

# LA RÉFORME DU SYSTÈME FINANCIER JAPONAIS

KAZUO YOSHIDA \*

## *Des taux d'intérêt très bas : une chance pour les établissements financiers*

Après l'éclatement de la bulle immobilière et financière des années quatre-vingts, qui fut la dernière période faste pour l'économie japonaise, les organismes de crédit se sont retrouvés avec, entre leurs mains, une somme impressionnante de créances douteuses : certains avancent le chiffre de 40 000 milliards de yen, d'autres n'hésitent pas à tabler sur 100 000 milliards de yen. Quoi qu'il en soit, cet impressionnant passif provoque une remise en question de la politique menée par les établissements financiers jusque-là, et l'on se demande aujourd'hui avec angoisse si l'on n'est pas en train d'assister à une profonde crise financière qui se solderait par l'effondrement de tout le système de crédit japonais. Désormais, l'économie japonaise doit manier avec précaution cette bombe à retardement. Notons cependant que le danger potentiel de cette situation explosive est en partie atténué par les taux d'intérêt extrêmement bas actuellement en cours : le taux d'escompte est en effet aujourd'hui fixé à 0,5 %. Quand le loyer de l'argent est bon marché, les établissements financiers peuvent dégager des bénéfices commerciaux importants en jouant sur l'écart des échéances entre les crédits et les dépôts. Ainsi, dans le rapport d'activité intérimaire à mi-exercice des banques publié en septembre 1996, les 10 city bank annoncent des bénéfices nets d'exploitation de 1 191 milliards de yen, et les résultats des comptes courants, qui incluent l'amortissement des créances douteuses, affichent partout un excédent. Certes, les bénéfices d'exploitation enregistrent une baisse de 36,2 % par rapport à 1995, présageant d'un avenir plus sombre, mais il est indéniable que les mauvaises créances sont petit à petit en train d'être sorties du bilan.

Ainsi, il suffirait de maintenir les taux d'intérêt à un niveau peu élevé pendant encore quelque temps pour que les banques en tirent un avantage certain. D'ailleurs, c'est ce qui est en train de se passer : les importants bénéfices d'exploitation qu'elles dégagent sont affectés dans le bilan pour compenser les pertes encaissées par le plan de liquidation

121

---

\* Université de Kyoto.

des établissements de crédit immobilier (« jusen »), et autres créances en souffrance. La logique derrière cette politique est la suivante : des taux d'intérêt bas devraient relancer l'économie. Ainsi la demande de crédit repartirait, permettant aux banques d'augmenter les intérêts sur les crédits octroyés, ce qui gonflerait d'autant leurs marges bénéficiaires. Si, parallèlement, les prix fonciers remontent, la somme totale des créances douteuses fond automatiquement. Même évolution, si une hausse des valeurs boursières se produit. C'est ainsi qu'un certain optimisme règne dans les milieux financiers qui espèrent que la situation présente perdure.

Le temps semble en effet jouer en faveur des banques qui misent sur leurs bénéfices d'exploitation pour déprécier leurs « mauvaises » créances. Parmi celles-ci, beaucoup ont été entièrement ou partiellement exonérées d'intérêt. Il est donc préférable pour les banques de les sortir du bilan le plus vite possible, plutôt que de chercher à les recouvrer, afin d'améliorer le rendement des fonds prêtés, et donc d'augmenter encore les bénéfices commerciaux. En clair, contrairement à ce qu'on pourrait croire, les établissements de crédit ont intérêt à absorber le plus rapidement possible les créances non solvables pour alléger leur gestion. Tout va donc dépendre de l'avenir proche : la situation présente peut-elle se maintenir encore longtemps ?

122

On aura compris que les bénéfices des institutions financières sont étroitement liés aux fluctuations des taux d'intérêt. Rappelons les mécanismes de base. Les banques tirent leurs revenus de l'intermédiation, c'est-à-dire qu'elles utilisent les dépôts pour distribuer des créances, jouant sur l'écart entre les taux d'intérêts qu'elles versent aux prêteurs et ceux offerts aux emprunteurs, sachant que les échéances ne sont pas les mêmes. Ainsi toute fluctuation des taux d'intérêt sur les dépôts ou sur les crédits aura une répercussion directe sur les profits de l'établissement bancaire. Les épargnants confient généralement leurs ressources pour des échéances très courtes, tandis que les emprunteurs s'endettent sur des termes plus longs : les taux offerts par les banques pour les crédits octroyés sont donc plus élevés que ceux qui rémunèrent les dépôts, et quand les taux d'intérêt sont fixés à un niveau bas, comme c'est le cas en ce moment, le différentiel peut être relativement important : les établissements financiers peuvent alors dégager des bénéfices d'autant plus conséquents. Il faut donc bien se rappeler que c'est le décalage entre les échéances qui détermine la marge bénéficiaire des banques, selon une courbe de rendement.

La courbe infléchit vers le haut à droite quand les établissements de crédit ont des ressources financières à leur disposition en quantité suffisante, signifiant que leurs recettes croissent. Dans ce cas de figure, même si les taux d'intérêt augmentent, cette hausse sera due à la reprise économique, et donc, les bénéfices des banques continueront à grimper

puisque les intérêts sur les crédits accordés pourront être fixés à un niveau plus intéressant pour elles : en clair, les établissements bancaires peuvent emprunter à des taux peu élevés pour prêter à des pourcentages plus rémunérateurs, et donc dégager des profits importants. Au contraire, quand les fonds disponibles sont limités, la courbe de rendement fléchit vers le bas, car les taux de marché en ressources augmentent plus vite que le taux en emplois, abaissant sensiblement la marge bénéficiaire des banques.

Nous venons de montrer comment les fluctuations des taux d'intérêt influençaient directement les bénéfices des établissements financiers. Dans ces conditions, il devient difficile de mener une politique totalement indépendante et l'avenir est difficile à prévoir. Bien sûr, en théorie, il suffirait d'appliquer à la lettre le contrôle de la gestion actif / passif (ALM) pour éviter tout risque lié aux fluctuations des taux d'intérêt. Mais dans la réalité, les banques japonaises sont aujourd'hui en position de faiblesse face à ces mouvements, car elles se doivent de dégager des bénéfices d'exploitation importants. Cette dépendance n'est certes pas souhaitable, mais c'est le choix qui a été fait par les banques nipponnes pour s'assurer des profits conséquents.

Aujourd'hui, une éventuelle hausse des taux d'intérêt pourrait également être provoquée, non par la reprise économique en soi, mais par l'inflation ou la baisse du yen. Ce scénario ne serait pas favorable aux établissements financiers qui verraient leurs bénéfices chuter. En fait, la combinaison entre une hausse des taux d'intérêt et une situation de récession aurait pour conséquence de peser doublement sur les revenus des banques, avec une situation réellement catastrophique si le tout était jumelé à un choc pétrolier par exemple, qui entraînerait en outre une hausse des prix et une baisse de la monnaie.

Ainsi, quel que soit l'angle de vue, ce sont en grande partie les tendances des taux d'intérêt qui décideront ou non d'une crise financière au Japon. Les banques savent que leur politique devra s'aligner sur ces fluctuations. Or chacun sait que les taux d'intérêt sont fixés en fonction de la santé de l'économie et des marchés financiers. Essayons donc de voir quels scénarios sont envisageables pour demain.

Première hypothèse : les taux d'intérêt sont maintenus à un niveau extrêmement bas. Les dépôts continuent à être rémunérés à moins de 1 %, tandis que les crédits rapportent environ 3 %. Ce scénario laisse aux banques la possibilité d'engranger des bénéfices conséquents et donc d'amortir petit à petit leurs créances douteuses. Mais cette situation ne peut se poursuivre que si le yen fort repousse tout risque d'inflation. On peut supposer que nombreuses sont les institutions financières qui prient pour que la situation présente se prolonge. Tant qu'elles dégageront des bénéfices d'exploitation, le problème n'apparaîtra pas visiblement à la surface. Mais peut-on vraiment compter sur cette hypothèse ?

### *Possibilité d'une crise financière ?*

Imaginons maintenant que la reprise, enfin au rendez-vous, provoque, comme cela semblerait logique, une hausse des taux d'intérêt. En effet, les taux actuels extrêmement bas devraient attirer les investissements productifs, stimulant l'économie dans son ensemble. Si la croissance est forte, la demande de financement repartira, et les recettes des banques se stabiliseront. Que la reprise de l'économie engendre une hausse des taux d'intérêt ne devrait donc pas gêner les banques, au contraire, puisque dans un tel cas de figure, ce sont les intérêts sur les crédits octroyés qui augmenteront en premier : plus la demande est forte, plus les marges bénéficiaires sont importantes, et plus les banques voient leurs rentrées suivre une courbe ascendante. Les mauvaises créances peuvent être défalquées plus rapidement et le problème financier actuel résolu plus vite. C'est évidemment le scénario préféré des organismes de crédit.

124

Si, parallèlement, les prix fonciers flambent, le montant total des créances irrécouvrables diminue d'autant : la hausse de l'immobilier devient alors un élément supplémentaire qui permettrait au système financier de sortir de l'impasse actuelle. Certes, les établissements de crédit les moins compétitifs peuvent être acculés à la faillite dans une telle hypothèse, mais si ces banqueroutes sont inévitables, elles ne remettent pas en cause l'ensemble du système financier. La « crise financière » ne toucherait que quelques établissements, en cas de reprise de l'économie.

Il y a pourtant matière à être moins optimiste. Les indicateurs de l'économie japonaise ne sont pas tous orientés au beau fixe. On peut en effet s'inquiéter de voir le yen perdre de sa valeur. La baisse du taux de change et l'effritement de l'excédent de la balance des comptes courants pourraient bien vouloir signifier que le yen est en train de perdre durablement une partie de sa valeur. D'ailleurs, les investisseurs se tournent volontiers ces derniers temps vers le marché des obligations étrangères, appuyant d'autant la baisse du yen. Il est vrai que la trop bonne santé de la devise nipponne avait fait l'objet d'une réflexion tendant à prouver qu'elle freinait l'essor économique du pays. La baisse du yen redonnera certainement pour un temps du dynamisme à une conjoncture affaiblie, insufflant au secteur industriel, tourné vers l'exportation, une vigueur jusque-là bridée par une monnaie surévaluée. Mais à long terme, un yen plus faible aura des effets néfastes sur les entreprises japonaises, dont la gestion est fondée sur une monnaie stable et forte. Or, si le yen continue à perdre de sa valeur, les taux d'intérêt risquent d'augmenter selon les mécanismes classiques d'arbitrage avec l'étranger. Et il est également probable que le gouvernement ne laissera pas sa monnaie glisser indéfiniment, et finira par intervenir en relevant

les taux d'intérêt pour stabiliser le change. Or une telle politique ne pourra que freiner la reprise qui s'amorce aujourd'hui. Donc, les établissements financiers tireront peut-être quelques avantages à court terme d'un yen moins fort, mais ceux-ci ne seront que passagers, car si on devait retomber dans un cycle récessif avec des taux d'intérêts en hausse, la situation deviendrait extrêmement difficile à gérer pour les banques. Si les fonds disponibles se font rares, le cours des actifs immobiliers ou boursiers chuterait, mettant tout l'environnement économique à mal.

Jusqu'à maintenant, nous n'avons décrit la situation financière que par rapport aux fluctuations des taux d'intérêt, un élément certes majeur mais qui ne serait pas le seul responsable d'une éventuelle crise financière. Par exemple, si des emprunts d'Etat étaient émis en trop grand nombre, et que les banques ne soient plus en mesure d'y souscrire, les taux d'intérêt, pour ces emprunts notamment, n'auront d'autre choix que d'augmenter. Or, les finances publiques sont loin d'être saines aujourd'hui, et si la réforme administrative ne voit pas rapidement le jour, les émissions d'emprunt nationaux pourraient bien dépasser prochainement un seuil critique. Ce phénomène a déjà été observé en Occident. En Suède, quand les investisseurs institutionnels ont refusé de souscrire à un emprunt national, les taux d'intérêt ont fait un bond de 500 %. Si, en Europe, les taux d'intérêt sont maintenus à un niveau relativement élevé, autour de 10 %, c'est justement parce qu'une part importante des fonds disponibles est canalisée pour financer le secteur public. Pour répondre aux critères de convergence de l'union monétaire, les Etats européens se sont engagés à réduire leur déficit budgétaire en dessous de 3 % du PIB et maintenir leur dette publique sous la barre de 60 %. Le Japon a aujourd'hui une dette publique de l'ordre de 440 000 milliards de yen : jusqu'à présent, la demande du secteur privé ayant été relativement faible, les fonds ont pu être mis à la disposition de l'Etat sans trop de problèmes, mais cette situation ne peut pas durer éternellement. Si le déficit de l'Etat venait à se reporter également sur la balance des comptes courants, le Japon se retrouverait dans la même situation que les Etats-Unis avec une double balance déficitaire. Une baisse du yen et une hausse des taux d'intérêt ne sont alors pas à exclure. Ainsi, une éventuelle crise financière au Japon pourrait être engendrée par la politique suivie par le gouvernement. La chute du cours des obligations et des prix fonciers provoquerait, dans cette hypothèse-là, une majoration des créances douteuses, au lieu de la dépréciation souhaitée.

Le scénario catastrophe serait celui où un choc pétrolier viendrait se greffer sur les conditions actuelles. Dans ce cas de figure, la production chuterait et les prix flamberaient. L'économie entrerait à nouveau dans une phase de récession, les taux d'intérêt augmenteraient et la balance

des comptes courants deviendrait déficitaire. Si, en plus, le yen poursuivait sa baisse, les taux d'intérêt connaîtraient une hausse inversement proportionnelle. Lors des crises pétrolières passées, le mécanisme était celui d'une stagflation, entraînant une baisse de l'ensemble des recettes des établissements financiers. Or l'économie japonaise est particulièrement sensible aux soubresauts venus de l'étranger. Il faut vraiment espérer que cette hypothèse ne devienne pas réalité.

On aura compris qu'il existe des raisons pour ne pas être entièrement optimiste quant à l'avenir de la finance japonaise. Pour résumer, il suffit de dire que la situation présente, avec des taux d'intérêt maintenus très bas, permet aux banques de dégager de substantiels bénéfices d'exploitation, mais on ne sait pas jusqu'à quand va durer cette conjoncture favorable pour les institutions de crédit. L'excédent de la balance des comptes courants se réduit, et s'il s'avère que cette tendance est due à la baisse du yen, une hausse des taux d'intérêt est inévitable. De plus, la forte épargne qui caractérisait le Japon est également en train de s'effriter, ce qui pourrait conduire le gouvernement à lancer de nouveaux emprunts, qui à leur tour, entraîneraient une hausse des taux d'intérêt. Toutes ces éventualités ne peuvent être écartées. Si on y ajoute une crise pétrolière par exemple, on entre dans un cercle infernal, où inflation, baisse du yen, récession et hausse des taux d'intérêt interviennent de façon concomitante.

126

Une crise financière sans précédent ne peut qu'accompagner un scénario aussi noir, car les banques ne seraient alors pas capables de prendre en charge le farmineux passif des créances insolvables. Bien sûr, le gouvernement fera tout ce qui est en son pouvoir pour éviter d'en arriver là. Mais il faudrait que les établissements financiers prennent également de leur côté, et ce dès maintenant, les mesures qui s'imposent. Au moment de la bulle, ils avaient prêté toujours plus sur des garanties immobilières, pensant que les prix fonciers ne pouvaient chuter. Aujourd'hui, leur politique est fondée sur le postulat que les taux d'intérêt seront indéfiniment bas. Il est grand temps qu'ils comprennent que leur gestion doit intégrer des prévisions, qui leur permettent de réagir rapidement face à un environnement changeant. Certes, les efforts de rationalisation sont nécessaires et louables, mais le modèle à créer est celui d'un système qui ne risque pas de s'effondrer de lui-même du fait de ses propres carences. Il faudrait par exemple appliquer systématiquement le contrôle de gestion actif / passif (ALM) ou introduire des méthodes de calculs de risques. Ainsi, même si les taux d'intérêt varient fortement, les bénéfices des banques ne seraient plus sujets à de trop grandes diminutions. Parallèlement, une réforme en profondeur des institutions bancaires paraît inévitable.

### *Impact de la déréglementation*

La politique des établissements financiers d'accorder du crédit sur des garanties immobilières a été à l'origine de la bulle spéculative du Japon, avec pour conséquence la remise en question d'un système aujourd'hui au bord de la faillite. Au début des années 1980, la finance japonaise a connu de grands bouleversements, abandonnant un système fortement réglementé pour une plus grande libéralisation du marché, demandant aux institutions financières d'intégrer dans leur gestion quotidienne de nouvelles données. Alors qu'elles y étaient encore mal préparées, la politique de taux d'intérêt bas qu'exigeait un yen fort a donné naissance à une compétition effrénée entre les banques. Quand on peut fixer librement le loyer de l'argent, il est toujours possible de rassembler des fonds avec des taux d'intérêt peu élevés, mais il devient alors essentiel de savoir placer ces ressources de manière rémunératrice. Et c'est ainsi que les banques japonaises se sont mises à pratiquer une version moderne du « prêt sur gages » en proposant un financement garanti sur l'immobilier : à ce jeu, on trouve facilement des emprunteurs, et on se dispense d'une évaluation de la santé de l'entreprise, évitant ainsi de prendre des risques sur ses activités. Dans la réalité, les prêts ont souvent été accordés en surévaluant l'immobilier mis en gages, ce qui va à l'encontre de tous les principes élémentaires de la finance. On a ainsi créé un gonflement anormal et artificiel, qui au moment où il s'affaisse, laisse les banques avec rien d'autre qu'un montant impressionnant de créances difficilement recouvrables.

127

Si elles veulent vraiment bénéficier de la libéralisation du marché financier, il faudra qu'elles commencent par améliorer leur système d'examen des activités des entreprises à qui elles accordent des crédits et mettent sur pied un barème de notation qui évalue la santé des emprunteurs, afin de limiter les risques en appliquant les règles élémentaires de la finance. Pour ne pas subir de plein fouet les fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt, il leur faudra également penser à proposer plus de produits dérivés à des investisseurs prêts à prendre de tels risques. Le système financier japonais a cette caractéristique d'engranger une rémunération relativement faible sur les prêts octroyés, surtout si on le compare avec les rendements des organismes étrangers. Il devient impératif de faire table rase du passé très réglementé, et de relever les taux d'intérêt pesant sur les crédits accordés, tout en diversifiant les moyens de toucher des commissions. Mettre sur le marché de nouveaux produits financiers dérivés serait un moyen particulièrement approprié.

Or les établissements de crédit japonais, au lieu d'essayer de maîtriser ces nouveaux outils financiers pourtant prometteurs, n'ont pas vraiment changé de cap avec la libéralisation, et ont simplement cherché à

s'assurer des ressources de financement toujours plus importantes, comme par le passé. Leur choix s'est porté sur la garantie immobilière, qui semblait limiter les risques : un choix qui s'est avéré être une grave erreur de jugement quant à ce que signifiait réellement le mot « dérèglementation ».

Les discours sur la façon d'amortir les créances douteuses ou sur le sens moral du secteur financier abondent... Il serait bon maintenant de s'interroger plus concrètement sur la façon d'introduire les nouvelles techniques financières et d'améliorer le rendement des investissements bancaires, dans ce nouveau contexte de libéralisation des marchés, ainsi que sur les moyens de rendre le secteur financier plus utile pour l'économie japonaise dans son ensemble. Car, depuis l'éclatement de la bulle, les institutions financières semblent faire plus obstacle qu'autre chose à la relance, alors que les taux d'intérêt sont maintenus à un niveau très bas. Il devient urgent de remettre en question leur gestion et leur politique face à la dérèglementation. En bref, il s'agit de réviser de fond en comble le modèle de gestion à la japonaise des établissements bancaires et financiers.

### *Une gestion d'entreprise plus efficace*

128

La révélation de l'impressionnante somme de créances douteuses contractées par les institutions financières, qui jusque-là régnaient sans partage sur l'économie japonaise, ne s'explique pas simplement par une mauvaise gestion - elles ont choisi des actifs à risques qui se sont révélés insolubles - mais sous-entend également une mauvaise conduite - un problème d'ordre déontologique donc. Au moment de la bulle spéculative, afin de s'assurer des parts de marché et des ressources financières toujours plus importantes, elles ont prêté, sans être très regardantes, à des organisations illégales, voire criminelles, ou à des débiteurs à la recherche de moyens d'évasion fiscale : quelque chose d'absolument inacceptable pour l'éthique du monde de la finance. Par exemple, dans un contexte de hausse des prix fonciers, elles conseillent à leur clientèle âgée de se lancer dans la gestion de location d'appartements, en expliquant que cette méthode évitera à leurs héritiers de se retrouver avec des actifs fortement rognés par les droits de succession. Au bout du compte, ce sont les banques qui se sont retrouvées avec des créances importantes contractées par des emprunteurs incapables de les honorer. Or, cette façon de procéder a été vite jugée indigne par la société, ébranlant fortement la confiance des Japonais dans leurs banques et leurs organismes financiers. La libéralisation, ce n'est pas faire n'importe quoi selon son bon vouloir, mais bien gérer les finances selon les lois du marché, au lieu et place des réglementations administratives d'autrefois. De ce point de vue-là, on peut dire que les institutions financières ont

trahi les espérances de nombreux investisseurs qui leur avaient fait confiance. On est en droit de s'interroger sur la politique menée en matière de gestion d'entreprise par les banques et autres établissements de crédit : ils ont choisi de ne pas diversifier leurs produits et le système de management à la japonaise en vigueur ne donnait qu'un droit de regard trop limité aux actionnaires pour qu'ils puissent contrôler les décisions prises. Dans le passé, les autorités administratives exigeaient une gestion saine et rigoureuse fondée sur le crédit ; c'était une manière de contrôler la gestion des établissements financiers. Mais, avec la libéralisation des marchés, les organes régulateurs voient leur champ de compétence se rétrécir, notamment en matière de surveillance de la gestion. En fait, les autorités de tutelle ne savent pas très bien elles-mêmes jusqu'à quel point elles peuvent intervenir, jusqu'où elles doivent laisser le marché agir. Il ne reste plus que les salariés pour contrôler les opérations. Malheureusement, le management à la japonaise est un système bâti pour la croissance, et la priorité est donnée au développement de l'activité principale. Dans le contexte bancaire, cela s'est traduit par une volonté de s'assurer des fonds de financement toujours plus importants, la compétition pour se les procurer a été acharnée, aggravant d'autant la spéculation immobilière et financière.

Le système de management à la japonaise est fondé sur le principe que, plus l'entreprise croît, plus les salariés en récolteront les fruits. Ainsi, la priorité des priorités est de chercher à remporter toujours plus de parts de marché. La mise en commun des informations et l'harmonie des relations entre la direction et les syndicats sont donc essentielles dans ce type de gestion. On considère en effet que les informations internes à l'entreprise et le point de vue « maison » sont préférables à un avis ou un contrôle venant de l'extérieur. Mais cette tendance a, dans la réalité, entraîné les problèmes déontologiques mentionnés plus haut.

129

Il est désormais urgent que les institutions financières prennent conscience qu'elles ont un rôle de service public à jouer et qu'il est de leur devoir, non seulement de renforcer leur sens moral, mais également de mettre en place des mécanismes de gestion d'entreprise qui soient viables. Par exemple, le conseil d'administration, les auditeurs externes devraient avoir un pouvoir plus étendu en matière de surveillance ; un code de déontologie de l'entreprise devrait être introduit et respecté par l'ensemble du personnel. Enfin, la priorité ne doit plus être de chercher à tout prix à se positionner à la première place par rapport à ses concurrents directs.

### *Remise en question du système de management à la japonaise*

Ainsi qu'il vient d'être montré, le secteur financier nippon traîne un boulet : le modèle de gestion à la japonaise. Il pourrait se résumer à ceci :

« faire comme tout le monde », sachant qu'on a rien à craindre si on franchit tous ensemble la ligne rouge ! Or cette façon de penser est indigne d'un établissement financier, qui a, au contraire, pour mission de tout faire pour contribuer à renforcer le crédit. En période de croissance, le management à la japonaise permettait d'augmenter la productivité grâce à la concertation. Dans le contexte bancaire, la divulgation des informations au sein de l'entreprise scellait fermement le contrat entre les partenaires sociaux, qui acceptaient ensemble de se battre pour trouver des fonds pour les crédits, car plus ces ressources étaient importantes, plus le financement serait facile, plus les bénéficiaires seraient juteux. Le résultat tangible de cette politique a pourtant été la bulle spéculative, et les retombées néfastes pour le système financier que chacun connaît. Il en a coûté en fait très cher aux banques de se procurer toujours plus de fonds disponibles, ce qui les a obligées à baisser les taux de marché en emplois, même si les bénéficiaires étaient toujours au rendez-vous. Pour atteindre cet objectif, un personnel nombreux et hautement qualifié sillonnait le pays à la recherche de ressources, mais ce modèle a désormais montré ses limites.

130

La mise en valeur des ressources humaines dans le secteur bancaire et financier est un autre des éléments déterminants dans la bonne gestion d'un établissement. Jusqu'ici, les banques n'ont pas été capables de tirer le meilleur parti de ce capital, comme on le comprendra en notant le retard dans l'introduction des nouveaux outils financiers ou les problèmes éthiques auxquels elles ont été confrontées. Il faut pourtant savoir que le secteur bancaire et financier absorbe les recrues les plus brillantes. A titre d'exemple, je ne citerai que l'université où j'enseigne : elle embauche proportionnellement plus de nos jeunes diplômés que n'importe quelle autre branche industrielle. Pourtant, on ne peut pas dire qu'elle a su en tirer le meilleur parti !

Le management à la japonaise a donc été un frein à l'introduction des nouvelles techniques financières, largement développées aux États-Unis, auquel s'ajoute un rendement des prêts des plus médiocres. Une personne qui, grâce à ses qualités, a fortement contribué à améliorer les profits de l'établissement, continuera à expédier les affaires courantes, et celui qui s'est débrouillé pour éviter les risques ne voit pas pourquoi il devrait chercher à en prendre de plus grands, puisque son salaire ne changera pas pour autant... J'ai toujours trouvé étrange que les banques puissent recruter du personnel sans connaissance particulière de la finance. Un banquier est pourtant un expert qui tire ses résultats de sa spécialité, et seule une annualisation de ses revenus permettant de récompenser ses performances pourrait l'inciter à être plus imaginatif et entreprenant. Le système financier japonais n'a plus les moyens de fuir une réforme de base de ses institutions : il faudra remettre en cause la politique d'embauche, des salaires, d'évaluation et de promotion du

personnel. C'est une erreur que de croire que le management à la japonaise puisse s'appliquer à un secteur aussi universel que la finance. Le marché financier est un lieu de compétition intellectuelle, où il est essentiel de déployer tout le talent de ses ressources humaines, afin que des revenus importants puissent effectivement apparaître.

Le système japonais s'est développé autour d'une politique « clientéliste » de relations personnelles : cette méthode est à mille lieues de convenir au monde de la finance et montre ses limites aujourd'hui, puisqu'elle est considérée comme responsable de l'impasse dans laquelle se trouve le Japon aujourd'hui. C'est justement parce que le développement industriel ne peut être financé que par les banques qu'il faut qu'elles abandonnent cette gestion à la japonaise.

### *Nouvelles responsabilités du secteur financier*

Les institutions financières ont été le moteur de l'économie japonaise, car elles ont soutenu la croissance économique rapide du pays de l'après-guerre. Le système de management à la japonaise s'est affirmé petit à petit au gré de la reconstruction nationale, grâce au financement indirect à bon marché qu'offraient alors les banques. Ce modèle est très efficace quand l'objectif est la croissance de l'entreprise. L'emploi à vie et l'avancement à l'ancienneté étaient deux éléments essentiels pour qu'une société puisse poursuivre son développement sans souci. Dans un tel contexte, les établissements de crédit ont financé l'essor des entreprises en prenant un minimum de risques. Et les entreprises, surveillées par leur « main bank », ont pu réaliser leur expansion. Le rôle joué par les banques japonaises au moment de la forte croissance économique du Japon est indéniable et est tout à leur honneur.

Cependant, il faut comprendre que ce modèle dépendait entièrement d'un secteur financier fortement réglementé. A partir du moment où les marchés sont libéralisés, on entre dans un monde qui fonctionne selon de nouvelles règles du jeu. C'est le marché qui va désormais édicter sa loi : tout en respectant un code de déontologie commun, il faut laisser jouer la concurrence en matière de taux d'intérêt, de techniques financières et de services offerts. C'est d'ailleurs pourquoi la législation existante doit s'adapter aux tendances mondiales. Le modèle de management à la japonaise, qui prenait tout son sens dans un contexte où l'administration offrait un carcan bien délimité, entrave aujourd'hui le développement du secteur financier, allant même jusqu'à provoquer des problèmes d'ordre éthique. Il ne s'agit plus seulement de modifier les compétences des organes régulateurs de l'Etat, mais bien d'envisager une réforme en profondeur des institutions financières elles-mêmes. La construction d'un nouveau modèle de management à la japonaise fait partie de cette réforme. A ces dernières de prendre en main

cette nécessaire remise en question. L'économie japonaise se trouve aujourd'hui acculée dans une impasse. Il devient urgent que les établissements financiers trouvent un mode de gestion qui donne la priorité à l'offre de crédit pour de nouvelles industries.

*Traduit par Camille Ogawa*