

“Il faut mettre en place un grand Erasmus de l'apprentissage”

Entretien réalisé par Vincent Slits

François Villeroy de Galhau

Le portrait

Un Européen avant tout

Deux carrières. François Villeroy de Galhau est un Européen de cœur et de conviction. Pas un hasard si son ouvrage, sorti l'automne dernier, s'intitule “L'espérance d'un Européen” (éditions Odile Jacob). Issu d'une famille industrielle de l'Est, François Villeroy de Galhau a connu deux carrières. La première dans la sphère publique, la seconde dans le secteur bancaire. Dans sa première vie professionnelle, notre interlocuteur fut conseiller européen de Pierre Bérégovoy (1990-1993) avant de s'occuper de diverses responsabilités à Bercy, puis auprès de la Commission européenne.

Sous le gouvernement Jospin, il assumait durant trois ans (1997-2000) la fonction de directeur de cabinet de Dominique Strauss-Kahn (DSK).

“Sur ce qui a été révélé depuis 2011, mon sentiment est celui d'une grande tristesse. Je ne suis pas là pour expliquer ou excuser les dérives du comportement d'un homme. Je dis simplement que dans son action comme ministre, il a fait des choses que l'on peut continuer à retenir comme très positives”, nous explique François Villeroy de Galhau lorsque nous évoquons le sujet avec lui. Bras droit de Jean-Laurent Bonnafé, l'homme est aujourd'hui directeur général délégué de BNP Paribas, en charge des marchés domestiques de la banque: France, Belgique, Italie et Luxembourg qui ensemble représentent 40% des revenus du groupe. Mais il parle dans son livre à titre personnel.

Il estime qu'il ne faut pas avoir “l'euro honteux”. “On a souvent en Europe une présentation défensive de l'euro en disant: “Maintenant qu'on a l'euro, en sortir serait une catastrophe.” C'est vrai que ce serait une catastrophe mais il y a des raisons beaucoup plus positives d'être fier d'avoir fait l'euro”, affirme-t-il. Et d'ajouter: “Imaginons l'Europe affrontant la crise financière de 2008 sans l'euro, nous aurions probablement été totalement balayés.”

- Pour François Villeroy de Galhau, responsable des marchés domestiques chez BNP Paribas, il est urgent de s'attaquer au chômage des jeunes en Europe.

- Il avance quelques pistes concrètes.

- La crise financière de 2008 a changé le secteur bancaire, dit-il.

Comment expliquez-vous l'état de déprime qui règne actuellement en Europe ?

Le constat d'un “euroscpticisme” est incontestable dans la plupart des pays européens. Il s'explique par l'ampleur de la crise économique, sociale et démocratique que nous traversons. Mais il y a une autre explication: l'Europe et les institutions européennes ne se sont pas assez nourries depuis quinze ans de projets qui répondent aux problèmes concrets des Européens. Depuis quinze ans, on a surtout parlé d'institutions. Si on remonte plus loin dans l'histoire européenne, l'Europe a avancé quand cela a été “une Europe des projets”. Ce sont les projets qui tirent les institutions et pas l'inverse.

Y a-t-il un manque de vision et de leadership en Europe ?

Je crois plutôt à un manque de projets...

Deux convictions fondent

mon espérance pour l'Eu-

rope. **Un:** il y a une iden-

tité européenne qui nous

lie, soit un modèle social

européen avec des servi-

ces publics forts et une so-

lidarité très active, no-

tamment via la protection sociale. Cela

distingue les pays européens du reste du

monde. **Deux:** il y a des pays en Europe

qui s'en sortent mieux que d'autres en

ayant fait des réformes, mais en gardant

le cœur de ce modèle social européen.

C'est ce que j'ai voulu raconter dans mon

livre, autour de rencontres des Euro-

péens de terrain.

Vous pensez à l'Allemagne...

Je suis Français, mais mon village familial

est en Sarre allemande. Le succès est plus

globalement en Europe du Nord et même à certains égards en Belgique. Les Français, en particulier, s'imaginent qu'ils sont condamnés à choisir entre un modèle social auquel ils sont attachés et le succès économique. L'expérience des autres pays européens montre que l'on peut avoir les deux. A condition de faire des réformes nécessaires.

Quel doit être le cap européen ?

L'horizon fédéraliste, les Etats-Unis d'Europe, c'est une utopie positive mais elle n'est pas accessible maintenant. Il faut d'abord résoudre les problèmes concrets des Européens, notamment la croissance et l'emploi. La priorité, ce n'est pas de l'institutionnel – le "comment" –, c'est le "pourquoi" de l'Europe.

L'emploi des jeunes est pour vous une priorité...

Parmi les maladies qui minent l'Europe, la plus grave, c'est le chômage, et en particulier celui des jeunes qui touche cinq millions de personnes. La montée des extrêmes est plus forte dans les pays qui ont plus de chômage. Il n'y a donc pas de mobilisation plus urgente que celle de combattre le chômage des jeunes. Sur le plan national, il faut entreprendre des réformes au niveau de l'éducation: les meilleures pratiques se situent dans les pays du Nord, notamment en Finlande. La solution n'est pas forcément de dépenser plus: le budget de l'éducation de la Finlande est assez proche de celui des autres pays européens. Mais il faut redonner de la noblesse au métier de professeur, accorder une certaine autonomie aux écoles et aux établissements d'enseignement supérieur...

L'apprentissage doit être au cœur des politiques ?

Oui, car les pays qui ont davantage développé l'apprentissage ou la formation en alternance ont beaucoup moins de chômage des jeunes. Comparons la France et l'Allemagne. Les deux pays ont globalement le même nombre de jeunes chaque année. Mais alors qu'en France, il y a moins de 600 000 apprentis et contrats de qualification, il y en a plus de 1,6 million en Allemagne, soit deux fois et demie plus. Ce n'est pas un hasard, le chômage des jeunes est trois fois plus faible en Alle-

magne qu'en France. Il y a une grande priorité: développer l'apprentissage dans toute l'Europe du Sud.

D'accord, mais les entreprises jouent-elles assez le jeu ?

Il faut que les entreprises se mobilisent, et que l'Education nationale accueille plus volontiers le partenariat avec l'entreprise. Les pouvoirs publics, l'Etat et les ré-

gions doivent orienter l'apprentissage vers les métiers non pourvus. Voilà pour les pistes d'action nationales. Au niveau européen, il faut jouer sur la mobilité européenne au travers d'un grand Erasmus de l'apprentissage. Cette idée, je l'ai développée en discutant avec l'Allemand Peter Hartz, un spécialiste de l'emploi dans l'entreprise qui a mis en place la semaine des quatre jours chez Volkswagen et qui est l'homme des réformes Schröder. Ces réformes ont marché: l'Allemagne est pratiquement au plein-emploi. Aujourd'hui, nous avons malheureusement des armées de jeunes au chômage dans les pays du Sud où 2,5 millions de jeunes sont sans emploi alors que symétriquement l'Europe du Nord, qui a les meilleurs appareils de formation professionnelle du monde, a des besoins de recrutement. La seule Allemagne a besoin 400 000 recrutements chaque année compte tenu de sa faible démographie. Pour faciliter la mobilité, chaque jeune au chômage qui accepterait de franchir une frontière en Europe se verrait accorder un chèque mobilité formation de 40 000 à 50 000 euros. Ce jeune acquerrait ainsi un métier et une formation pendant deux ou trois ans: il resterait quelques années dans son pays d'accueil pour travailler dans une entreprise et ensuite il reviendrait dans son pays d'origine où il apporterait un métier, la connaissance d'une nouvelle langue et un dynamisme économique. Si le jeune revient dans son pays, les 40 000 euros lui seraient acquis, dans le cas contraire il devrait rembourser ce montant. Avec un objectif 200 000 jeunes par an, on pourrait sur dix ans créer deux millions d'emplois. Et cela pour un coût annuel de l'ordre de 5 à 10 milliards d'euros. C'est une somme significative mais à la portée de

l'Europe qui reste un continent riche. Aujourd'hui le budget pour l'emploi des jeunes dans l'Union européenne est de 6 milliards d'euros mais on ne sait pas bien comment les dépenser...

Comment faire revenir la croissance en Europe?

Il faut un "euro deal" basé sur un accord entre les différentes capitales. D'abord Paris et Rome, qui doivent intensifier leurs réformes et réaliser ce qu'ils ont annoncé. En ce qui concerne la France, cela passe notamment par la maîtrise des dépenses, le pacte de responsabilité et la loi Macron qui sont de bonnes orientations de principe. A cette condition-là – il est très important que Paris et Rome soient crédibles – un effort pourra être demandé à Berlin en matière d'investissements, notamment publics. Puis il y a l'action de la Commission européenne avec le plan Juncker et l'action de la Banque centrale européenne (BCE) qui produit déjà des résultats. Réunis ensemble, ces engagements – aujourd'hui séparés – seraient

plus puissants pour redonner confiance aux entreprises et aux Européens.

Vous dites que les Européens nourrissent un certain complexe vis-à-vis des Américains...

Les Européens ont tendance à considérer qu'ils ont perdu face aux Etats-Unis sur deux fronts. Le premier, sur le fait qu'une entreprise ne pourrait naître, grandir, réussir qu'aux Etats-Unis. Le second, en partant du principe que capitalisme anglo-saxon a pris le pas sur le capitalisme rhénan. Ces deux idées sont fausses. Regardez la Belgique! A Courtrai, j'ai découvert un tissu entrepreneurial étonnant, notamment autour de l'agroalimentaire. A Louvain, autour de la KU, je raconte dans mon livre ce formidable développement de start-up dans une ambiance presque californienne. J'aurais pu parler de Louvain-La-Neuve, de Liège ou de Bruxelles... Il y a chez vous un tissu entrepreneurial qui est discret mais qui est remarquable et constitue un motif d'espoir. Oui, les Européens ont leur forme de "génie de l'entreprise", mais il faut que nous le disions, que nous en soyons fiers, ce qui n'est pas toujours le cas dans certains discours politiques.

“Les banques sont deux fois moins rentables qu'avant la crise”

→ Suite de l'entretien de la page 31

Pour vous, il est indispensable de donner naissance à “une finance durable”. Vous dites que la crise financière de 2008 a révélé “une crise morale”. Le secteur financier a-t-il tiré les leçons de cette crise?

Il y en a eu en tout cas beaucoup de progrès et de changements. Les plus grands se situent au niveau de la régulation, soit les règles du jeu applicables aux acteurs financiers. Avec “Bâle III” (*NdlR: Bâle est le lieu où se réunissent les régulateurs du monde entier*), on a assisté à un renforcement considérable des exigences de sécurité qui pèsent sur les banques. Les

fonds propres d'une banque doivent être beaucoup plus importants qu'avant la crise: pour une banque comme BNP Paribas, nous avons plus que doublé nos fonds propres depuis 2008. Ensuite, il y a les exigences de liquidité, de trésorerie; en 2008, Lehman Brothers est précisément morte d'une crise de trésorerie. Nous avons donc aujourd'hui des banques qui ont davantage de capital et de trésorerie. Si on prend une image automobile, cela correspondrait à une voiture qui a, à la fois, une carrosserie beaucoup plus épaisse et davantage de carburant pour pouvoir rouler de façon plus sûre. Mais du coup, les banques roulent

moins vite. Conséquence: la rentabilité des banques mesurée par rapport à leur capital est deux fois moins élevée qu'avant la crise et moins forte que celle des entreprises industrielles.

Avec ces règles-là, la crise de 2008 n'aurait pas eu lieu?

Quand on regarde les éléments directs de la crise de 2008, elle n'aurait pas eu lieu. Cela ne veut pas dire qu'aucune crise financière ne se reproduira plus à l'avenir. Il faut rester très vigilant car il est toujours difficile de savoir à l'avance où se produira la prochaine crise. Un élément de risque dans le système mondial est aujourd'hui ce que l'on appelle le

“shadow banking”: les banques elles-mêmes sont davantage régulées mais il y a des acteurs non bancaires qui échappent à ces règles. Il faut être très attentif sur ce point. Les banques ont aussi changé leurs comportements en renforçant leurs équipes de conformité dont le but est de s’assurer que tous les comportements dans l’ensemble des pays et métiers sont conformes aux lois et à l’éthique que la banque entend se donner. BNP Paribas est, à ce titre, engagé dans un très gros chantier de renforcement.

BNP Paribas a été mise à l’amende à hauteur de près de 10 milliards de dollars pour violation d’embargos aux Etats-Unis sur le négoce de pétrole et de gaz au départ de sa filiale suisse. A la suite de cela, des mesures ont été prises comme la création d’un comité d’éthique. Comment expliquer que cela n’existait pas jusque-là...

Ce qui a justifié cette amende américaine, ce sont des faits graves, pour lesquels nous avons exprimé nos regrets. Ce sont des faits anciens, ils datent de 2006/2007 et qui portent sur une partie très minoritaire de l’activité de la banque: moins de 1%. Pour autant, cela n’aurait jamais dû se produire. Depuis 2007, il y a eu déjà beaucoup de changements à l’intérieur de BNP Paribas, avec le renforcement très significatif des procédures. Et nous avons annoncé, après le règlement avec les autorités américaines en 2014, des étapes supplémentaires

sur la conformité, la création d’un comité d’éthique, l’examen très précis des champs géographiques dans lesquels nous opérons. Il ne faut jamais relâcher la vigilance qui doit être permanente.

Vous parlez de finance durable et éthique. Mais BNP Paribas n’a-t-elle pas des activités dans des paradis fiscaux ?

Nous avons été la première banque française à prendre l’engagement en 2009 d’arrêter nos quelques activités dans des paradis fiscaux reconnus par les listes internationales. Quand on reproche à une banque comme BNP Paribas sa présence dans les paradis fiscaux, ce n’est en général pas sur base des listes internationales mais sur base de listes “privées” beaucoup plus larges. Et alors on nous reproche notre présence... en Belgique. C’est là que nous avons le plus de filiales. Mais nous savons tous que si BNP Paribas est en Belgique et considère que la Belgique est l’un de ses marchés domestiques, ce n’est absolument pas pour des raisons fiscales mais pour être au service de l’économie belge, des entreprises et des ménages. Plus globalement, l’éthique d’une banque, c’est

d’abord et avant tout la fidélité à sa mission. Pour moi, la mission d’une banque, c’est financer les projets des uns et gérer l’épargne des autres. Bref, jouer un rôle d’intermédiaire financier entre des épargnants et

des emprunteurs, qui sont des personnes ou des entreprises. On est alors loin de la vision d’une banque spéculative ou désincarnée...

Faut-il renforcer des sanctions pénales contre les banquiers fraudeurs par exemple ?

Il y a un pays qui a introduit des mesures de ce type, c’est l’Allemagne. Au-delà de l’aspect des sanctions pénales, il y a beaucoup de dirigeants et de responsables bancaires qui ont été remplacés.

Oui mais certains sont aussi partis avec de très gros bonus...

Vous pensez sans doute à certaines dérivées aux Etats-Unis, évidemment choquantes. Dans la zone euro, les comportements me semblent avoir été plus responsables.

Mais donc, la Justice doit-elle être plus sévère envers les banquiers ?

Il y a eu un renforcement considérable des disciplines, des sanctions et une amélioration sensible des comportements dans le paysage bancaire depuis la crise. Bien sûr, on n’est jamais au bout d’un “process”. Mais sur la question des paradis fiscaux, la coopération internationale s’est beaucoup renforcée. Le Luxembourg lui-même a annoncé depuis deux ans son adhésion à la coopération fiscale en Europe et au niveau de l’OCDE. On a fait des progrès de géants dans ce domaine. Aujourd’hui, un contribuable ne peut plus imaginer échapper à son fisc d’origine en plaçant son argent dans tel ou tel pays. Il faut que la Justice agisse avec rigueur dans le cadre des lois de chacun des pays. Mais il ne faut peut-être pas en arriver à faire des lois ad hominem.