

## LE SYSTÈME DES « MAIN BANKS » JAPONAISES

KAZUO YOSHIDA\*

Une des particularités du système financier japonais est l'existence de ce qu'on appelle les « banques principales » (main banks). Le choix de sa banque principale est un sujet qui tient à cœur d'un grand nombre de salariés du secteur privé. Entre collègues, il arrive fréquemment au cours d'une conversation de demander quelle « main bank » on utilise. Un spot publicitaire a même pour slogan : « ma banque principale, c'est la banque X » : cela prouve à quel point cette expression est répandue.

Au lendemain de la guerre, le démantèlement des zaibatsu (cartels) a donné naissance à des groupes industriels composés de plusieurs grandes entreprises : or, celles-ci entretiennent des relations privilégiées avec une banque, que l'on appelle sa « main bank ». Voilà la définition au sens strict de cette expression. Mais dans la réalité les PME ont des rapports similaires avec les organismes financiers et sont conscientes d'avoir un lien privilégié avec telle ou telle banque principale. Dans son acception plus générale, la main bank sous-entend donc une relation d'affaires à long terme entre une entreprise et une banque, cette dernière étant d'ailleurs le principal créancier de la société en question

Mais cette relation d'affaires à long terme doit se comprendre de façon très large car elle inclut aussi bien des participations croisées en actions que des services bancaires élargis allant de la fourniture de ressources au transfert de cadres, en passant par des services financiers plus classiques comme l'offre de financements et de crédits divers, de services fiduciaires, de garantie bancaire, etc. Plus récemment, les banques se sont mises à souscrire des obligations d'entreprises, à effectuer des règlements, à acheter et à vendre des devises, à investir dans des placements financiers, à proposer des conseils en matière d'émission de titres et de rachat d'entreprises. Enfin, la banque qui aura étendu son crédit à une société se retrouvant acculée à la faillite, interviendra directement auprès des créanciers et sera la première à accepter d'effacer les dettes, afin de faciliter soit le redressement, soit la liquidation de l'entreprise en question. En clair, la banque principale est le partenaire

277

\* Professeur, Université de Kyoto.

auprès de qui on va demander conseil et assistance à chaque fois que l'entreprise a besoin de quelque chose.

Sans l'accord de sa banque principale, on ne peut effectuer aucune dépense d'investissements, et sans investissement en équipement, la gestion d'entreprise devient chose impossible. En d'autres termes, la « main bank » joue un rôle de contrôle et de surveillance et accepte d'endosser la responsabilité des créances, qu'elles lui soient dues ou qu'elles proviennent d'autres organismes financiers avec lesquels l'entreprise traite. Elle donne également son avis sur les grandes orientations de la gestion, ce qui lui permet de rester parfaitement au courant de la situation financière. On peut aller jusqu'à dire que la banque principale contrôle *de facto* l'entreprise au travers des financements qu'elle lui octroie et du personnel d'encadrement qu'elle y transfère.

### *Evolution du système des banques principales*

La naissance du système des banques principales est étroitement liée à l'histoire du Japon. Pendant la Deuxième Guerre mondiale, afin de contrôler l'économie, le système financier a été placé sous haute surveillance avec une réglementation très stricte, notamment la législation sur la répartition des fonds occasionnels, la mise en place d'un Conseil national de surveillance des institutions financières, etc. Afin d'assurer à l'industrie de l'armement un financement régulier, chaque banque s'est vu associée telle ou telle entreprise qu'elle avait le devoir de « parrainer ». L'économie dirigée de l'après-guerre, ainsi que le système des main banks, seraient une prolongation de cet épisode historique.

Au lendemain de la guerre, l'armée d'occupation américaine démantèle les cartels (zaibatsu), spoliant au passage les actionnaires d'alors - notons cependant que déjà pendant la guerre, des restrictions sur le versement des dividendes existaient. D'autre part, la législation sur les taux d'intérêt, qui avait pour but de remettre sur pied le système financier, a finalement favorisé l'avènement d'un marché très protégé et dirigé. En effet, la rapide croissance de l'économie nippone permet alors de maintenir les taux d'intérêt à un niveau très bas. Alliée à une politique systématique d'encouragement de l'épargne, cette situation autorise des investissements massifs dans les industries déclarées prioritaires. Les taux d'intérêt maintenus artificiellement bas empêchant le financement monétaire de l'économie, on verra se développer au Japon la prédominance des financements indirects non monétaires, justement celui des main banks. Ensuite, dans les années 60, une fois la croissance atteinte, on peut libérer les capitaux et passer à des taux de changes flottants : les participations croisées en actions vont alors se renforcer afin de consolider les liens entre les entreprises.

Ainsi apparaît un modèle économique qui ne repose pas sur les principes classiques qui voudraient qu'un investisseur, en achetant tout ou partie du capital, cherche à contrôler l'entreprise et à tirer des bénéfices propres, mais où les institutions financières, et plus particulièrement la banque principale, jouent les premiers rôles. C'est tout particulièrement vrai pour les grandes entreprises qui non seulement sont financées par leur banque, mais sont également surveillées par des représentants du personnel à sa solde. C'est également vrai pour les PME dont l'investisseur principal reste en général la main bank, et même si le capital est détenu par des grandes entreprises, cela revient au même puisque ces dernières sont supervisées par les banques.

En tout état de cause, cette mainmise sur les entreprises, à laquelle s'ajoute des taux d'intérêt artificiellement bas, a provoqué une inflation excessive de la demande de financements, laissant les banques libres de mettre en place à leur guise un certain contingentement des capitaux disponibles. En réalité malgré la réglementation du marché financier et la régulation des taux d'intérêt, les institutions bancaires, vu les besoins importants de financements, avaient une marge de manœuvre relativement large et ont pu choisir d'investir de préférence dans des placements sûrs à revenus moindres. Ainsi, même si le marché des financements monétaires directs était très contrôlé, les banques sont restées maîtres de la situation dans la mesure où elles détiennent la clé du financement. Mais il était évident que la déréglementation ne pouvait que provoquer des bouleversements importants dans ce système financier. Et de fait, les entreprises se sont mises à diversifier leurs modes de financement, en ayant éventuellement recours aux marchés étrangers, ce qui remettait complètement en cause le système des main banks. Pendant la période de la bulle financière, profitant d'un marché boursier prometteur, les entreprises, plutôt que de rechercher un financement bancaire, s'intéressent aux émissions en cours, aux obligations convertibles, aux obligations avec warrant. En fait, on peut dire que la bulle financière a été en partie alimentée par la libéralisation et la déréglementation du marché financier, mais après l'éclatement de la bulle, les banques, pour faire face aux innombrables créances douteuses qu'elles avaient acceptées, n'ont pas eu d'autre choix que de trouver de nouveaux modes de fonctionnement. La libéralisation des taux d'intérêt ayant augmenté la concurrence et réduit leurs bénéfices, elles ont dû désormais rechercher à accroître la rentabilité de leurs investissements. Ce qui signifie qu'elles ne pouvaient plus suivre les mêmes règles du jeu que par le passé. Puisque les taux d'intérêt étaient désormais fixés par la loi de l'offre et de la demande, les banques ne pouvaient plus décider à leur guise à qui et comment prêter de l'argent. Il leur faut désormais calculer avec précision le coût du crédit. L'octroi de taux préférentiels à

un client, sous prétexte qu'on est sa main bank, n'est plus rentable. D'où la transformation inéluctable de ce système des banques principales.

### ***Avantages et désavantages du management à la japonaise et du système des main banks***

Le modèle de management à la japonaise et le système des banques sont étroitement liés. En effet, pour garantir l'avancement du personnel à l'ancienneté et l'emploi à vie qui sont les deux piliers de la gestion d'entreprise au Japon, la taille de l'entreprise doit constamment s'agrandir, tout en préservant un équilibre stable entre le nombre de salariés d'âge mûr et les jeunes recrues. D'ailleurs si l'expansion de l'entreprise suit une progression géométrique, la croissance est nécessairement au rendez-vous. Et si l'entreprise augmente la proportion de jeunes dans l'ensemble de sa main-d'œuvre quand elle étend ses activités, la part du poste relatif aux frais de personnel chute, renforçant d'autant la compétitivité de l'entreprise. C'est ainsi que le modèle de management à la japonaise nourrit la croissance économique rapide du pays et vice versa.

Mais cette structure est également très adaptée à un système de financement indirect de type non monétaire. En effet, dans un contexte où l'objectif serait d'optimiser la rentabilité des capitaux investis, emprunter n'est pas nécessairement la meilleure solution. Très souvent, il faut choisir entre la rentabilité immédiate des investissements et la croissance à long terme de l'entreprise. Cependant, quand on tranche pour la deuxième alternative, le recours au crédit devient indispensable. Or, le modèle de management à la japonaise exige une croissance constante, et donc du crédit régulier. Un système de financement négociable est donc préférable, car la direction de l'entreprise n'est pas alors sans cesse obligée de réclamer aux actionnaires de participer aux investissements ou de chercher de nouveaux bailleurs de fonds.

De son côté, la banque veut simplement être sûre de recouvrer ce qu'elle a investi, et pour cela, l'idéal est d'être régulièrement tenue au courant de ce qui se passe chez l'emprunteur et de l'inciter à faire des placements qui ne présentent pas de danger. Or tout créancier qui avance de l'argent pour des investissements industriels, devra chercher un nouveau client une fois que les équipements auront été remboursés, d'où l'importance vitale pour lui d'avoir un marché toujours demandeur de fonds. Ainsi, si l'objectif des entreprises est leur propre expansion, le besoin de financement est éternellement assuré ce qui arrange les banques ! Et puisque l'entreprise ne cherche pas à obtenir un retour maximum immédiat sur ses propres investissements, la banque s'assure un bénéfice rentable, certain et régulier. Tant que ces conditions seront maintenues, la banque aura intérêt à privilégier l'emprunteur. Ainsi, la

logique d'une gestion bâtie sur l'expansion des firmes profite à la fois aux banques et aux entreprises, dans la mesure où les investissements seront nécessairement payants, même si le bénéfice immédiat est limité.

Appliquant à la lettre cette théorie, le Japon va donc importer de l'étranger les technologies de base et produire à grande échelle, de façon à permettre à la société de s'agrandir. La concertation entre les partenaires sociaux pour fixer les objectifs de productivité est une autre méthode de gestion apparue après la guerre, qui ira dans le même sens.

Dans la pratique donc, la mise en place d'un système de financement non monétaire qui n'a pas besoin de prendre de risques sous-entend l'importation de technologies payantes et des investissements en équipements lourds. Une banque principale aura pour devoir d'inciter l'entreprise à évaluer ces deux éléments et l'aidera par la suite à se développer. En bref, le système financier indirect avec pour acteurs principaux le management à la japonaise et les banques principales ressemble à cette course à trois jambes où les deux partenaires s'attachent ensemble par une jambe et courent ainsi vers un même but.

Cependant, si le système des main banks a exigé des salariés et responsables de l'entreprise des efforts considérables, il a en même temps engendré un modèle économique curieux où le patronat ne prend aucun risque, ni aucune responsabilité. D'ordinaire, dans une société capitaliste, c'est en prenant des risques importants que l'on peut espérer obtenir des retombées importantes, mais le système japonais évite au contraire les risques et mise sur les efforts de ceux qui la composent, à savoir les ressources humaines, pour réaliser des bénéfices, qui ne seront pas nécessairement mirobolants.

281

Les banques désirent bien sûr la croissance des entreprises, mais dans la mesure du possible, elles les incitent à l'obtenir dans des domaines à moindres risques. C'est ainsi qu'on introduit des technologies mises au point aux Etats-Unis qu'on adapte aux besoins du marché ; la valeur ajoutée obtenue et la production en grande série garantiront la rentabilité des opérations, du fait d'une productivité toujours meilleure. Derrière cette attitude plutôt timorée des entreprises, qui se partagent le marché sans vraie confrontation, se cache la nécessité de s'aligner sur les priorités de leurs banques. On ne peut nier que ces dernières aient largement contribué au redressement et au développement de l'économie japonaise, mais sur le plan qualitatif, elles sont responsables d'un certain nombre de problèmes, essentiellement que les entreprises ont oublié comment prendre des risques pour dégager des profits et comment les gérer pour éviter les dangers.

### *Fonction des banques principales*

Après la Deuxième Guerre mondiale, le monitoring des banques a joué un rôle essentiel dans ce qu'on appelle le *corporate governance* (gestion d'entreprise). En effet, avec le démantèlement des zaibatsu, les participations croisées en capital ont été renforcées. Selon les lois classiques de l'économie, ce type de structure a pour conséquence d'affaiblir le droit de regard des actionnaires sur la gestion. Ce sera donc la main bank qui jouera ce rôle de surveillance de la comptabilité et de la gestion des entreprises auxquelles elles étendent leur crédit, en intervenant directement si nécessaire en cas de crise. De même, c'est elle qui recherchera les responsabilités des dirigeants, et exigera une gestion plus rationnelle à chaque fois qu'une erreur de management aura été commise. Ce sont donc les banques elles-mêmes qui vont encourager un modèle de gestion dans lequel les actionnaires n'ont pas de droit de regard.

Avant la guerre, les orientations générales des zaibatsu étaient décidées unilatéralement par la maison-mère du groupe, mais depuis 1945, ce sont les banques principales qui en sont venues à superviser toute la gestion. Et ceci n'est pas seulement vrai pour les grandes entreprises, les PME aussi ont dû accepter ce système. En fait, c'est pendant la période de guerre que, dans un contexte d'économie dirigée, se sont mis en place les réseaux de sous-traitance et de keiretsu (groupes industriels) qui intégraient efficacement les PME et qui ont survécu au-delà.

La législation anti-trust limite la participation des banques dans les entreprises à 5%, à l'exception de certaines filiales relevant de secteurs bien précis. Cependant, la libéralisation des capitaux en 1965 a incité les institutions financières à investir directement, afin de garantir un actionnariat stable à leurs débiteurs. Cette tendance a largement contribué à faire baisser les dividendes. En effet, les banques, pour être sûres d'être remboursées, préféreraient que les bénéfices soient utilisés à consolider les réserves de l'entreprise plutôt qu'à reverser des dividendes.

Dans la mesure où les entreprises dépendaient pour l'essentiel de leur financement de leur banque principale, il leur était dans la réalité impossible de mener une gestion qui n'aille pas dans le sens indiqué par la banque. Résultat, l'actionnaire, pourtant propriétaire de l'entreprise, ne récolte pas à son juste prix les fruits de la croissance de la firme. Mais tant que celle-ci s'agrandit, le cours des actions monte, et l'actionnaire y trouve quand même son intérêt. Pour les banques également, cela signifie que les « actifs latents » progressent, et certains observateurs y ont vu l'explication aux sommes importantes dépensées par les institutions financières pour superviser leurs débiteurs. Il faut rappeler que cette surveillance des banques allait au-delà d'un simple monitoring de

la gestion d'entreprise, puisque la banque, misant sur le long terme, peut tirer des bénéfices importants en gérant judicieusement les comptes courants de l'entreprise, mais aussi ceux de ses employés, et en leur offrant toute la gamme de services bancaires ordinaires. C'est finalement la volonté de se trouver en situation de monopole qui justifiait son action.

### ***Transformation du modèle de management à la japonaise et conséquences pour le système des main banks***

Le système des banques principales avait déjà dû entreprendre une grande réforme avec la libéralisation des capitaux, mais aujourd'hui, les acteurs sur les marchés financiers doivent de nouveau s'adapter aux profondes modifications qui s'opèrent dans le système de gestion à la japonaise, sujet d'ailleurs très controversé. Jusqu'ici le modèle de management à la japonaise, soutenu par une croissance économique rapide, avait donné naissance à la puissance économique du Japon et avait été la force motrice permettant de surmonter les différentes crises survenues depuis le premier choc pétrolier. De ce point de vue-là, on ne peut que couvrir d'éloge ce système de management. Cependant, la récession qui se prolonge depuis l'éclatement de la bulle a vu nombre d'entreprises inscrire des pertes importantes au bilan. Plus d'un observateur juge que le modèle japonais est désormais arrivé à un tournant décisif avec l'éclatement de la bulle. En effet, ce système refuse de licencier du personnel, même si la récession sévit ; il devient alors impossible d'éviter que l'entreprise entre dans le rouge. En d'autres termes, si aux Etats-Unis, on peut jouer sur les effectifs pour consolider ses profits, au Japon, les dépenses de personnel sont presque considérées comme des frais fixes incompressibles. Plus d'une société qui avait choisi d'embaucher à tour de bras pendant la bulle alors que la main-d'œuvre se faisait rare, se retrouve aujourd'hui avec un fardeau extrêmement lourd à porter. C'est d'ailleurs un cercle vicieux, parce qu'on trouve là une des raisons structurelles qui empêchent la reprise d'être au rendez-vous.

La concurrence acharnée que se livraient les entreprises pour obtenir des crédits industriels pendant la bulle, tout en préservant le statu quo entre elles, est un des facteurs responsables de la récession de l'après-bulle. Les capitaux investis dans l'achat d'équipements industriels et les salaires du personnel supplémentaire embauché pour répondre à la politique d'expansion de l'entreprise n'ont fait que grever le budget côté frais fixes et étouffer les sociétés de l'intérieur. On peut donc dire que le modèle de management à la japonaise porte en lui les éléments de sa propre crise. Pour se sortir de cette impasse, les entreprises n'ont plus eu d'autres choix que d'adopter une politique de rigueur et de se restructu-

rer : elles ont ainsi remis en cause la « durabilité » du modèle de management à la japonaise.

Si maintenant on regarde à long terme les tendances qui se profilent pour le XXI<sup>e</sup> siècle, on peut déjà facilement prévoir un certain nombre de difficultés pour le système économique japonais tel qu'il existe aujourd'hui, à commencer par la diminution de la main-d'œuvre. Ainsi qu'on l'a expliqué plus haut, l'expansion de l'entreprise est un des piliers du modèle japonais. Depuis 1989, la population en âge de travailler baisse chaque année de 200 à 300 000 personnes, et en 1995, ce chiffre a été encore plus important. Le problème ne se limite pas simplement à l'offre. Pour que les entreprises se développent, il faut que la demande augmente. Jusqu'ici, la croissance économique rapide a été à la fois la conséquence et la raison d'être du système de management à la japonaise. Demain, le vieillissement de la population entraînera inévitablement une diminution du taux d'épargne, et donc une chute également du taux de croissance. Ce qui signifie qu'on ne pourra plus compter sur l'expansion du marché intérieur. Quant au marché international, les seuls espoirs se trouvent en Asie où l'on prévoit une envolée des revenus et du pouvoir d'achat. Du côté de l'Europe et des États-Unis, les frictions commerciales entraînent une remise en question des principes du libre-échange. Dans un tel contexte, la raison d'être du management japonais perd de son sens, surtout quand on sait qu'il faudra faire face demain à une fiscalité plus lourde, à des problèmes d'approvisionnement énergétique et à la dégradation de l'environnement.

284

Enfin, les pays autrefois à économie socialiste comme la Russie, la Chine, le Viet-Nam et les nations de l'Europe de l'Est, ont fait leur entrée dans l'économie capitaliste mondiale. Les pays de l'ASEAN et les économies nouvellement industrialisées (Nies) ont réussi leur décollage et sont aujourd'hui le moteur de la croissance mondiale. Jusqu'à l'Inde sur qui souffle un vent de libéralisation et qui est désormais très présente sur tous les marchés de la planète. Hier, l'économie mondiale était dirigée par les pays industrialisés, à savoir l'Europe, les États-Unis et le Japon. Demain la situation sera bouleversée, surtout quand on pense à l'explosion démographique sans précédent qui projette chaque année des millions de personnes supplémentaires sur le marché mondial. On ne demandera plus à l'économie japonaise de produire en grande quantité et à bas prix des produits de qualité moyenne sur la base de technologies empruntées et perfectionnées. On lui demandera au contraire de se spécialiser dans des technologies originales des secteurs fondamentaux de l'économie.

Voilà pourquoi le système de management à la japonaise ne peut échapper à une réforme en profondeur. S'il existe encore un consensus

entre les syndicats et le patronat pour maintenir l'emploi à vie, le système de promotion à l'ancienneté connaît déjà quant à lui, des changements irréversibles. Les tranches supérieures des salaires stagnent, et le concept de rémunération annuelle a fait son apparition dans certaines sociétés. Même l'emploi à vie s'effrite tout doucement avec l'introduction de mesures favorisant les transferts dans les filiales et les retraites anticipées. Les salariés changent plus facilement d'employeur au cours de leur carrière, les entreprises embauchent également de plus en plus en milieu de carrière. Tous ces signes annoncent l'effondrement partiel du système de management à la japonaise.

Et puisque les entreprises encouragent cette métamorphose du mode de gestion japonais, les relations qu'elles entretiennent avec les institutions financières ne pourront échapper elles aussi à des adaptations douloureuses. Nous avons montré plus haut que les relations privilégiées entre une banque et une entreprise ont de moins en moins de raisons d'exister, les transactions à long terme n'étant plus nécessairement l'objectif à atteindre. On a vu que les entreprises s'éloignaient d'une gestion mettant l'accent sur la croissance, et que les banques elles-mêmes recherchaient ardemment des profits, ce qui signifie qu'un système bâti sur des transactions à long terme n'est plus adapté aux besoins.

Il est clair que le système financier japonais, tel qu'il existait jusqu'à maintenant, n'est pas en mesure de répondre aux nouvelles exigences du moment, et l'économie japonaise de demain sera ou ne sera pas dynamique selon que les banques auront su ou non offrir des financements comportant une part de risques. Le système financier actuel, qui veut que les entreprises n'aient pas à prendre de risques et laissent les banques principales gérer les situations, superviser leur gestion et assurer leur financement, ne peut que disparaître. En fait, c'est plutôt en offrant des financements qui incluent une part de risques à prendre et des opportunités à saisir que l'on pourra dynamiser l'économie japonaise. Ce n'est pas simplement la survivance ou non du système des « main banks » qui est en jeu, c'est la pertinence de cette forme de gestion qui est remise en cause.

Dans tous les cas, il est évident que le système des banques principales devra s'adapter, au fur et à mesure des réajustements du modèle de management à la japonaise.