'exercice 1982) à près de 83 % contre 46,6 % en 1980 (dividendes versés en juillet 1981 au titre des bénéfices de l'exercice 1980).

---

(2) En 1983 (au titre des résultats de 1982), les banques et compagnies financières ont acquitté une redevance de 907,8 millions de francs pour un montant d'obligations indemnitaires émises de 19,4 milliards de francs. Parallèlement, les groupes industriels, compte tenu de leurs mauvais résultats, versaient une redevance de 90,2 millions de francs pour un montant d'obligations indemnitaires émises de 17,2 milliards de francs. Ainsi, pour une masse d'actionnaires à indemniser sensiblement égale, les banques et compagnies financières ont acquitté une redevance dix fois supérieure aux groupes industriels.

A l'intérieur même des banques, la charge de la redevance a pesé d'autant plus lourdement sur les établissements en bonne santé que les banques en pertes ou même celles encore bénéficiaires qui ont été dispensées par l'État de dividendes n'ont pas, par là-même, acquitté de redevance.

(1) Rapport entre le bénéfice distribué et le bénéfice de l'exercice

La logique voudrait cependant que l'on ne retienne que le taux de distribution des seules banques bénéficiaires susceptibles de verser un dividende. Dans cette hypothèse, les taux de 1982 et 1980 s'établissent respectivement à près de 64 % et 46,6 % (inchangé).

La ponction sur les résultats en 1982 reste donc nettement supérieure à celle exercée en 1980.

En affinant l'analyse, on constate que les ponctions sur les trois grandes banques nationales appartenant déjà au secteur public qui étaient relativement modérées par le passé (22 % en 1980, 30,7 % en 1981) — contrepartie de la carence de l'État actionnaire en matière d'augmentation de capital — s'accroissent très nettement en 1982 puisque le taux de distribution passe à 65 %. Ces trois banques ont distribué au titre de l'exercice 1982 un dividende plus de deux fois supérieur à celui versé au titre de l'exercice 1980, alors que leurs résultats se sont dégradés pendant le même temps de près d'un quart en francs courants.

Ainsi, le comportement de l'État actionnaire s'est en quelque sorte « normalisé ». Comme un actionnaire privé, il prend environ la moitié des résultats des sociétés qui lui appartiennent.

**Mais la différence — et elle est considérable — est une inversion fatale de la logique économique.**

Si une grande banque, tel le C.C.F., distribuait autrefois des dividendes substantiels, c'était dans l'espoir de fidéliser son actionnariat et de pouvoir le solliciter pour qu'il lui reverse ces dividendes sous la forme d'augmentation de capital.

**Au contraire, l'État actionnaire sera conduit à réserver ses concours en capital aux banques en difficulté qui seront parallèlement dispensées de tout dividende tandis que les banques en bonne santé financière se verront amputées sans contrepartie d'une partie substantielle de leur résultat.**

**Les dotations en capital de l'État ne viennent pas récompenser les performances, elles compensent les pertes. C'est en quelque sorte la prime à l'échec.**

Il faut donc à une entreprise nationalisée un sens du service public particulièrement développé pour continuer à faire des bénéfices qui serviront pour partie à redresser la situation financière d'autres entreprises nationalisées, lesquelles ne s'imposent pas nécessairement la même discipline de gestion.

Il est vrai que les banques nationalisées n'ont pas véritablement le choix. Soumises à une obligation de fonds propres contraignante, autant imposée par l'autorité de tutelle que justifiée par le maintien de la qualité de leur signature (1), ces banques doivent malgré tout générer les bénéfices nécessaires. Il leur en coûte toutefois plus cher compte tenu des ponctions sans retour de l'État.

Il est vrai aussi qu'en versant des dividendes abondants, ces banques font taire rapidement les vellétés de tutelle et de contrôle de la part de l'actionnaire puissance publique.

### RÉSULTATS ET DISTRIBUTIONS DES BANQUES ET COMPAGNIES FINANCIÈRES NATIONALISÉES

Etablissements	1980			1981			1982		
	Bénéfice de l'exercice en MF	Bénéfice distribué en MF	Taux de distribution en % (1)	Bénéfice de l'exercice en MF	Bénéfice distribué en MF	Taux de distribution en % (1)	Bénéfice de l'exercice en MF	Bénéfice distribué en MF (2)	Taux de distribution en % (1)
<b>I — Etablissements détenus à 100 % par l'Etat</b>									
Compagnie Financière de Paribas . . .	289,02	283,95	98,2	306,17	301,99	98,6	141,16	163,91	116,1
Compagnie Financière de Suez . . . . .	272,18	217,79	80,0	338,53	246,71	72,9	249,82	176,11	70,5
<b>Sous total . . . . .</b>	<b>561,20</b>	<b>501,74</b>	<b>89,4</b>	<b>644,69</b>	<b>548,70</b>	<b>85,1</b>	<b>399,99</b>	<b>340,02</b>	<b>86,9</b>
Banque Nationale de Paris . . . . .	603,54	147,87	24,5	591,43	213,11	36,0	550,58	366,67	66,6
Crédit Lyonnais . . . . .	476,39	81,52	17,1	469,19	86,30	18,4	311,13	187,29	60,2
Société Générale . . . . .	571,25	138,15	24,2	471,66	171,00	36,2	390,54	260,07	66,6
<b>Sous total . . . . .</b>	<b>1 651,19</b>	<b>367,53</b>	<b>22,2</b>	<b>1 532,28</b>	<b>470,41</b>	<b>30,7</b>	<b>1 252,25</b>	<b>814,04</b>	<b>65,0</b>
Crédit Commercial de France . . . . .	127,51	76,91	60,3	101,52	18,50	18,2	80,48	18,99	23,6
Banque Worms . . . . .	53,64	40,79	76,0	41,72	—	0	16,13	—	0
Banque La Hénin . . . . .	30,23	26,30	87,0	41,73	35,78	85,7	12,09	8,22	67,9
Banque Sofinco . . . . .	31,23	29,27	97,3	30,07	18,22	60,6	35,83	24,15	67,4
Banque Parisienne de Crédit . . . . .	23,57	7,58	32,1	61,10	8,91	14,6	46,02	30,74	66,8
Banque Hervet . . . . .	39,34	14,70	37,4	48,59	17,51	36,0	40,08	26,91	67,1
Union de Banques à Paris . . . . .	18,01	4,32	24,0	38,59	5,88	15,2	27,46	18,34	66,8
Banque du B. T. P. . . . .	6,93	4,60	66,4	7,10	5,06	71,2	7,42	4,97	67,0
Marseillaise de crédit . . . . .	13,00	12,06	92,8	16,14	1,43	8,9	17,14	11,61	67,7
Banque Chaix . . . . .	20,58	19,50	94,8	42,01	30,00	71,4	25,82	17,15	66,4
Banque de Bretagne . . . . .	19,67	6,00	30,5	21,19	7,62	36,0	15,14	10,23	67,6
Européenne de Banque . . . . .	18,30	9,40	51,4	-25,72	—	—	-319,88	—	—
<b>Sous-total . . . . .</b>	<b>402,90</b>	<b>251,44</b>	<b>62,5</b>	<b>424,04</b>	<b>148,94</b>	<b>35,1</b>	<b>3,74</b>	<b>171,33</b>	<b>ns</b>
						33,1 (3)			52,9 (3)
<b>Total I . . . . .</b>	<b>2 614,40</b>	<b>1 120,72</b>	<b>42,8</b>	<b>2 601,02</b>	<b>1 168,05</b>	<b>44,9</b>	<b>1 646,90</b>	<b>1 325,30</b>	<b>80,5</b>
						44,4 (3)			67,4 (3)

(1) En 1984, l'organisme américain Standard and Poors, spécialisé dans l'appréciation de la qualité des emprunteurs dans le monde, de concert avec un autre organisme, Moody's, également américain, a abaissé la cotation de risque de plusieurs grandes banques internationales. La cotation de la B.N.P. et de la Société Générale a été ainsi ramenée de « A.A.A. » (la meilleure) à « A.A. ». Quant au Crédit Lyonnais, il a choisi de ne pas demander sa cotation. Seuls désormais le Crédit Agricole et Paribas figurent parmi les neuf banques internationales bénéficiant de la cotation « A.A.A. ».

Etablissements	1980			1981			1982		
	Bénéfice de l'exercice en MF	Bénéfice distribué en MF	Taux de distribution en % (1)	Bénéfice de l'exercice en MF	Bénéfice distribué en MF	Taux de distribution en % (1)	Bénéfice de l'exercice en MF	Bénéfice distribué en MF (2)	Taux de distribution en % (1)
<b>II — Etablissements co-détenus par l'Etat et une autre personne publique</b>									
Crédit du Nord .....	62,04	24,01	38,7	85,45	15,28	17,9	-59,19	—	—
Sogenal .....	25,86	12,6	48,7	29,49	10,81	36,6	31,17	15,20	48,8
Société centrale de Banque .....	7,22	3,67	50,8	7,32	2,66	36,3	4,29	—	0
Banque Vernes .....	28,25	18,91	66,9	29,10	—	0	13,29	—	0
Banque Industrielle et mobilière privée .....	5,20	2,11	40,7	8,79	5,00	56,9	8,26	5,26	63,7
					(4)				
Crédit Industriel et Commercial .....	74,82	44,37	59,3	116,11	44,37	38,2	88,09	44,83	50,9
Société Lyonnaise de Banque .....	44,46	22,55	48,5	52,32	—	0	32,27	15,10	46,8
Crédit Industriel d'Alsace et de Lorraine .....	46,02	19,06	41,4	65,20	19,96	30,6	56,38	25,87	45,9
Société Nancéienne de Crédit Varin-Bernier .....	30,45	15,34	50,4	35,03	12,78	36,5	21,55	9,72	45,1
Crédit Industriel de l'Ouest .....	25,24	14,08	55,8	28,64	7,00	24,4	14,77	6,71	45,4
Banque Scalbert-Dupont .....	24,48	11,40	46,5	28,14	10,33	36,7	34,11	15,41	45,2
Crédit Industriel de Normandie .....	6,71	3,70	55,1	8,30	1,54	18,5	5,58	2,58	46,2
Banque régionale de l'Ain .....	8,04	3,60	44,8	9,56	4,08	42,6	5,78	2,64	45,6
Banque régionale de l'Ouest .....	9,53	4,4	46,2	15,60	5,06	32,4	11,17	5,22	46,7
Société Bordelaise de Crédit .....	4,04	1,79	44,3	2,38	0,40	16,8	-29,95	—	—
<b>Total II .....</b>	<b>404,36</b>	<b>201,59</b>	<b>49,8</b>	<b>521,46</b>	<b>139,29</b>	<b>26,7</b>	<b>236,68</b>	<b>148,55</b>	<b>62,7</b> <b>45,6 (3)</b>
<b>III — Etablissements filiales d'une personne publique autre que l'Etat</b>									
Banque Paribas .....	142,11	100,00	70,4	170,42	127,5	74,8	125,73	70,95	56,4
Banque Indosuez .....	122,68	91,93	74,9	157,23	114,89	73,1	163,21(5)	114,89	70,4
Monod Française de Banque .....	8,02	3,53	44,1	7,72	4,11	53,2	2,01	2,06	102,3
Banque de l'Union Européenne .....	34,32	30,92	90,1	-98,04	—	—	-198,58	—	—
Banque Odier-Bungener-Courvoisier .....	9,3	4,37	47,0	17,11	6,00	35,1	13,98	6,00	42,9
Banque Tarneaud .....	10,10	3,14	31,1	13,50	3,59	26,6	13,08	10,00	76,4
Banque Laydernier .....	6,28	2,59	41,2	7,08	2,95	41,7	5,49	3,18	57,9
Crédit Chimique .....	20,22	15,25	75,4	12,99	8,00	61,6	9,28	—	0
Séquanaise de Banque .....	27,76	10,50	37,8	24,78	12,00	48,4	30,60	15,00	49,0
<b>Total III .....</b>	<b>388,78</b>	<b>262,24</b>	<b>68,8</b>	<b>312,81</b>	<b>279,05</b>	<b>89,2</b> <b>67,9 (3)</b>	<b>164,81</b>	<b>222,87</b>	<b>61,1 (3)</b>
<b>Grand total .....</b>	<b>3 399,55</b>	<b>1 584,55</b>	<b>46,6</b>	<b>3 435,29</b>	<b>1 586,39</b>	<b>46,2</b> <b>44,6 (3)</b>	<b>2 048,47</b>	<b>1 696,01</b>	<b>82,8</b> <b>63,8 (3)</b>

(1) Taux de distribution : rapport entre le bénéfice distribué et le bénéfice de l'exercice.

(2) Y compris redevance versée à la Caisse Nationale des Banques, proportionnelle au dividende versé à l'Etat.

(3) Taux de distribution des seules banques bénéficiaires (rapport entre le total des bénéfices distribués et le total des seuls résultats bénéficiaires compte non tenu des pertes enregistrées par certaines banques).

(4) Dividende revenant aux anciens actionnaires, non distribué en raison du veto du commissaire du Gouvernement (instance pendante devant le Conseil d'Etat).

(5) Hors plus value exceptionnelle de 147,9 millions de francs.

**b). — Les chiffres significatifs de 1983**

A la fin de 1983, les fonds propres (1) des 36 banques nationalisées (2) ont atteint 16,6 milliards de francs, en progression de 2,02 milliards de francs par rapport à l'année précédente, soit + 13,8 %.

Cette évolution semble satisfaisante bien qu'elle soit encore insuffisante au regard des objectifs fixés à l'horizon 1985 par l'autorité de tutelle. Toutefois, cette progression comporte des éléments exceptionnels non susceptibles de se reproduire qui masquent en réalité à la fois les carences de l'État actionnaire et la dégradation des résultats des banques.

**En effet, globalement, c'est-à-dire après imputation des pertes de ponction de l'actionnaire sur les résultats, les banques n'ont généré par leur exploitation aucuns fonds propres supplémentaires.**

Les banques bénéficiaires ont produit, compte tenu des résultats distribués, environ 580 millions de francs d'autofinancement plus qu'annulés par les lourdes pertes enregistrées par quatre établissements qui s'élèvent à 600 millions de francs environ.

La totalité de la progression des fonds propres provient donc d'apports extérieurs des actionnaires, en l'espèce l'État, les compagnies financières ou les banques nationalisées elles-mêmes à l'égard de leurs filiales bancaires.

La part de l'État s'est montée à 850 millions de francs. Mais en réalité, cet effort est constitué pour l'essentiel, 700 millions de francs, par des apports de titres effectués dans le cadre des restructurations bancaires. C'est ainsi que l'État a fait apport au C.I.C des actions de banques régionales nécessaires pour qu'il détienne 51 % du capital de ces banques, ainsi que de la totalité du capital de la B.U.E.

Ces opérations de restructuration du capital des banques restent donc exceptionnelles et non renouvelables.

---

(1) Fonds propres stricto sensu (capital, réserve, report à nouveau).

(2) Hors grandes banques nationales.

**Le reliquat des apports de l'État, soit 150 millions de francs, représente le seul effort budgétaire stricto sensu. Il a été réalisé de concert avec les compagnies financières au profit du C.I.C, dans le cadre de la reprise de la B.U.E, et du Crédit du Nord (3).**

Dans ces conditions, l'essentiel de l'effort de reconstitution des fonds propres des banques a été réalisé par les compagnies financières en faveur de leurs filiales.

La Compagnie de Suez qui avait en 1982 renforcé les fonds propres de sa filiale, la banque Indosuez, de 300 millions de francs, a dû suivre en 1983 l'augmentation de capital du C.I.C décidée par l'État. Elle a été ainsi conduite à venir en aide au C.I.C à hauteur de 200 millions de francs, alors même que sa participation désormais minoritaire ne lui donne plus aucune influence sur les orientations du C.I.C.

La Compagnie financière de Paribas a dû prendre à sa charge, dans l'attente des dotations budgétaires nécessaires, la part de l'État dans l'augmentation de capital de 300 millions de francs, décidée en faveur du Crédit du Nord qui a enregistré en 1982 une perte de 60 millions de francs environ, due pour partie, on l'a vu, aux déboires d'une de ses filiales, le groupe Ribourel, qui opère dans le domaine de l'immobilier de loisir.

Il ne semble pas que l'avenir puisse apporter un démenti à cette relative carence de l'État actionnaire.

Le cas de la banque Vernes est à cet égard significatif.

Avant sa nationalisation, ses anciens actionnaires s'apprêtaient à procéder à une augmentation de capital de 75 millions de francs.

Compte tenu de la forte dégradation de ses résultats depuis cette date, les besoins en fonds propres de la banque sont désormais estimés à 350 millions de francs. Devant cette situation, l'État se tourne à nouveau vers les compagnies financières, en l'espèce Suez, pour procéder au renflouement de cette banque en difficulté. Suez est ainsi conduite à reprendre la banque Vernes avec l'espoir que l'État accepte de prendre à sa charge l'apurement des pertes de l'exercice 1983 (160 millions de francs). Restera néanmoins à la Compagnie à trouver les 190 millions de francs manquant.

---

(3) L'augmentation de capital en espèces du C.I.C est d'ailleurs comptabilisé deux fois dans la progression globale des fonds propres puisque cette banque avait à charge de souscrire avec ces disponibilités une augmentation de capital au profit de la B.U.E.

Or, les compagnies financières dont l'État a ponctionné en 1983 (au titre de 1982) en moyenne 87 % des résultats (1) ont elles-mêmes besoin de fonds propres pour répondre aux missions qui leur sont assignées. La Compagnie financière de Suez estime aujourd'hui ses besoins de financement à 500 millions de francs par an, chiffre sans commune mesure avec ses revenus propres après distribution.

**c). — *Le subterfuge des titres participatifs***

Face à la dégradation de ses résultats, à l'accroissement de ses risques, le secteur bancaire public a dû pallier la carence de son actionnaire en se tournant de façon paradoxale vers le marché financier, c'est-à-dire vers les épargnants qui ont été précisément écartés de ces sociétés par la nationalisation.

**Les banques ont ainsi été conduites à émettre des titres participatifs sur le marché financier, démarche en parfaite contradiction avec l'engagement formel du Gouvernement devant le Sénat qu'une telle situation ne se produirait pas.**

En effet, lors de l'examen du projet de loi relatif à certaines activités d'économie sociale (2), le Sénat avait adopté un amendement permettant à toutes les banques coopératives d'émettre des titres participatifs. Le Gouvernement s'y était opposé de manière très nette et le Ministre avait ainsi déclaré (3). « Je dois dire au nom du Gouvernement que les titres participatifs ont été créés pour les entreprises vers lesquelles l'épargne doit être drainée et non pour les banques qui ont déjà les moyens appropriés pour constituer des capitaux propres suffisants. » Il ajoutait même : « Le ministère de l'Économie, des Finances et du Budget ne favorisera pas l'émission de titres participatifs par les banques nationales, qui, en théorie, pourraient en émettre. » Fort de cet engagement, le Sénat n'avait pas repris en deuxième lecture cette disposition supprimée par l'Assemblée Nationale.

**En l'espèce, la nécessité a fait loi.**

---

(1) La Compagnie de Paribas a dû distribuer une partie de son report à nouveau.

(2) Loi n° 83-657 du 20 juillet 1983 relative au développement de certaines activités d'économie sociale.

(3) M. Jean Le Garrec, Secrétaire d'État auprès du Premier Ministre. (Journal officiel. Sénat. Séance du 19 mai 1983, p. 995). Une déclaration absolument identique était faite à l'Assemblée Nationale (AN. 2<sup>e</sup> séance du 17 juin 1983, page 2808).

Ainsi dès janvier 1984 la Banque industrielle et mobilière privée (qui contrairement à sa raison sociale est une banque nationalisée) procédait à la première émission de titres participatifs pour un montant de 50 millions de francs.

Elle était suivie, peu après (février 1984) par la banque Indosuez (1 000 millions de francs) et en définitive par un grand nombre de banques du secteur public qui ont déjà émis ou vont émettre de tels titres.

**Emission de titres participatifs  
par les banques nationales**

<b>Etablissements</b>	<b>Montant en MF</b>	<b>Date</b>
BIMP .....	50	Janvier 1984
Indosuez .....	1 000	Février 1984
Banque du BTP .....	75	Février 1984
Marseillaise de Crédit .....	100	Avril 1984
Union de banques à Paris .....	150	Avril 1984
Crédit Commercial de France .....	800	Mai 1984
<b>Total .....</b>	<b>2 175</b>	

Plus de deux milliards de titres participatifs ont d'ores et déjà été émis au cours des premiers mois de 1984.

Ces titres sont rémunérés pour partie comme des obligations, pour partie comme des titres à revenus variables en fonction d'éléments d'activité proches du résultat de la banque. Le caractère très particulier des bilans bancaires où le poste provision fait l'objet d'appréciation nécessairement subjective conduit à retenir des formules de rémunération particulièrement complexes.

L'émission de tels titres par les banques appelle deux observations.

En premier lieu, leur régime est ambigu. Considérés du point de vue fiscal comme des obligations tant pour les banques (la rémunération est déductible des résultats) que pour le souscripteur (prélèvement forfaitaire et abattement), ces titres sont assimilés à des fonds propres par les autorités de contrôle des banques.

En second lieu, de telles émissions constituent un pas vers une forme de régime d'économie mixte qui avait été écartée expressément lors du vote de la loi de nationalisation. En effet, bien que ne donnant aucun droit de vote, ces titres sont rémunérés partiellement en fonction

des résultats de la banque émettrice. Dans ces conditions, la gestion de ces établissements devra obéir à des règles traditionnelles.

Les ambitions de l'autorité de tutelle à l'égard du rôle du secteur public bancaire trouvent ainsi sa limite, qui est tout simplement la carence de l'État actionnaire.

Il n'en reste pas moins que les sommes considérables versées aux anciens actionnaires et qui font défaut actuellement aux banques nationalisées sont loin d'avoir été recyclées sous la forme de souscriptions en titres participatifs.

Il n'y a rien d'étonnant à cela : le titulaire d'un titre participatif n'est qu'un actionnaire de deuxième ordre. Tout au plus peut-il spéculer sur la dénationalisation éventuelle des banques.

Entre-temps, la ponction du secteur public sur le marché financier, avec l'effet d'éviction qui l'accompagne, s'est considérablement accrue (1).

## **2. — Une mutation technologique, professionnelle et sociale sans précédent**

Tant l'extrapolation des évolutions actuelles que l'observation des pays étrangers conduisent à pronostiquer sans risque que le métier bancaire subira une mutation considérable dans les dix prochaines années.

La réglementation traditionnellement pesante de notre système bancaire doublée depuis 1982 d'une nouvelle extension du secteur public dans le domaine du crédit masque à bien des égards l'urgence des adaptations nécessaires.

### **a). — l'évolution du métier bancaire**

#### **1. — la révolution électronique**

Pionnier dans le domaine du développement des usages de l'informatique, dès le début des années 1970, le système bancaire est loin pourtant d'avoir épuisé les effets de la révolution de l'électronique.

---

(1) Aux titres participatifs viennent s'ajouter les **emprunts obligataires** que les banques nationalisées émettent notamment pour dégager de nouvelles possibilités de crédit, hors encadrement. Ainsi, en 1982, les 36 banques nationalisées et les trois grandes banques nationales ont levé sur le marché financier national pour **plus de 22 milliards de francs** d'obligations (+ 56 % par rapport à 1981), ponction ramenée, il est vrai, à 13 milliards de francs en 1983.

Dans ce domaine la succession des étapes se précipite.

La première de ces étapes s'est située en arrière des guichets (« back office »), au niveau des sièges centraux. Elle répondait à la nécessité d'automatiser les grandes chaînes de traitements bancaires qui doivent faire face à une masse croissante d'opérations.

La deuxième étape a touché les agences elles-mêmes (« front office ») d'abord sous forme de terminaux reliés aux sièges centraux pour l'interrogation et la saisie, puis couplés à des mini-ordinateurs permettant d'effectuer sur place un certain nombre d'opérations en mode interactif en présence du client.

Désormais, l'évolution s'accélère par la mise en place d'une informatique qui « sort de la banque » pour offrir un service 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 sous forme de distributeurs automatiques de billets (D.A.B.) ou de guichets automatiques de banque (G.A.B.). Ces derniers offrent une gamme diversifiée de services automatiques sans autre intervention manuelle que celle du client.

La dernière phase de cette évolution, déjà largement entamée, est celle de la « banque à domicile », qui grâce à des terminaux installés dans les entreprises mais également chez les commerçants et les particuliers, permet à ceux-ci de connaître et de maîtriser à tout moment leurs flux financiers et de bénéficier grâce à la télématique de services nouveaux bancaires ou non bancaires.

Ces développements technologiques nécessitent à l'évidence des investissements particulièrement élevés qui ne sont pas à la portée de tous les établissements.

Ils conduisent également à s'interroger sur l'organisation même des banques. A terme, la banque à domicile remet en question par exemple l'importance et l'utilité d'un réseau dense d'agences.

L'informatique, la disparition progressive de support papier entraînent une modification considérable des tâches et des gains importants de productivité.

Ainsi de 1975 à 1980 le nombre d'écritures (1) a progressé très fortement passant de l'indice 137 en 1975 (base 100 en 1972) à 208 en 1981 soit un doublement en gains alors que sur la même période les effectifs n'ont progressé que de 16 %.

---

(1) estimé à partir d'un échantillon représentatif, chiffres cités par le rapport de la commission de contrôle des banques 1982.

En réalité les effectifs dans les banques inscrites se sont stabilisés depuis 1978.

A cette date, le rapport sur l'informatisation de la société (1) annonçait que l'informatique représentait potentiellement pour l'activité bancaire 30 % de gain de productivité, ce qui ne signifiait pas 30 % de diminution d'effectifs sauf si la mutation se faisait à volume stagnant.

Or, la banque est désormais aux portes d'un monde fini, la période de forte expansion relève du passé, la bancarisation est achevée. Mais l'évolution technologique s'est poursuivie.

Ainsi le président du Crédit du Nord peut-il prévoir que 50 000 à 60 000 postes de travail devraient être supprimés au cours des dix prochaines années dans les banques (2). De son côté, M. Michel Albert chiffre le surcroît imposé à l'économie française du fait des sureffectifs dans les banques à 30 milliards de francs en prenant pour référence le fonctionnement des banques américaines (3).

Et l'un des auteurs du rapport précité se demande « qui aujourd'hui nierait que le développement à plein des nouvelles technologies et les réorganisations concomitantes rendraient inutiles 30 % au moins des effectifs ? » (4).

## 2. — les nouvelles frontières de l'activité bancaire

Les fonctions bancaires mêmes sont affectées par l'évolution technologique. Les expériences que l'on peut actuellement observer à l'étranger témoignent d'une modification des comportements de la clientèle, relayée il est vrai par la « dérégulation » des marchés financiers, acceptée par les autorités de contrôle.

L'exemple de la rémunération des dépôts notamment aux États-Unis est à cet égard significatif.

La montée de l'inflation au cours des années 70, une meilleure information du consommateur ont conduit à une modification radicale

---

(1) L'informatisation de la société (Éditions du Seuil 1978).

(2) voir notamment le Monde du 14 février 1984.

(3) Le Pari français, Éd. du Seuil 1982.

(4) Alain Minc, l'Avenir en Face, Éd. Seuil, 1984.

de comportement du public qui exige désormais une meilleure rémunération et un meilleur service de gestion de ses encaisses.

Ce phénomène coïncide d'ailleurs avec une baisse tendancielle du taux d'épargne. Dès lors que certains risques (maladie, chômage...) sont mieux couverts, la constitution d'une épargne de précaution devient moins nécessaire. Les placements proposés au public doivent être plus attractifs pour relayer les comportements traditionnels.

Or, les moyens techniques actuels permettent désormais à la clientèle de traduire ses exigences dans la réalité : en arbitrant à tout moment grâce à la télématique entre compte à vue et placements financiers variés.

Cette évolution très marquée aux États-Unis a été l'occasion d'initiatives nouvelles venant d'établissements n'ayant pas le statut de banque et donc d'une concurrence accrue entre les différents protagonistes.

Cette concurrence a elle-même entraîné de vastes restructurations.

La plus grande chaîne de commerce de détail américaine, notamment par correspondance, Sears, a pris le contrôle de plusieurs institutions d'épargne, d'une firme de courtage (Dean Witter Reynolds, au 4<sup>e</sup> rang aux États-Unis) et de Coldwell Banker qui opère dans le secteur de l'immobilier pour offrir dans de véritables supermarchés financiers des gammes complètes de produits allant du crédit à la consommation jusqu'à l'acquisition immobilière.

A l'opposé, un organisme émetteur de cartes de crédit, comme American Express, qui offre déjà toute une gamme de services, tend à étendre ses activités en prenant le contrôle d'une compagnie d'assurances ou d'une banque d'affaires (Shearson) et plus récemment de la firme de courtage Lehman Brothers Kuhn Loeb inc.

L'activité bancaire qui était, à travers les évolutions inévitables, restée finalement peu différente de ce qu'elle était il y a un siècle, se trouve aujourd'hui devant un choix. Celui de la production de masse de services bancaires standardisés travaillant avec des marges très étroites ou de la spécialisation dans des activités très sophistiquées pour une clientèle de haut de gamme ou une clientèle d'entreprises.

La place de Londres n'échappe pas à une telle évolution dont l'occasion a été fournie par la dérégulation et notamment la liberté de fixer les commissions sur les transactions boursières.

Il en est résulté une multiplication des prises de participation des plus grandes banques dans le capital des firmes opérant sur les marchés boursiers. Warburg SG, « merchant bank », britannique, a acquis un accès direct à ces marchés en s'assurant 30 % du capital de Akroyds and Smithers.

Ainsi tant aux États-Unis qu'à Londres, se constituent progressivement des institutions financières polyvalentes de grande dimension à la mesure de la mondialisation du marché des capitaux dont les pôles sont les grandes places anglo-saxonnes et déjà les nouvelles places asiatiques.

Or, face à ce bouleversement des métiers et des structures la banque française semble s'isoler et prendre un retard qui pourrait être fatal.

Comme l'indique Alain Minc (1) « En France, les protections, la réglementation, les habitudes constitueront autant de ligne Maginot... La mutation sera retardée ; elle ne sera pas interdite. Les banques... ne pourront éternellement tricher avec les faits et le vent de la révolution bancaire finira pas les atteindre. »

**La nationalisation apparaît dans ces conditions comme un frein supplémentaire.** Les plus optimistes diront qu'elle permettra progressivement et sans traumatisme excessif les adaptations nécessaires. Les plus réalistes penseront qu'en faisant disparaître l'impératif de l'urgence, elle ôtera aux responsables des établissements bancaires le désir même de prendre les mesures inéluctables.

## b). — *une nationalisation-glaciation ?*

### 1. — **le problème des sureffectifs**

La nationalisation ouvre en effet pour bon nombre de banques en difficulté, une parenthèse sécurisante.

La garantie de fait que l'État leur accorde rassure leurs clients que pourrait inquiéter la dégradation de leur situation financière. En contrepartie, il est vrai que l'ensemble des banques du secteur public semble faire partie désormais aux yeux des milieux financiers internationaux d'un même risque-pays. Mais du même coup, il est tributaire d'une éventuelle dégradation du crédit de la France.

---

(1) L'Avenir en France, Ed. Seuil 1984.

Sur ce point, l'égalisation des chances au sein du secteur bancaire, si elle est bénéfique aux banques en difficulté, est par contre défavorable aux établissements prospères.

Les premières préservées dans leur existence même par la nationalisation se sont parfois rapprochées d'autres établissements. Mais, on l'a vu, ces mariages de raison prudents dans lesquels l'affirmation d'une coopération nécessaire n'est jamais avancée sans que soient précisées d'expresses réserves quant à l'indépendance et l'autonomie des partenaires, conclus de surcroît dans un cadre étroitement national et au sein même du secteur public, contrastent singulièrement avec les vastes mouvements d'alliance dépassant même le cadre strictement bancaire observés à l'étranger.

**En outre, l'évolution amorcée dans le passé d'une décroissance des effectifs a été interrompue.**

Le mouvement d'embauche a repris à partir de 1982 au moment même où l'on demandait par ailleurs aux banques à la fois de diminuer le coût de leur intermédiation et de renforcer leurs fonds propres.

Certains dirigeants de banques nationalisées ont été parmi les premiers à dénoncer cette contradiction. Ainsi M. Jacques Mayoux, président de la Société Générale, déclarait en mars 1983 : « Alors que le nombre d'heures travaillées ne peut que se réduire par suite du progrès technique, il y a une volonté de maintenir à tout prix les effectifs. D'un côté, on trouve que le coût d'intermédiation des banques est trop élevé, de l'autre on bloque ce qui devrait avoir pour conséquence la baisse du coût d'intermédiation. » (1)

Au cours de cet exercice 1982, la progression nette des effectifs s'est établie à 2 657 annulant et au-delà le patient effort de réduction opéré au cours des dernières années. (Voir tableau ci-après).

---

(1) Interview à Hommes et Commerces (revue de l'École des Hautes Études Commerciales) mars 1983.

**EVOLUTION DES EFFECTIFS DANS  
LES BANQUES NATIONALISEES**

	1978	1979	1980	1981	1982
Société Générale .....	35 027	35 081	35 201	35 085	35 283
Crédit Lyonnais .....	47 740	46 810	45 892	45 386	45 471
B.N.P. ....	50 844	51 206	50 897	50 701	51 299
<b>Sous-total .....</b>	<b>133 611</b>	<b>133 097</b>	<b>131 990</b>	<b>131 172</b>	<b>132 053</b>
Banque de Bretagne .....	1 171	1 164	1 171	1 179	1 218
Crédit Commercial de France ...	6 859	6 836	6 832	7 052	7 237
C.I.A.L. ....	2 723	2 769	2 851	2 876	3 000
C.I.C. ....	5 340	5 298	5 305	5 369	5 526
Crédit Industriel de Normandie .	861	879	876	875	921
Crédit Industriel de l'Ouest .....	2 536	2 584	2 574	2 590	2 686
Crédit du Nord .....	11 094	10 720	10 408	10 299	10 328
Banque Hervet .....	1 278	1 216	1 198	1 217	1 256
Européenne de Banque .....	1 229	1 258	1 381	1 362	1 371
Banque Scalbert-Dupont .....	2 442	2 520	2 466	2 490	2 521
Société bordelaise de C.I.C. ....	915	920	939	954	970
Société centrale de Banque .....	745	738	719	705	718
Sogenal .....	2 359	2 353	2 337	2 332	2 391
Société Lyonnaise de Banque ...	4 062	3 984	4 026	4 084	4 198
Société Marseillaise de Crédit ...	3 492	3 458	3 429	3 426	3 422
S.N.V.B. ....	2 678	2 673	2 717	2 728	2 839
Société Séquanaise de Banque ..	245	244	243	250	266
Banque Worms .....	1 504	1 525	1 587	1 702	1 722
Banque du B.T.P. ....	410	416	412	409	407
Banque La Hénin .....	1 309	1 322	1 338	1 296	1 371
Banque Indosuez .....	4 984	5 157	5 377	5 663	5 814
Banque Industrielle et mobilière privée .....	298	285	276	276	278
Banque Paribas .....	3 412	3 363	3 324	3 347	3 466
Banque Parisienne de Crédit ...	1 211	1 258	1 295	1 299	1 349
Banque Régionale de l'Ain .....	612	608	625	628	645
Banque Régionale de l'Ouest ...	993	996	1 015	1 027	1 065
Banque de l'Union Européenne .	1 362	1 357	1 359	1 331	1 334
Banque Chaix .....	247	249	246	239	269
Crédit Chimique .....	404	431	440	429	447
Banque Laydernier .....	360	366	366	375	373
Monod Française de Banque ...	307	327	324	332	309
Banque O.B.C. ....	198	210	217	228	245
Banque Sofinco .....	1 316	1 350	1 330	1 343	1 447
Banque Tarneaud .....	317	361	368	384	405
Banque Vernes .....	901	945	997	1 022	1 056
Union de Banques à Paris .....	958	979	965	972	996
<b>Sous-total .....</b>	<b>71 132</b>	<b>71 119</b>	<b>71 333</b>	<b>72 090</b>	<b>73 866</b>
<b>Total .....</b>	<b>204 743</b>	<b>204 216</b>	<b>203 323</b>	<b>203 262</b>	<b>205 919</b>
(évolution en unités .....		-527	-893	-61	+2 657
(évolution en % .....		-0,26 %	-0,44 %	-0,03 %	+1,31 %

Les banques nationalisées dans leur très grande majorité (1) ont en outre conclu des contrats de solidarité qui leur font obligation de maintenir, sur cette base réévaluée, leurs effectifs jusqu'à une date qui est généralement la fin de l'année 1984, parfois moins (31 mars 1984, le 30 juin 1984 ou le 30 septembre 1984), parfois également jusqu'à la fin de 1985 (exemple du Crédit Chimique).

Ces contrats ont un autre inconvénient : ils entraînent le départ anticipé de cadres confirmés qui sont remplacés par des embauches dont le caractère social est marqué.

Ainsi la plupart des banques accordent à l'Agence nationale pour l'emploi une exclusivité de présentation des candidats qui peut aller de 10 jours (Banque régionale de l'Ain) à 60 jours (Banque Tarneaud) et s'engagent à embaucher en priorité des jeunes de moins de 26 ans, des femmes veuves, divorcées non remariées, séparées judiciairement, célibataires assumant la charge d'au moins un enfant ou bénéficiaires de l'allocation de parent isolé, ou des chômeurs indemnisés ou des chômeurs ayant épuisé leurs droits à indemnisation, voire dans certains contrats des travailleurs handicapés.

L'ensemble des présidents de banques entendus par votre rapporteur a estimé que le mouvement d'embauche observé en 1982, consolidé par la signature de contrats de solidarité, devrait faire place à une reprise, dès l'échéance de ces contrats, de la décrue des effectifs.

En tout état de cause, il ne saurait s'agir que d'une parenthèse dans le mouvement de réduction des excédents de personnel dont le rythme depuis plusieurs années était pourtant d'une grande prudence et probablement sans rapport avec les exigences réelles du progrès technique.

Sur ce point, certaines positions officielles veulent se montrer rassurantes. Les postes rendus obsolètes par l'évolution des tâches — notamment la dématérialisation des titres qui touchent plusieurs milliers de personnes travaillant dans des centres de traitement à majorité souvent féminine — seraient reconvertis dans des fonctions de contact avec la clientèle et en particulier de démarchage publicitaire. Or, ces perspectives paraissent pour le moins optimistes. Elles négligent les effets des dernières étapes de l'informatisation (distributeurs et guichets automatiques, banque à domicile) qui font peser une menace non

---

(1) Seules trois banques nationalisées n'ont pas conclu de tels contrats de solidarité : la Monod française de Banque, la Séquanaise de Banque et la banque Worms.

plus seulement sur les sièges centraux — dont chacun s'accorde à dire qu'ils sont pléthoriques en personnel — mais sur les agences elles-mêmes.

**Ainsi la nationalisation comporte le risque d'un isolement accru du système bancaire français, résultat de frais généraux mal contenus.**

## 2. — une démotivation certaine

De surcroît, alors que la mobilisation des personnels serait plus que jamais indispensable, la nationalisation accentue une forme de démotivation particulièrement manifeste chez les cadres.

Apprécier la démotivation du personnel des banques, est souvent affaire de sentiment. Les éléments généralement avancés pour justifier un tel phénomène sont rarement quantifiables (1).

Cependant l'audition des représentants de l'ensemble des organisations syndicales et les rencontres avec le personnel à l'occasion des visites effectuées dans les banques, ont permis de constater que les facteurs de démotivation existent.

— Il s'agit tout d'abord du **fonctionnement des conseils d'administration tripartite** (représentants de l'État, représentants des salariés, personnalités compétentes).

L'opinion dominante, deux ans après leur mise en place, est que ces conseils sont davantage des chambres d'enregistrement que « ces organes vivants de discussion de consultation et de contrôle de l'activité des entreprises » que M. le ministre de l'Économie et des Finances appelait de ses vœux (2).

Il n'y a rien de surprenant à cela.

Compte tenu de la composition hétérogène de ces organes,

- les positions parfois extrêmes de certains syndicats qui voudraient que leur soit reconnu un droit de contrôle sur les crédits accordés aux entreprises en relation avec les comités d'entreprise de ces der-

---

(1) Tout au plus, certains syndicats soulignent-ils la forte et récente croissance chez les cadres des journées d'absence dues à la maladie et la moindre propension observée également chez certains d'entre eux à rester à leur bureau au-delà des heures réglementaires.

(2) Journal Officiel Débats Sénat, séance du 20 novembre 1981, page 2928.

nières, ou qui contestent les projets d'implantation de succursales dans tels pays étrangers dont les régimes intérieurs ou les positions diplomatiques n'ont pas l'heur de plaire,

- l'utilisation des conseils d'administration comme tribunes, phénomène qui ne peut que s'accroître du fait de la présence, dans les conseils d'administration issus de la loi de démocratisation du secteur public, du secrétaire du comité d'entreprise, laquelle entraînera une véritable autocensure des administrateurs salariés,

- le caractère monolithique des positions des représentants de l'État dont l'essentiel des interventions semblent porter paradoxalement sur le respect de l'évolution de la masse salariale,

vont en réalité dans le sens d'une personnalisation du pouvoir dans les mains des présidents.

A la communication d'antan, teintée il est vrai, dans certains établissements, de « paternalisme », succède un isolement des nouveaux présidents auxquels se sont joints des collaborateurs venus de l'extérieur de la banque et baptisés conseillers ou chargés de mission auprès du président.

— **L'évolution des rémunérations et des promotions individuelles constitue un motif supplémentaire de préoccupation.**

L'époque semble révolue d'une surindexation des salaires dans les banques sur le coût de la vie. Désormais l'évolution de la masse salariale fait apparaître une progression beaucoup plus limitée.

Face à cette contrainte, souvent imposée par les pouvoirs publics — qui trouvent là compensation aux incitations en matière d'embauche — les banques ont choisi de faire porter les restrictions sur la partie flexible des rémunérations, c'est-à-dire les promotions et les gratifications.

**L'effort individuel et la réussite professionnelle sont ainsi de moins en moins récompensés.** En outre, la dégradation des comptes d'exploitation des banques a entraîné une diminution concomitante des rémunérations liées aux résultats.

— Les cadres de haut niveau, sur lesquels reposent l'image et l'efficacité des banques, subissent les premiers cette évolution défavorable des rémunérations accentuée de surcroît par l'alourdissement de la pression fiscale. **D'où les difficultés qu'elles rencontrent à engager et retenir un personnel très qualifié, notamment les cambistes et les spécialistes des marchés euroobligataires, peu nombreux sur le marché.**

La réaction des cadres est d'autant plus vive que le sens même de leur fonction peut leur échapper. C'est ainsi que les contraintes imposées aux banques et en premier lieu l'encadrement sévère du crédit, ou encore la banalisation des produits (1), vont à l'encontre de la politique commerciale qu'ils sont chargés de mettre en œuvre.

Enfin les cadres voient leur statut menacé par l'amoindrissement du rôle de la hiérarchie accéléré notamment par l'entrée en vigueur du droit d'expression des salariés puis des conseils de bureaux institués par la loi de démocratisation du secteur public. Peu nombreux sont en effet ceux qui disposent de la formation nécessaire pour substituer « l'animation » à l'exercice traditionnel de l'autorité.

---

(1) Le cas des C.O.D.E.V.I. est à cet égard exemplaire.

## CONCLUSION DEUX MAUX A COMBATTRE

La France, pays de grande tradition d'épargne, a manifesté très tôt un talent particulier dans le métier bancaire. Au XIX<sup>e</sup> siècle, le développement de ses établissements de crédit à rayonnement international a accompagné, parfois même devancé, celui de son industrie.

Ceci est encore vrai aujourd'hui. En matière de compétence et de dynamisme, leurs responsables n'ont rien à envier à leurs homologues étrangers. La place qu'ils ont su tenir dans la communauté bancaire mondiale en témoigne.

Ainsi, l'avenir de l'économie française se confond-il avec celui de la banque qui constitue l'un de ses atouts majeurs.

Or, celle-ci en trente ans a subi deux traumatismes.

En 1946, la première vague de nationalisation a eu pour effet, en conférant à trois de ces établissements les plus prestigieux la garantie de l'État, de lever le souci, dominant partout ailleurs, des **fonds propres**. Ce privilège — d'aucuns diraient ce mauvais exemple — semble avoir marqué l'ensemble des banques françaises, fussent-elles de droit privé.

En outre, l'**encadrement du crédit**, pratique constante de tous les gouvernements, a émoussé la concurrence entre les établissements et, du même coup, leur créativité. De ce point de vue, le contraste est frappant entre le conservatisme de la banque française dans l'hexagone et l'inventivité dont elle fait preuve hors des frontières où règne un climat de liberté et de compétitivité.

En 1982, la main-mise de l'État sur la quasi totalité de l'appareil de crédit a privé définitivement ce dernier de la souplesse essentielle au métier bancaire. Certes, ce n'est pas d'aujourd'hui que sévit une réglementation abusive. Les Pouvoirs publics ont toujours eu une tendance fâcheuse à transformer la banque en instrument de correction d'une politique globalement défailante. **Les contraintes qu'ils ont fait peser sur elles étaient à la mesure de celles qu'ils ne parvenaient pas à s'impo-**

**ser à eux-mêmes.** Cette dépendance, en France, du pouvoir financier à l'égard du pouvoir politique, contraste singulièrement avec l'autonomie dont il jouit dans les autres pays industriels.

En la consacrant, la nationalisation accentue donc un divorce entre la France et l'étranger dont il est inutile de souligner la gravité.

Au premier regard, elle semble avoir peu modifié le paysage bancaire français. D'aucuns pourraient en conclure que la crainte d'un bouleversement général de l'appareil de crédit qu'elle avait suscitée, était vaine. Notre conclusion, au terme de cette étude, est autre : ce qui est inquiétant, c'est précisément l'immobilisme qui a frappé un secteur clé de l'économie emporté par ailleurs dans le monde par une mutation technologique et professionnelle sans précédent. **Le vrai danger de la nationalisation n'est pas dans ce qu'elle a défait. Il est dans ce qu'elle a interdit de faire.**

Ainsi, à qui situe l'événement dans sa perspective historique, il apparaît bien que réglementation... de toujours et nationalisation... d'hier, constituent les deux faces d'un même mal. Si l'on veut rendre à la banque française son prestige, son efficacité et surtout la place, sans doute la première qu'elle doit continuer à tenir dans le développement du pays, il faudra bien un jour les attaquer d'un même front.

ANNEXE I

**LISTE DES BANQUES ET COMPAGNIES FINANCIÈRES NATIONALISÉES**

**I. — Banques nationales.**

- Société Générale
- Crédit Lyonnais
- Banque Nationale de Paris.

**II. — Compagnies financières nationalisées par la loi du 11 février 1982.**

- Compagnie financière de Paribas
- Compagnie financière de Suez

**III. — Banques nationalisées par la loi du 11 février 1982.**

- Banque de Bretagne
- Crédit Commercial de France
- Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine
- Crédit Industriel et Commercial
- Crédit industriel de Normandie
- Crédit industriel de l'Ouest
- Crédit du Nord
- Banque Hervet
- Européenne de Banque
- Banque Scalvert Dupont
- Société bordelaise de crédit industriel et commercial
- Société centrale de banque
- Société générale alsacienne de banque (Sogénal)
- Société lyonnaise de banque
- Société marseillaise de crédit
- Société nancéienne de crédit industriel et Varin-Bernier
- Société séquanaise de banque
- Banque Worms
- Banque du bâtiment et des travaux publics
- Banque de La Hénin
- Banque Indosuez
- Banque industrielle et mobilière privée
- Banque Paribas
- Banque parisienne de crédit au commerce et à l'industrie
- Banque régionale de l'Ain
- Banque régionale de l'Ouest
- Banque de l'Union Européenne
- Banque Chaix
- Crédit chimique
- Banque Laydernier
- Monod-Française de banque
- Banque Odier Bungener Courvoisier
- Banque Sofinco
- Banque Tarneaud
- Banque Vernes et commerciale de Paris
- Union de banques à Paris.

## ANNEXE II

### LISTE DES AUDITIONS ET ENQUÊTES

#### I. — Auditions de présidents de banques

1. Jeudi 2 juin 1983 : Jacques Mayoux, Société Générale
2. Jeudi 9 juin 1983 : Lisette Mayret, Banque Hervet
3. Mercredi 15 juin 1983 : Jean Deflassieux, Crédit Lyonnais
4. Mercredi 15 juin 1983 : Georges Vianes, Banque Worms
5. Mercredi 22 juin 1983 : François Caries, Banque de l'Union européenne
6. Mercredi 22 juin 1983 : René Thomas, Banque Nationale de Paris
7. Jeudi 22 septembre 1983 : Jean-Yves Haberer, Paribas (compagnie et banque)
8. Jeudi 22 septembre 1983 : Daniel Deguen, Crédit Commercial de France
9. Vendredi 30 septembre 1983 : Michel de Boissieu, Européenne de Banque
10. Vendredi 30 septembre 1983 : Jacques Schor, Nancéienne de Crédit Varin-Bernier
11. Mardi 18 octobre 1983 : Georges Dumas, Crédit industriel et commercial
12. Jeudi 27 octobre 1983 : Gilbert Lasfargues, Banque Vernes et Commerciale
13. Mercredi 14 décembre 1983 : Jean Peyrelevade, Suez (compagnie et banque)
14. Vendredi 16 décembre 1983 : Daniel Houry, Banque Parisienne de Crédit
15. Jeudi 19 janvier 1984 : Hélène Ploix, Banque industrielle et mobilière privée
16. Jeudi 19 janvier 1984 : M. Alain Weber, C.I.A.L.
17. Jeudi 26 janvier 1984 : M. David Dautresme, Crédit du Nord.
18. Mardi 13 mars 1984 : Mme Christiane Doré, Banque Sofinco
19. Mardi 13 mars 1984 : M. Jean Matouk, Banque Chaix
20. Mercredi 14 mars 1984 : M. Jean Carrière, Société lyonnaise de banque
21. Jeudi 5 avril 1984 : M. Lucien Pfeiffer, Union de Banques à Paris

#### II. — Auditions des représentants des organisations syndicales

1. Mercredi 14 mars 1984 : Délégation du Syndicat nationale de la banque et du crédit - SNB-CGC
2. Jeudi 15 mars 1984 : Délégation de la Fédération des employés et cadres section fédérale du crédit - FO
3. Jeudi 15 mars 1984 : Délégation de la Fédération Française des banques - CFDT
4. Jeudi 5 avril 1984 : Délégation de la Fédération nationale des personnels du secteur financier - CGT
5. Jeudi 5 avril 1984 : Délégation de la Fédération des banques - CFTC

#### III. — Enquêtes sur place

1. Mardi 20 mars 1984 : Européenne de Banque
2. Jeudi 29 mars 1984 : Banque Vernes
3. Mercredi 4 avril 1984 : Banque de l'Union Européenne
4. Mercredi 11 avril 1984 : Banque Worms

ANNEXE III

**LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE RAPPORT**

<b>B.C.B.T.P.</b>	Banque corporative du Bâtiment et des Travaux publics
<b>B.I.M.P.</b>	Banque industrielle et mobilière privée
<b>B.N.P.</b>	Banque nationale de Paris
<b>B.P.C.</b>	Banque Parisienne de Crédit
<b>B.R.A.</b>	Banque régionale de l'Ain
<b>B.R.O.</b>	Banque régionale de l'Ouest
<b>B.U.E.</b>	Banque de l'Union Européenne
<b>C.C.F.</b>	Crédit Commercial de France
<b>C.I.A.L.</b>	Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine
<b>C.I.C.</b>	Crédit industriel et commercial
<b>C.I.O.</b>	Crédit industriel de l'Ouest
<b>C.I.N.</b>	Crédit industriel de Normandie
<b>E.B.</b>	Européenne de Banque
<b>O.B.C.</b>	Odier Bungener Courvoisier
<b>S.C.B.</b>	Société centrale de Banque
<b>S.N.V.B.</b>	Société nancéienne de Crédit industriel et Varin-Bernier
<b>SOGENAL</b>	Société Générale alsacienne de Banque
<b>U.B.P.</b>	Union de Banques à Paris

ANNEXE IV

**COMPOSITION DU GROUPE PERMANENT D'ÉTUDE ET D'INFORMATION SUR  
LES ENTREPRISES NATIONALISÉES, CONSTITUÉE AU SEIN DE LA  
COMMISSION DES FINANCES DU SÉNAT LE 20 JANVIER 1982**

M. Edouard Bonnefous           Président de la Commission des Finances  
M. Maurice Blin                 Rapporteur général

MM. Jean Chamant, Henri Duffaut, André Fosset, Josy Moinet, Jean-François Pintat,  
Henri Torre, Rapporteurs.

ANNEXE V

**LETTRÉ DE MISSION ADRESSÉE LE 17 FÉVRIER 1982  
AUX NOUVEAUX DIRIGEANTS DES BANQUES NATIONALISÉES**

Monsieur l'Administrateur Général,

Le Gouvernement vient de vous confier la responsabilité du ..... L'importance de cette mission est à la mesure des espérances que fonde la Nation sur l'extension du secteur public bancaire.

Vous êtes immédiatement responsable — et, jusqu'à la désignation d'un Conseil d'Administration, seul responsable — de votre établissement, dont l'autonomie de gestion sera entière. L'équilibre de son exploitation et le développement de ses activités seront vos préoccupations constantes. Une banque doit en effet rechercher en permanence l'efficacité maximale pour mieux servir et sa clientèle et l'économie.

Le ..... étant une banque nationale, son action contribuera à la réalisation des objectifs économiques et sociaux que s'est assignés le Gouvernement, en particulier le développement de notre économie et de sa compétitivité, la lutte contre le chômage, la lutte contre l'inflation et l'établissement de nouveaux rapports sociaux. Ainsi les banques nationales doivent-elles favoriser notamment la création et le développement des petites et moyennes entreprises, l'accroissement des investissements et la mise en œuvre des technologies nouvelles. Elles veilleront également au respect des directives relatives à la politique monétaire et à la politique du crédit. Dans le domaine des relations sociales enfin, le Gouvernement entend que les entreprises publiques développent des actions ayant valeur d'exemple.

\*  
\* \*

En pratique, il convient que vous preniez immédiatement toutes les dispositions nécessaires pour assurer la continuité et le développement de l'activité commerciale de votre entreprise. En particulier vous exposerez sans délai à tous les partenaires de votre établissement, clients français ou étrangers, institutions bancaires ou financières avec lesquels il est en relations, le sens de la nationalisation. Elle ne confère aucun privilège aux banques nationales et leur reconnaît la plénitude des responsabilités normalement dévolues à une banque car elle répond essentiellement à la volonté du Gouvernement d'améliorer la qualité des services bancaires dans le respect d'un pluralisme stimulant, parce qu'amélioré.

Les relations avec la clientèle demeurant régies par le droit privé, il importe que les conventions et accords de toute nature existant avec vos correspondants français et étrangers soient respectés et, le cas échéant, renouvelés, conformément aux usages en vigueur.

Dans le domaine commercial, votre action doit être aussi guidée par le souci permanent du progrès. Vos efforts de soutien à la politique d'exportation des entreprises françaises et, le cas échéant, d'implantation à l'étranger, seront poursuivis et accentués. Sur le territoire national, vous vous attacherez à améliorer la qualité des rapports avec la clientèle et à rapprocher les centres de décision des déposants et des emprunteurs. Dans cet esprit, vous vous efforcerez d'accompagner dans votre établissement la politique de décentralisation décidée par les Pouvoirs Publics. Conformément aux orientations qui vous seront précisées et constitueront les bases d'une nouvelle politique du crédit, l'amélioration de la structure financière des entreprises, les progrès de la recherche et de l'innovation, le développement de l'investis-

sement productif et de la construction de logements constitueront les objectifs essentiels pour la rénovation indispensable de notre économie.

Le Gouvernement présentera prochainement un projet de loi qui déterminera les grandes orientations de l'appareil bancaire ; ce texte sera élaboré en concertation étroite avec la profession et j'attacherais donc du prix à ce que vous m'adressiez dans les deux mois, outre votre appréciation sur les forces et faiblesses de votre établissement, vos réflexions et suggestions, notamment pour ce qui a trait à l'adaptation de votre établissement à la décentralisation qui va être mise en œuvre, au champ de compétences des banques et au mode d'exercice des métiers de banquier.

Pour ce qui est des relations sociales, le Gouvernement étudie actuellement comment mieux associer aux grandes décisions les salariés et leurs organisations syndicales au sein des entreprises nationales. A cet égard, un projet de loi sur la démocratisation du secteur public, pour lequel vous serez consulté, sera déposé au Parlement à la session de printemps.

Il importe que les relations que vous nouerez dans votre entreprise avec les représentants de son personnel se situent, dès le départ, dans l'esprit de cette démarche gouvernementale et que vous preniez l'initiative de l'information et du dialogue afin de mettre en œuvre de nouvelles règles du jeu social conciliant l'exercice de l'autorité avec la participation du personnel ainsi que le progrès économique avec la négociation contractuelle.

Vous voudrez bien me soumettre dans un délai de deux mois toutes réflexions et suggestions utiles en la matière.

\*  
\* \* \*

Je suis sûr que vous vous attacherez à la mise en œuvre par l'ensemble de vos collaborateurs et dans les meilleures conditions, de ces directives comme des réglementations en vigueur.

Je vous adresse, avec l'expression de ma confiance, tous mes vœux de succès pour la difficile et importante tâche que vous allez entreprendre et vous demande de transmettre ces vœux au personnel de votre établissement.

Veillez agréer, Monsieur l'Administrateur Général, l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Jacques DELORS