

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 266

Séance du 11 novembre 1997 à 18 h, Hôtel Beau-Rivage, Neuchâtel

Présents : 28

Thème : **RÔLE D'UNE BANQUE CANTONALE DANS LE MILIEU BANCAIRE ACTUEL**

M^{me} Claudine Ritter présente l'orateur de la soirée, M. Pierre Godet, directeur de la BCN. M. Godet déclare d'emblée ne pas avoir la prétention d'épuiser le sujet tant il est vaste, mais de se limiter à traiter le rôle et l'existence des banques cantonales dans le cadre du remue-ménage bancaire actuel. Les réponses qui sont données à ces interrogations ne sont pas toujours d'une clarté évidente, aussi le conférencier se propose-t-il de tenter de clarifier un peu le débat.

Origine des banques cantonales

Les banques cantonales ont vu le jour dans les années 1870 - 80, soit, en fait, après la première révision totale de la constitution qui a donné aux cantons la base légale leur permettant de créer leur banque cantonale. Et pourquoi à cette période? Tout simplement parce que le monde économique entrainait à ce moment-là dans une phase d'industrialisation entraînant un accroissement des échanges et parce qu'une économie de ce type-là ne peut pas fonctionner sans un appareil bancaire adéquat. Or, à l'époque, force est de reconnaître que les grandes banques (UBS - CS - SBS), qui avaient été créées dans les années 1850-1860, n'avaient qu'un réseau de succursales peu développé. Elles étaient dans quelques grandes villes, mais dans le reste de la Suisse il n'y avait tout simplement pas de banques. C'est donc pour doter les différentes régions du pays d'un appareil bancaire, qui faisait défaut, que les cantons ont été amenés à créer leur banque cantonale. On s'appuyait alors sur l'argument de la clause d'utilité publique pour justifier la manœuvre puisque l'économie en avait besoin. Dès la fin du siècle dernier, les banques cantonales ont mis en place tout d'abord leurs sièges, ensuite des succursales et ont développé progressivement, dans chaque canton, leur réseau d'agences.

Les buts et les mission des banques cantonales sont *grosso modo* toujours les mêmes, c'est-à-dire, d'une part, recueillir l'épargne, d'autre part, insuffler cette épargne dans le circuit économique pour octroyer des crédits hypothécaires ou à des PME.

Changement de cap

Au XX^e s., le réseau des banques cantonales se développe gentiment, un peu parallèlement au réseau bancaire des grandes banques. Ce phénomène s'amplifie très fortement à partir des années de croissance 60, 70 et 80. Et si l'on prend une carte de la Suisse en 1985, année où l'implantation bancaire globale en Suisse a atteint son apogée, et si l'on met un point partout

où se trouve un siège, soit une succursale, soit une agence d'une grande banque, d'une banque régionale, d'une banque cantonale, on se rend compte que le pays est surdoté dans son appareil bancaire à tel point qu'on ne peut plus parler de clause de besoin.

Et puis tout d'un coup, dans les années 1985 à 1990, changement de cap. Les grandes banques revoient totalement leur stratégie en ce qui concerne le rôle qu'elles veulent jouer dans le pays et se mettent à redimensionner leur appareil bancaire sur tout le territoire national. C'est l'époque des fusions bancaires, ce sont les réductions drastiques de l'implantation des banques dans les différentes régions avec la fermeture d'un nombre de succursales important.

Plusieurs causes convergentes, mais indépendantes les unes des autres, président à cette mutation:

L'évolution technologique: notamment dans le domaine des télécommunications qui a passablement changé la configuration. La monnaie scripturale (cartes de crédit, comptes salaires) remplace progressivement l'argent physique.

La dérégulation: introduite au début des années 90 fait tomber toutes les conventions bancaires. Le monde bancaire était conventionné notamment en ce qui concerne les taux d'intérêts, les taux de change. Conséquence: la concurrence a été rendue beaucoup plus difficile en ce sens que les marges dans tous les domaines se sont forcément réduites.

La récession: qui s'est mise de la partie et l'attitude des actionnaires et des analystes financiers qui exigent maintenant des grandes banques, des conseils d'administration des grandes banques, des comportements qui exacerbent le rendement des fonds propres et obligent quasiment celles-ci à suivre des stratégies visant à un rendement supérieur des fonds propres.

Si l'on juxtapose tous les phénomènes susmentionnés, on comprend que le monde bancaire en soit arrivé à un bouleversement, à un redimensionnement, à une restructuration, à une réorganisation. Ce renversement de situation rendait caduque la raison qui avait présidé à la création des banques cantonales: la clause d'utilité publique. Or le rôle des banques cantonales n'est-il pas de nouveau d'actualité ou, mieux dit, est-ce qu'elles n'ont pas un nouveau rôle à jouer.

Comment se présente la situation de l'implantation bancaire dans le canton de Neuchâtel

En 1994, il y a eu la fusion des deux banques régionales de type universel: l'absorption du Crédit foncier neuchâtelois par la Banque cantonale. Et à partir de cette fusion nous avons dans le canton de Neuchâtel, en marge des grandes banques, la banque cantonale, qui est une banque universelle de type régional. Il faut aussi citer des banques de moindre importance telles que la banque Raiffeisen, banque COOP, Banque de dépôt et de gestion et banque Bonhôte mais qui, toutes, ne sont pas des banques de type universel au sens des grandes banques et de la Banque cantonale.

À ce moment de son exposé, l'orateur fait un tour d'horizon de l'implantation bancaire dans le canton et aboutit à la conclusion que si les grandes banques sont actuellement à Neuchâtel et à La Chaux-de-Fonds et encore dans la périphérie immédiate de Neuchâtel, le reste du canton n'est pas doté d'un appareil bancaire et pourtant le canton en a besoin.

L'évolution comportementale

Tout aussi important si ce n'est plus que l'implantation géographique des grandes banques, selon le conférencier, c'est le changement qui est intervenu dans le domaine comportemental, c.-à-d. dans l'aspect prestations des grandes banques qui, en raison de la rentabilité accrue qui leur est demandée, ont changé leur politique d'affaires. Elles disent plus ou moins à mots couverts n'être plus intéressées à faire des crédits de faibles montants aux petites entreprises parce que ces crédits ne sont pas d'une bonne rentabilité et qu'ils sont liés à un certain risque. Alors les petites entreprises qui cherchent des crédits entre 20 000 et 200 000 mille francs aujourd'hui se voient en partie tout simplement barrer l'entrée d'une grande banque et cela non pas parce qu'elles ne seraient pas de bonnes entreprises, mais parce que ce genre de business comme on dit ne les intéresse plus. Et M. Godet devant l'auditoire de déclarer: « Vous allez me retourner la question en me disant si ce genre de crédit pour les petites entreprises n'est pas intéressant, pourquoi le serait-il pour la banque cantonale?

La réponse est simple. Les crédits d'un montant modeste s'ils sont gérés de façon rationnelle sont intéressants quand bien même ils ne dégagent pas une marge importante, ils permettent à la banque qui les octroie de bien vivre et d'y trouver son compte. Et on ne gère pas ce genre de crédits de la même façon que ceux de 500 000 francs ou de 2 000 000 millions. Et la Banque cantonale est très heureuse de pouvoir octroyer de nombreux crédits se situant dans la plage des 50 000 à 300 000 francs parce qu'elle répond à un besoin.

Le message

M. Godet se déclare convaincu que, compte tenu de l'évolution qui se dessine dans le monde bancaire depuis quelques années, les banques cantonales ont de nouveau un rôle à jouer. Si vous prenez le canton de Berne, on vous dira que la situation n'est pas la même. Ce canton compte encore aujourd'hui 28 banques régionales à côté de la banque cantonale. Or que va-t-il se passer? À moyen terme, les banques régionales, même si elles sont très saines, seront amenées à fusionner avec la banque cantonale ou avec d'autres banques. Cette situation ne pourra pas perdurer encore longtemps. Le mouvement est en marche. Or la banque cantonale de par son importance peut jouer un rôle que ne peuvent pas jouer les petites banques régionales qui n'accordent des crédits que de façon extrêmement restrictive. Donc si aujourd'hui on devait admettre que les banques cantonales ne sont plus d'utilité, le pays se trouverait confronté à une situation extrêmement difficile et avec lui l'avenir des PME et des artisans et de tout le tissu industriel local qui n'est pas la clientèle rêvée des grandes banques.

Rentabilité des banques cantonales

On met souvent en question la rentabilité des banques cantonales dont on estime les structures coûteuses. C'est juste. La Banque cantonale comme celle de Neuchâtel entretient, en marge du siège qu'elle possède à Neuchâtel et sa succursale à la Chaux-de-Fonds, 20 agences dans le canton. Or, la Banque cantonale a déjà fait beaucoup d'économie de frais tout en maintenant un niveau de prestations élevé, affirme M. Godet. Alors la question de la rentabilité, c'est aussi une question de choix. Nous pouvons avoir une bonne rentabilité tout en maintenant toutes les agences que nous avons, mais nous n'aurons jamais une très bonne rentabilité, dit-il. Nous n'arrivons pas à la rentabilité des grandes banques. La rentabilité de la Banque cantonale se situe à 7% sur ses fonds propres (les grandes banques ont 12% et veulent monter à 15%), la BCN espère monter à 8% sans en faire une priorité absolue. Pour le directeur de la Banque cantonale avec une rentabilité de ce type là, la Banque cantonale est, d'une part, effectivement rentable et, d'autre part, elle continue à offrir un service très large, bien répandu et qui est apprécié du public. On nous pose la question: Ne pouvez-vous pas être plus

rentable? Bien sûr qu'on peut être plus rentable. Ce n'est pas compliqué sur les 20 agences que nous avons dans le canton nous en fermons 15, nous économisons entre 2 et 3 Mio de frais de fonctionnement, les fonds propres montent de 2 %, on peut le faire mais c'est une question de choix.

Or il y a banques cantonales et banques cantonales. Il y en a qui ont connu de graves problèmes, d'autres qui ont même disparu: Soleure, Appenzell. Mais il y en a d'autres qui sont en très bonne position: banques cantonales de Zoug, de Lucerne et pourquoi ne pas le dire, dit l'orateur, alors il le dit: « la banque cantonale neuchâteloise, en ajoutant, je suis d'autant plus à l'aise de vous le dire parce que ce n'est pas moi qui suis responsable de cet état de fait. J'ai hérité d'une situation extrêmement saine, il y a trois ans ».

La taille critique qu'il faut pour exister

Nous avons à Neuchâtel une banque cantonale qui a 4 milliards de bilan (Vaud 32 Mia, ZH 60 Mia, Jura 7 Mia). Donc: grande diversité dans la dimension. Quelle est donc la taille critique? La réponse est dans une question: Qu'est-ce que vous voulez faire avec votre banque cantonale? Si nous voulons, nous Neuchâtelois, aller jouer dans la cour de grands, si nous voulons ouvrir des officines à Hongkong ou à Londres ou à New York, eh bien tant que nous n'aurons pas 150 à 200 Mia de bilan, la cour sera trop grande pour nos billes. Par contre, si nous voulons travailler sur le plan neuchâtelois et offrir les prestations dont nous avons parlé avec le réseau que nous avons, une somme de 4 Mia est largement suffisante pour exploiter une banque de façon tout à fait rationnelle et rentable avec tous les services qu'elle doit avoir.

Le statut

Le Conseil fédéral s'est prononcé il n'y a pas longtemps à ce sujet. On est en train de changer le statut des banques cantonales en le libéralisant. C'est-à-dire que très probablement, ça n'a pas encore force de loi, des cantons pourront transformer leur banque cantonale en société anonyme et pourront réduire la participation peut-être uniquement à 1/3 du capital-actions. Elles pourront supprimer leur garantie donnée par le canton. Ou les cantons pourront choisir de garder une banque cantonale comme ils l'ont maintenant, c.-à.-d. comme un institut totalement de droit public. À l'extrême, on parle de les privatiser. La privation entraînerait indubitablement un conflit entre le problème de la rentabilité et celui du rôle d'utilité publique.

Pour conclure, l'orateur déclare qu'il serait sage de ne pas privatiser les banques cantonales. Et de citer un aspect pernicieux de la privatisation. La banque cantonale aujourd'hui quand elle fait du bénéfice redonne un certain montant de son bénéfice à l'État (sur l'exercice passé 13 Mio) si elle était une société anonyme elle serait soumise aux impôts fédéraux, cantonaux comme le prévoit la loi. La question sera débattue au Grand Conseil l'année prochaine. Au-delà de la discussion juridique, ce sera une question de choix fondamentale de banque. Est-ce qu'on veut garder une banque qui peut rester dans sa structure actuelle qui, tout en étant rentable, ne met pas la rentabilité en priorité ou est-ce qu'on prend le challenge de faire entrer le capital privé dans la banque cantonale avec tous les développements ultérieurs que cette prise de participation pourrait entraîner.

L'heure habituelle mit fin à la soirée non sans que l'assemblée ait remercié l'orateur par applaudissement.

Jacques Maurice Chenux

Neuchâtel, décembre 1997.