Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs,

C'est plus qu'un honneur… c'est un immense plaisir que vous me faites en me donnant l'opportunité de prendre la parole devant un public aussi averti que celui des banquiers ici présents que je salue et que je remercie pour leur intérêt. Nous avons eu l'occasion de nous rencontrer voici un an et demi ; j'espère que vous retrouverez dans mon livre les propos que vous m'avez tenu à cette époque, comme l'ont fait, au cours de ces deux dernières années une vingtaine de banquiers et de personnalités actives dans les milieux bancaires.

(…)

Venons en au sujet du jour qui cadre parfaitement bien avec les sujets que j'ai souhaité aborder dans mon livre.

Ce matin, vous avez entre autres parlé de la situation du financement des économies africaines, des attentes, expériences et souhaits des banquiers et des chefs d'entreprises en matière de financement de l'entreprise. Monsieur Severino vient d'évoquer les freins et les pistes pour le financement bancaire de l'entreprise en Afrique francophone. Ces sujets ont également été abordés par les banquiers que j'ai rencontrés lors de la préparation de mon livre. En synthèse de ces entretiens qui totalisent plus de 50 heures, parler des forces et faiblesses des banques africaines relève d'un exercice délicat. Il ne s'agit pas de remplir une colonne intitulée PLUS et une colonne intitulée MOINS. L'analyse est plus subtile.

Chaque banque a sa personnalité, développe sa propre « culture d'entreprise », évolue selon des choix stratégiques différents et, surtout – et c'est beaucoup plus remarquable en Afrique qu'en Europe – est fortement marquée du sceau de la personnalité de son patron. Ceci est surtout vrai pour les banques dont le patron est un banquier « africain ». Je mets le mot « africain » volontairement entre guillemets car je ne parle pas de la couleur de la peau mais de la longue implication du banquier dans son environnement. Le banquier « africain » n'est pas un expatrié qui vient mener carrière pour rejoindre quelques années plus tard la maison mère auréolé d'une belle promotion. Toutefois, comprenez-moi bien ; ce que je dis là ne signifie pas que la banque gérée par un expatrié de passage l'est moins bien que celle gérée par un patron « africain ». Elle l'est différemment, selon d'autres critères de responsabilité, selon d'autres types d'ambitions… bref, de manière générale, selon une autre « culture d'entreprise ». C'est aussi la différence qu'il y a entre un patron « gestionnaire » et un patron « entrepreneur ». Je développe la subtilité de ces nuances dans mon livre.

De cette approche managériale, tout comme de la personnalité du dirigeant, peuvent donc découler des forces et des faiblesses très différentes d'une entreprise bancaire à l'autre.

Mais en tout état de cause, la banque africaine est de plus en plus gérée selon des critères de gestion devenus <u>universels</u>.

« J'espère et je plaide pour qu'il n'y ait vraiment pas de différence entre un banquier africain et un banquier mondial me disait le Président du conseil d'administration de la Belgolaise. Puisque les objectifs des uns et des autres sont les mêmes, je ne vois pas pourquoi le profil des gens serait différent. » Et Seydou Elimane Diarra, Premier ministre de Côte d'Ivoire, à l'époque Président du conseil d'administration de la

BIAO-CI, me confirmait : « Certains collègues prétendent qu'il faut avoir une approche africaine du manager. Pour moi, il n'en est pas question ! Le manager, qu'il soit asiatique, européen ou africain, doit répondre aux critères d'un canon unique et universel, au cœur d'un monde de compétition dans lequel il faut se donner à fond. Et les ressources humaines doivent être gérées dans cette même optique. »

Quand on sait que la grande majorité des cadres dirigeants de banques africaines sont formés dans les hautes écoles à l'étranger, la question est dès lors de savoir comment le banquier africain vit, évolue et réagit par rapport à son environnement et tout particulièrement par rapport à ses clients.

****

Permettez-moi, à cet égard, de faire un petit détour sur les sentiers du Marketing. Regardons ensemble comment le marché en général a évolué au cours de ces 30 dernières années en Europe. Il suit les mêmes voies en Afrique, mais avec certaines particularités lorsque l'on parle de marketing bancaire. Cette analyse, également, devrait permettre à chacun d'évaluer les forces et les faiblesses de son entreprise.

L'entreprise – et c'est valable pour la banque bien entendu – dispose d'un certain nombre de produits et services. Elle les vend et pour ce faire met en place une politique de publicité et de promotion. Elle connaîtra – faut-il l'espérer – le succès par l'accroissement de ses ventes. En d'autres mots, l'entreprise travaille dans une optique VENTE.

Une autre approche est de dire : l'entreprise analyse les besoins et prend en compte les désirs et les attentes du client (du marché). Elle développe son propre marketing mix (j'y viendrai dans un instant) et peut espérer connaître le succès par la réalisation de ses objectifs à travers la satisfaction de ses clients. Dans ce cas, l'entreprise évolue dans une optique MARKETING.

Bien entendu, la situation de marché n'est pas la même dans les deux cas. Dans le 1er cas, le marché est en position de demande ; dans le second cas, le marché est en position d'offre. En Europe, le marché bancaire des années 60 et début '70 était en position de demande. Il a ensuite rapidement évolué vers une situation d'offre – c'est-à-dire de forte concurrence – où il a fallu prendre en compte les besoins non seulement de la clientèle, mais surtout DES clientèles. Et c'est ainsi que la banque s'est progressivement organisée par métiers. Dans le chapitre de mon livre intitulé « les métiers s'organisent », j'ai intitulé le sous chapitre consacré à l'évolution du marché : « de la demande à l'offre : l'émergence du Client ».

Cette évolution, avec certains décalages dans le temps, est progressivement devenue identique partout dans le monde. Sauf qu'en Afrique – et c'est le cas dans toutes les régions du monde où la majorité de la population vit dans un certain état de pauvreté – le marché est en position de demande OU en position d'offre selon la catégorie de clientèle à laquelle on s'adresse. Mais dans tous les cas, l'analyse du *marketing mix* de la banque est capitale.

Sans vouloir – ni prétendre – vous donner un cours de marketing, je m'arrêterai toutefois à l'essentiel de ce qui fera la différence entre les banques et de la façon dont une entreprise peut, par une analyse judicieuse, transformer des faiblesses en forces, à tout le moins, palier à certaines faiblesses.

Vous connaissez probablement tous les désormais traditionnels 4P du marketing : produit, prix, promotion, place. Permettez-moi d'en ajouter 4 autres : le P de Prospect (pour client au sens large, dans le sens de client potentiel aussi bien que client existant, sachant qu'un client existant doit être considéré comme un éternel prospect ; rien n'est en effet acquis définitivement et le banquier sera toujours attentif à développer de nouveaux produits et services à l'attention de sa clientèle). Prospect donc, mais également Partenaires (actionnaires, fournisseurs, Autorités de tutelle, etc), Personnel bien évidemment, ainsi que Processus. Et dans l'analyse et la mesure de chacun de ces paramètres, le banquier placera en permanence le Client au centre de ses préoccupations.

Et c'est cela, ainsi que la prise en compte de tous ces paramètres qui permettra au banquier de créer la différence et donc de dégager et de renforcer les forces de son succès. Tous ces paramètres (les 8P) interfèrent les uns avec les autres.

Prenons un exemple avec le P de processus.

Votre président ne me contredira pas lorsque je parle de qualité. La BICIS qu'il dirige s'est vu attribuer, fin juin 2003, la norme ISO 9001, au terme d'un long processus de qualification.

« Nous avons besoin de crédibiliser la fonction bancaire » me précisait Amadou Kane, lors de notre entretien du 5 mars 2003. « Crédibiliser non seulement vis-à-vis de nos partenaires extérieurs, mais également et surtout vis-à-vis de nous-mêmes, de nos propres collaborateurs, des jeunes générations de cadres. Je crois fondamentalement – je cite toujours Mr Kane – que nous pouvons jouer encore davantage le rôle d'acteur de premier plan de l'économie si notre professionnalisme est reconnu. C'est d'ailleurs en étant exemplaires et professionnels dans nos critères d'analyse et de décision en matière d'octroi de crédits par exemple, que nous pouvons, par contagion, améliorer le professionnalisme de notre clientèle d'entreprises. Un secteur bancaire sain et professionnel peut en effet jouer un rôle d'entraînement extrêmement important, un rôle structurant, auprès des entreprises et des individus qui recourent à ses services. »

Et c'est sur base de ce raisonnement et après avoir conçu et officiellement publié une charte de qualité au terme de réflexions internes issues d'une enquête de satisfaction menée auprès de la clientèle, que la direction de la BICIS s'est lancée dans le processus de certification ISO. « C'est la phase incontournable. Demain, une filiale d'un groupe international pourrait très bien refuser de travailler avec une banque dont l'informatique n'est pas certifiée ou dont les crédits documentaires ne répondent pas aux normes » me précisait Amadou Kane.

Et votre président d'insister : « La QUALITÉ… voilà ce qui fera la différence entre nos banques. Sans oublier qu'il y a derrière ce processus une nouvelle dynamique d'entreprise qui se développe. Tendus vers un même objectif, les collaborateurs (le personnel) y croient jusqu'à se l'approprier… C'est passionnant ! » La BICIS voulait être la première banque d'Afrique subsaharienne à être certifiée ISO ; elle le fut… « Et ce n'est pas sous la contrainte ou suivant les instructions de sa maison mère française », précise bien le patron sénégalais de la BICIS !

****

Il n'empêche (…) que plusieurs banques n'ont pas encore assimilé cette notion de qualité et d'accueil. Dans trop de banques, encore aujourd'hui, « le client est un intrus » me déclarait Alain Le Noir catégoriquement. « Il m'arrive assez souvent d'entrer dans une banque et d'observer ce qui s'y passe. C'est atterrant ! Il faut quelques fois dire deux fois bonjour pour que le guichetier lève la tête… non pas pour dire bonjour, mais simplement pour voir quel était l'intrus qui osait le saluer. »

Heureusement les dirigeants de banques ont, dans leur majorité, pris conscience de ces lacunes et prennent les mesures de sensibilisation et de formation adéquates. Ne serait-ce que de faire prendre conscience par le guichetier que, s'il travaille, c'est grâce au client. Alors que jusqu'il y a peu de temps, c'était l'inverse. Tout se passait comme si le client était redevable au banquier du service que ce dernier lui rendait. C'est l'illustration type des excès résiduels d'un marché en situation de demande, du moins dans l'activité de banque de détail. Les choses changent sous l'aiguillon de la concurrence.

****

Les banques africaines sont donc progressivement entrées dans un schéma organisationnel centré sur la meilleure réponse à apporter aux besoins du client. Le marché a bien évolué vers une position d'offre sans toutefois être surbancarisé comme le démontrent non seulement l'analyse des statistiques du marché mais également l'attrait que ce marché représente pour les banques qui continuent de s'y implanter.

C'est donc en s'organisant par métiers et en apportant des réponses professionnelles à chaque catégorie de clientèle que le banquier pourra valoriser, dans les secteurs où il veut être présent, ses compétences distinctives, celles qui le différencieront de son concurrent, celles qu'appréciera le client. C'est pour avoir fait de tels choix stratégiques et pour avoir mené une politique organisationnelle et commerciale conforme à ses options, que, par exemple, le petit ***outsider*** qu'était la gabonaise BGFIBANK est devenue en quelques années leader de son marché, supplantant par la même occasion les filiales de groupes bancaires français.

« Compétence distinctive » ai-je prononcé voici quelques secondes. C'est une expression qui me tient à cœur. Je la laisse aux bons soins de votre réflexion et de l'analyse que vous faites du *marketing mix* de votre banque.

Pour être complet je voudrais juste ajouter un dernier commentaire au tableau du *marketing mix*. Sans une bonne communication, tant interne qu'externe, les interactions indispensables et complémentaires entre les 8P ne seront pas optimales. En d'autres termes, une communication efficace est l'huile qui va permettre à tous les rouages de l'entreprise de fonctionner avec efficience.

****

Permettez-moi maintenant de revenir un instant sur une phrase que j'ai prononcée il y a moins d'une minute : le marché a bien évolué vers une position d'offre sans toutefois être surbancarisé. Si l'on y réfléchit quelques instants, on va revenir à la problématique du financement des acteurs du marché.

Je crois en effet que le marché est loin d'être surbancarisé si l'on s'en réfère à la masse importante de la population qui ne dispose pas d'un compte en banque. Par contre, ne serait-il pas surbancarisé si l'on considère les cibles de clientèles que

visent la majorité des banques commerciales ? … les cibles rentables, celles qui font partie de l'économie formelle…

Voici ce que me disait à ce sujet le Directeur du Crédit de la BCEAO rencontré à Dakar au début de l'année dernière.

« Le marché subsaharien n'est pas surbancarisé si on le prend dans la globalité de ses cibles commerciales. Mon interlocuteur fonde essentiellement son analyse sur deux constats. D'une part, seuls 16% du produit intérieur brut de l'UEMOA sont financés par le système bancaire. Ce taux tombe à 5% dans un pays comme le Niger. Il est supérieur à 70% dans un pays européen comme la France. D'autre part, les marges d'intermédiation sont élevées : 10% en moyenne dans l'UEMOA contre quelque 3% sur les places financières internationales. En d'autres termes, en attendant que ces marges deviennent raisonnables, il y aura de la place. C'est en effet par rapport aux marges qu'il faut mesurer la profondeur du marché… Les banques qui sont présentes exploitent actuellement une mine ! Tant que persistera cette marge, il y aura de la place pour la concurrence. Cela signifie également que le marché est porteur. »

Cette analyse est toutefois à nuancer en prenant en considération celle du risque encouru par les acteurs bancaires dans un marché particulièrement difficile, rendant les banques très sélectives dans les crédits qu'elles octroient aux entreprises et aux particuliers. Et on peut les comprendre à la vue des importantes provisions pour débiteurs douteux qu'elles ont dû constituer dans le passé et de l'insécurité judiciaire à laquelle elles restent confrontées. Ce qui fait réagir mon interlocuteur : « Si le risque est si grand, pourquoi ne pas le partager davantage ? Puisque le marché est porteur, il faut laisser agir la concurrence et laisser prendre les risques à ceux qui veulent les prendre. Les banques n'ont jamais été aussi bénéficiaires depuis la fin des programmes d'assainissement et nous sommes très heureux d'accueillir chaque année de nouvelles unités dans notre région. »

Cette vision du marché tend à démontrer deux choses. Tout d'abord que, dans les pays qui connaissent une croissance régulière de leurs activités économiques, le marché n'est pas encore saturé par une offre bancaire pléthorique. Ensuite que, même lorsque les moyens financiers sont disponibles pour développer l'offre bancaire, si les risques politiques sont grands, les banques ne se bousculent pas. « C'est ce qui explique entre autres que le financement du P.I.B. par le secteur bancaire ne décolle pas, me confirmait mon interlocuteur de la BCEAO. Les banques ont les moyens de financer davantage. Mais en matière bancaire, vous utilisez vos moyens en fonction des risques que vous courez. Et en la matière, le handicap du risque pays est très important… plus que celui du risque des cours des matières premières. »

Je me permettrai à cet égard une parenthèse en rappelant les propos que me tenait le Président du conseil d'administration de la Belgolaise : « Plus il y aura de démocratie, plus les choses iront bien. C'est une équation dans laquelle, à la bonne gestion démocratique correspond la bonne gestion économique et financière. C'est logique… encore fallait-il l'observer. D'autre part, à la démocratie doit naturellement s'ajouter le respect de trois grands principes : la sécurité des biens, des personnes et des contrats. Et tous ces facteurs doivent êtres pris dans le sens mathématique du terme. Ce sont des facteurs multiplicateurs : <u>si l'un des facteurs est égal à zéro, il annule **tous les autres**</u> ! Une fois ces critères en place, les investisseurs sont présents. Et rapidement, l'économie sort d'un cercle vicieux pour entrer dans un cercle

vertueux. Il faut alors veiller à bien le baliser par un système démocratique où chacun y trouve suffisamment son compte que pour empêcher tout retour possible à une situation antérieure. »

****

Ceci étant dit, je voudrais revenir à un point important lorsqu'on évoque, à travers l'analyse du marché et de son éventuelle surbancarisation, le nombre d'établissements financiers. Je ne me rappelle plus exactement combien il y en a dans la zone CEMAC, mais rien que dans l'UEMOA, il y en a 93 comme me le rappelait il y a quelques jours Alassane Koné. Autrement dit, dans la zone Franc, le nombre de 100 est largement dépassé !

Force ou faiblesse ?

« Nous sommes tous des liliputiens » me disait non sans humour mais avec réalisme votre président.

Certes, les banques africaines sont dimensionnées pour l'économie de leurs pays respectifs. Mais elles devront s'adapter rapidement au phénomène de mondialisation croissante de l'économie et accompagner le mouvement d'ouverture progressif des frontières au sein des diverses sous régions d'Afrique.

Sans oublier qu'une autre contrainte pointe à l'horizon dont les banquiers doivent plus que jamais tenir compte dans l'analyse de leur taille critique : celle des réglementations bancaires et du respect des ratios prudentiels.

En d'autres termes, cela implique notamment :

- le calcul de ces ratios et leur suivi en temps réel,
- les reporting de plus en plus nombreux qui ne se limitent plus à la seule activité des crédits mais touchent à tous les domaines d'activité de la banque susceptibles de générer des risques, et enfin
- la mise en place dès 2007 des nouvelles exigences de « BâleII ».

Le respect de ces contraintes nécessite plus qu'un embryon de comptabilité analytique et impose d'importants investissements en outils informatiques…

Comment dès lors continuer à répondre à ces exigences nouvelles et donc se doter en ressources humaines et en infrastructures informatiques indispensables, tout en restant petit ? Comment augmenter son portefeuille des crédits tout en respectant les normes prudentielles ?
Poser la question, c'est y répondre. Les banques devront progressivement passer à une taille supérieure pour abaisser de plus en plus le point mort de la rentabilité.

J'ai toutefois quelques craintes pour le développement des banques actives dans les pays en voie de développement, et donc pour le rôle qu'elles seront amenées à jouer dans le financement des économies locales. Ces craintes concernent la mise en place prochaine des normes prudentielles de Bâle II dont l'application de ratings pays s'avèrera très réducteurs pour les économies des pays en voie de développement.

Prenons à cet égard, si vous le voulez bien, l'exemple de deux banques européennes que je connais plus ou moins bien.

Lorsque la Belgolaise financera l'activité africaine d'une entreprise européenne, elle devra appliquer à ce crédit un coefficient de risque lié au pays africain où l'activité financée sera exercée. Lorsque, de son côté, Fortis Banque – maison mère de la Belgolaise – octroiera à la même entreprise européenne un crédit de même montant et de même nature pour le développement d'une activité similaire mais dans un pays de l'Union européenne cette fois, elle devra appliquer à ce crédit un coefficient nettement moins défavorable, lié au rating meilleur de ce pays européen. En d'autres termes, et pour faire bref, financer du risque africain sera plus consommateur de fonds propres que financer du risque européen, quand bien même le risque serait-il pris sur une entreprise européenne ou, s'il devait être pris sur une entreprise africaine, serait-il garanti par des sécurités réelles. Une telle norme prudentielle n'incitera pas les groupes bancaires internationaux à financer du risque africain, encore moins à investir dans la banque en Afrique.

Conclusion : à vouloir trop protéger le système bancaire, un excès de règles risque d'en étouffer le dynamisme, la capacité d'adaptation et la créativité, et ce, dans ce cas précis, au détriment des économies les moins favorisées, au détriment des entreprises qui en assurent le développement et, in fine, au détriment des populations qui espèrent un accroissement de l'offre de travail.

Je ne veux pas conclure sur ce point dont vous avez bien entendu conscience et qui tracasse quelque peu les membres de la direction de la BCEAO. Je développe leur point de vue dans mon livre. Je laisse donc ce sujet à votre réflexion.

****

Et la réflexion fait également partie du métier de banquier, en tout cas de celui qui pratique la banque avec art et méthode. Aussi me tient-il à cœur de conclure mon intervention d'aujourd'hui avec un extrait de ce qui constitue l'introduction de mon livre : « la banque est un art ». Devrais-je dire un Art (avec un A majuscule) ? Modestement, les banquiers que j'ai rencontrés répondront que cet art est celui de la gestion et doit donc être celui de tout dirigeant d'entreprise. Certes. Mais l'art de la banque est particulièrement riche, subtil et nuancé. Il touche à l'essence même du moteur économique : l'argent, nerf de la guerre et si cher à chacun.

Comme tout art qui se respecte, l'art de la banque et de la finance a ses règles et ses contraintes au sein desquelles « l'artisan » canalise la puissance de son imagination créatrice au service d'une collectivité dont il partage les idées, les projets et les ambitions.

Artiste, le banquier ne pratique toutefois pas l'art de l'improvisation. Il n'est rêveur que le temps de réfléchir aux solutions qu'il saura imaginer et appliquer pour répondre aux attentes de son environnement. Artiste, il transforme la matière grise de ses réflexions au gré de son expérience et donne corps à des projets qui trouveront à s'exprimer sur le grand théâtre du commerce, de l'industrie et de la finance. Artiste, il est acteur. Car ne joue-t-il pas sur la scène économique le rôle central de l'indispensable intermédiaire qui permettra à tous les autres acteurs de la place de créer, d'échanger, de négocier, de partager… de « jouer » dans toute la plénitude de leurs compétences les rôles qu'eux aussi ont choisi d'exploiter ?

Cet art ne s'improvise pas ; il s'apprivoise. Et pour ce faire, repose sur une somme importante d'études et d'expériences qui, au fil du temps investi dans un travail intense, permettra à l'artiste banquier de s'épanouir au service, non seulement de ses propres ambitions et motivations, mais surtout de son entreprise et de ses clients.

Depuis quelques années, certains banquiers africains affirment la maîtrise de cet art sur un terrain dont la configuration rend quelques fois la pratique difficile sinon délicate. Ces managers ont une vision de leur métier à partir de laquelle ils sont capables de définir une stratégie pour leur entreprise. Ils savent s'entourer d'artisans émérites tout autant que d'apprentis de plus en plus talentueux. Ils constituent des équipes capables de mener à terme des projets de développement dont les résultats s'affichent au bilan de leur entreprise avec des taux de croissance annuelle à deux chiffres et des taux de rendement ambitieux.

****

Je vous remercie pour votre très aimable attention et, si vous le permettez, je vous invite à lire les 224 pages que j'ai eu le plaisir d'écrire. La banque africaine n'est plus ce qu'elle était voici 15 ou 20 ans. Elle mérite que l'on s'y intéresse, c'est ce que j'ai fait et je ne le regrette pas. Après lecture de mon livre, Philippe Maystadt, président de la Banque européenne d'investissement en a rédigé la préface. Je veux rester modeste, mais j'ose croire qu'il ne l'eût pas fait si d'aventure le contenu de mon travail se fut avéré sans consistance.

Mon livre s'articule en deux parties, toutes deux basées ET sur l'expérience des nombreuses interviews et des multiples articles ce que j'ai eu l'opportunité d'écrire depuis plus de cinq ans sur la banque et la finance africaine, ET sur les entretiens que m'ont accordés spécifiquement pour ce livre les personnes citées dans les pages consacrées aux remerciements. La première partie, la plus longue, s'articule autour de 7 chapitres qui vont du passé au futur de la banque africaine.

Dans les 40 dernières pages, j'ai voulu dire qui sont ces banquiers avec lesquels j'ai parlé. J'ai eu plaisir à découvrir leur vie professionnelle, leurs passions, leurs ambitions, leurs motivations. Je crois que le lecteur n'y restera pas indifférent. J'en ai choisi 8. Choix difficile, par définition subjectif, mais néanmoins représentatif. L'objectivité eût voulu qu'ils fussent 15, 20 ou 30… pari impossible à tenir, à défaut d'écrire le *who's who* de la finance africaine, ce qui n'était pas mon but.

Merci pour votre aimable attention.