

Banques : pour éviter une épidémie de défiance

La France est percutée par un séisme bancaire sur fond de pandémie financière. La bataille qui se joue désormais est cruciale pour le pays.

Nous sommes confrontés à une crise majeure, qui sort de tous les cadrages de nos analyses de risques et de gestion de crise. Il nous faut, en priorité absolue, reconstruire les socles de la confiance, tout en négociant chaque contingence. Certes, nul n'a le script de sortie, mais notre expérience dans le domaine de « l'impensable » nous a donné quelques repères de méthode. Ils tiennent à quatre questions clés.

De quoi s'agit-il ?

Nous ne sommes pas seulement confrontés à un contournement de barrières de sécurité, mettant à mal l'image d'une banque. Nous sommes face à une rupture de crédibilité de l'ensemble de la signature bancaire française. En fond de tableau, il y a d'abord un syndrome Tchernobyl : dès le début de l'affaire des subprime (été 2007), il a été collectivement affirmé et répété que tout était sous contrôle, que la France n'était pas concernée, qu'elle était même immunisée du fait de sa non-pratique des prêts hypothécaires à risques. Nous avons découvert que nos banques étaient en réalité touchées. Pire : que la nature de la contamination rendait impossible le diagnostic attendu. Voici mainte-

Par Xavier Guilhou * et Patrick Lagadec **



« L'essentiel est de refonder la confiance du pays, de montrer au monde que la marque bancaire française est crédible et responsable – et non de monter une tour de Babel »

nant un séisme dont la Société générale n'est que l'épicentre. Cette fois encore, plus qu'une défaillance d'outil, on perçoit une faille structurelle du système, dont la compréhension même semble hors de portée.

Quels sont les pièges ?

Ils sont nombreux : s'enfermer dans une judiciarisation étroite pour dévier la colère des actionnaires ; se complaire dans l'admonestation médiatique ; se contenter de remettre des couches de procédures sans réexamen fondamental du système ; s'inscrire dans le seul jeu de la prédation interbancaire ; multiplier les interférences incohérentes ; dessaisir les banques, etc. L'essentiel est de refonder la confiance du pays, de montrer au monde que la mar-

que bancaire française est crédible et responsable – et non de monter une tour de Babel.

Quels acteurs

Certes, il y a les professionnels et les actionnaires. Sans les uns, la banque ne tournerait pas ; sans les autres, la banque ne pourrait exister. Certes, il y a le président de la République qui a sûrement des choses à dire et le ministre de l'Économie qui a des choses à faire. Mais, vu la gravité de la crise, il y a fondamentalement tous ceux qui concourent à la confiance. Sans elle, point de système bancaire. C'est l'ensemble de la société française qui est ici à mettre au centre : un acteur collectif qui est déjà en rupture latente avec ses institutions, ses valeurs et ses repères. La banque va devoir assumer ici davantage qu'un sim-

ple plan technique de sécurisation de ses modes de fonctionnement.

Quelles initiatives créatrices ?

Au regard de ce qui est pratiqué par d'autres grands réseaux vitaux, nous en suggérons trois :

1. Mettre en place une cellule de crise interbancaire, afin de clarifier une vision et une action communes. Il ne s'agit pas de faire dans la communication rassurante, mais d'affirmer les convictions essentielles incarnant les valeurs de la banque française de ce début de millénaire.

2. Créer, en appui de cette cellule de crise stratégique, une force de réflexion rapide incluant toutes les parties prenantes pour imaginer tout ce qu'il faut mettre en place afin de sortir de cette crise.

3. Refonder les conditions de la confiance : la banque française n'est pas qu'un instrument irresponsable de la globalisation, mais d'abord un outil de proximité.

Sur ce dossier bancaire, comme sur d'autres, il nous revient de montrer, par des actes et pas seulement par des mots, que nous avons les ressources, et d'abord en détermination personnelle et collective, pour prendre en charge les défis de notre histoire.

Spécialistes des situations de crise non conventionnelles

* Directeur de XAG Conseil

** Directeur de recherches à l'École polytechnique