

Economie | Le Grand Entretien: Jack Bouin, à franc parler, revient sur ses années Aquitaine



Un banquier n'a guère pour habitude de se confier hormis pour mettre en valeur son entreprise. A ce moment de tourner la page d'un parcours qui l'a conduit à la tête de plusieurs caisses de Crédit Agricole, dont ces sept dernières années à celle de l'Aquitaine, et lui a fait connaître les plus hautes responsabilités au sein de la Caisse nationale, Jack Bouin a accepté au cours d'un long entretien de nous donner sa vision de l'économie régionale, l'agriculture en premier lieu, mais pas seulement, mais aussi de revenir sur un dossier où le Crédit Agricole a joué un rôle important sinon décisif, le sauvetage des Papeteries de Gascogne et par là-même de l'entreprise phare de la filière bois de la région.

@qui! Jack Bouin, au terme de votre parcours de sept ans à la direction de la Caisse d'Aquitaine du Crédit Agricole, nous intéressent votre vision de l'économie de cette région, des tendances que l'on y observe, notamment dans l'agriculture et la ruralité. Nous nous intéressent. Sept ans cela autorise un point de vue circonstancié..

Jack Bouin - La grande chance que nous avons dans cette région, c'est d'avoir une économie extrêmement diversifiée. C'est une immense chance, contrairement à d'autres régions qui sont essentiellement industrielles, ou d'autres qui sont essentiellement agricoles, voire de mono-production ou de quelques productions, simplement.

@qui! : L'agriculture de Nouvelle-Aquitaine c'est 180 000 emplois...

J.B - C'est énorme, c'est considérable. Cela pourrait être plus encore mais ça pèse... Imaginons combien de familles cela représente et combien de personnes qui vivent, de près ou de loin, de l'agriculture. Parce que quand on est en milieu rural, il y a les effectifs et leurs familles directement concernées par l'agriculture et puis tout ce qui est indirect. Cela veut dire que l'on travaille du commerce, de l'artisanat. Si on pouvait mesurer vraiment tous les emplois induits par l'agriculture on verrait que c'est considérable. Parce que l'agriculture est une grosse consommatrice d'énormément de corps de métiers, d'activités. Et encore u

fois, leurs familles vivent là, sur le territoire.

@qui! Comment ressentez-vous, aujourd'hui, ce phénomène nouveau d'une génération qui choisit de s'installer agriculture, parfois dans des endroits à priori improbables, et pas seulement pour produire de bons produits qu'ils vont vendre en direct mais parce qu'ils ont, me semble t-il, aussi, une certaine idée du choix de vie qu'ils vont adopter.?

J.B - Une des hypothèses que l'on peut faire, que personnellement je fais, c'est qu'il y a un intérêt qui s'accroît pour une vie qui condition d'avoir les revenus pour cela, ne soit pas stressante comme elle peut l'être à la périphérie des villes, à la ville. Je pense que quand on voit dans cette région le nombre d'associations, le nombre d'activités en marge du professionnel qui naissent, et se développent, tout cela ce n'est pas en ville, le plus souvent, qu'on le trouve. C'est dans les terres. De plus en plus de gens, travaillent en ville habitent loin car ils veulent s'occuper dans une commune de ce qui fait la vie de la commune. J'ai le sentiment avec un peu de recul, que cela a été comme cela autrefois; il y a eu toute une période où l'on a dit que la ville c'était plus facile plus sympa. Moi je sens un certain retour. Je connais pleins de jeunes qui veulent vivre à la campagne et qui veulent participer à la vie de la commune.

Une idée de la vie....

@qui! Ces jeunes agricultrices, agriculteurs qui s'installent, nous observons qu'ils sont en train de construire leur réseau. Ils sont en réseau.

J.B - C'est un mode de vie. Il y en a qui en ont envie. Il faut en vivre parce que ces gens qui bossent seuls doivent limiter les coûts de production, inévitablement, parce que le circuit-court ça a beaucoup de vertu mais on ne peut pas faire de gros volumes. Et c'est quand même avec le volume que l'on fait le chiffre. Donc il faut avoir une idée de la vie qui ne soit pas trop consommatrice, une idée de la vie qui peut se satisfaire de l'essentiel, de quoi bien vivre mais sans faire d'excès; ça c'est un mouvement intéressant. Ce n'est pas comme cela que l'on fait des volumes de production dont a besoin la France, l'Europe, la planète quoi. On ne règlera pas les problèmes de nourriture de la planète avec ça. Mais, en style de vie, en mode de vie c'est un phénomène qui est intéressant et qui mérite toute l'attention.

@qui! Et qui est lourd d'enjeux pour la vie et les services au coeur du monde rural.

J.B - Exactement avec des gens qui bossent, ont envie de se débrouiller tout seul, le plus possible. Et on en voit de plus en plus. Il y a vraiment désormais plusieurs formes d'agriculture, il y en a d'ailleurs toujours eu. Pas seulement la logique extensive/intensive; nous avons besoin de tout le monde, de toutes les formes d'agriculture pour satisfaire aux besoins de notre pays et là il faut des systèmes, des organisations, en intégrant la dimension agro-écologique, environnementale, cela va de soi. Mais il faut produire, il faut produire parce qu'il faut consommer. Après il y a les avis des uns et des autres: est ce qu'il faut produire de la viande, est ce qu'il ne faut pas produire de la viande ? C'est assez passionnant de voir l'évolution de cette forme d'agriculture, qui ne va pas régler tous les problèmes mais permettre à certaines familles de vivre dans un environnement qui leur ont choisi, propice, favorable Et qui permet aux générations qui vont se succéder, aux enfants, d'avoir un mode de vie différent de ce qu'ils auraient, s'ils étaient restés en région parisienne.

@qui! Et, là, le Crédit Agricole semble très attentif à ces nouveaux modes de vie et à la diversité des agricultures.

J.B - Nous sommes présents sur les différents types d'agriculture. Après on peut rentrer dans la dimension bio pas bio. Et, entre le bio et le pas bio il y a tout ce qu'il y a... En réalité on peut raisonner avec toute la sagesse qu'ont de plus en plus d'agriculteurs. Je perçois bien que, et ce n'est pas que du discours, que cela ressort souvent. Nous entendons souvent, par exemple, le président de la Région, Alain Rousset, le dire, les chambres consulaires, les chambres d'agriculture le dire, mais ce n'est pas que du discours. La prise de conscience est réelle. Mais, là aussi, il faut de tout parce qu'on ne nourrira pas la population qu'avec le bio. Et puis il y a un sujet que l'on n'aborde pas très souvent, peut-être pas assez souvent, ce sont les risques de ses productions. Quand vous entendez quelques producteurs dire : cette année, moi, je suis tout en bio mais je n'ai rien produit et, donc, je n'ai pas de chiffre d'affaire, pas de revenu... ça interpelle. Je connais des agriculteurs qui sont venus me dire je suis en bio depuis plusieurs années je vais arrêter

@qui! ça requiert beaucoup de technicité, beaucoup de préparation pour maîtriser les cultures, la viticulture notamment..

J.B - Beaucoup de technicité et des coûts importants; cela oblige à passer des traitements plus souvent. Et il y a un coût matériel d'oeuvre. Après, ce qui n'a pas été encore bien analysé ce sont les effets des produits qu'on utilise pour ne pas utiliser les pesticides. Nous le saurons plus tard, l'impact du cuivre notamment. Il y a quand même beaucoup de débats, du genre c'est moins nocif que les pesticides qu'on injecte... mais quand même. J'avais un président en Bretagne qui était un sage,

agriculteur qui me disait : une plante c'est vivant et comme tout ce qui est vivant ça peut tomber malade et ça se soigne. Il faut soigner, il faut faire de la prévention, soit il faut soigner la maladie. Il faut trouver les bons moyens de prévention, il faut trouver bons médicaments pour soigner la maladie mais une plante ça vit, ça meurt, ça peut tomber malade et donc ça se soigne. Ça soigne ou ça s'anticipe. Il faudra toujours trouver quelque chose pour le faire.

La question est de trouver ce qui est le moins nocif pour l'environnement. Aujourd'hui on est convaincu que ce qui est moins nocif c'est effectivement le bio. Je le pense aussi mais on n'a peut-être pas analysé tous les effets induits que cela pourrait avoir. Et, même temps, ça ne permet pas de produire tous les volumes dont on a besoin. Après on peut trouver des moyens de substitution. On n'est pas obligé de produire, de consommer des produits agricoles. On peut consommer d'autres types de produits qui sont fabriqués dans des conditions qui restent à vérifier, à démontrer. C'est un vaste sujet. Ce qui est sûr est qu'il faut se mobiliser nous, au Crédit Agricole, nous accompagnons toutes les agricultures. Nous ne pouvons pas dire nous n'accompagnons que les producteurs bio. Ce n'est pas possible ; ce n'est pas à nous de faire ce choix, même si nous pouvons l'orienter mais nous ne pouvons pas dire: on refuse de financer l'agriculture conventionnelle mais ce serait une responsabilité lourde de ne pas accompagner ou d'encourager le bio. Je caricature en disant bio ou pas bio parce que c'est plus facile pour la discussion mais le choix n'est pas qu'entre bio ou pas bio. Il existe des réflexions et des méthodes qui permettent d'obtenir des résultats moins pénalisants pour l'environnement sans être complètement labellisés bio. Le label bio c'est exigeant.

La préoccupation environnementale arrive très vite

@qui! : En même temps, on voit bien que pendant très longtemps on n'a pas assez investi dans des recherches de solutions alternatives aux herbicides. Le désherbage mécanique par exemple. Au fond quand on songe au prix des machines qui font du désherbage mécanique et aujourd'hui cela se développe, les grands ont pu les acheter mais pas les "petits", ceux qui ont 10 hectares en viticulture et n'y arrivent pas. On voit bien qu'il y a des alternatives et que l'on peut faire des progrès considérables... Vous devez le sentir aussi, vous devez être sollicité en tant que banque pour accompagner ses évolutions.

J.B - Oui, et il y a des investissements importants, avec même des Bordeaux et Bordeaux Supérieurs. J'ai fait voyager, l'année dernière, tous mes collègues directeurs généraux du Crédit Agricole de France qui sont venus passer deux jours ici; nous sommes allés visiter quelques exploitations, dans la viticulture particulièrement. La remarque la plus importante quand nous sommes rentrés?...Ils étaient impressionnés par l'évolution rapide, dans leur discours, des propriétaires, des exploitants par rapport à cette dimension là. Il y a cette valeur dans la présentation de leur exploitation; ça arrive très vite. La préoccupation environnementale arrive très très vite. Certains disent: est ce que ce n'est pas que du discours ? Ce n'est pas que du discours, ce n'est pas que pour faire bien. Ils sont convaincus que, demain, le consommateur y sera sensible, et même, déjà, aujourd'hui. Et que l'appréciation de l'image d'une entreprise, quelle qu'elle soit, en l'occurrence une entreprise agricole ou viticole, sera dictée par les méthodes utilisées. Ils le savent et cela va être un élément de la compétitivité dans le commerce demain, des atouts commerciaux, facteur clé.

@qui! Vous avez été proche, souvent, de l'équipe de la région et d'Alain Rousset et des efforts qu'elle entreprend aujourd'hui, pour accompagner ce mouvement dans la première région agricole de France et d'Europe. Quand 700 producteurs bovins soutenus pas la Région s'engagent dans une opération avec pour objectif faire baisser la production de gaz à effet de serre, à travers des solutions qui sont soutenues et accompagnées, c'est un signe..

J.B - La Région est très très engagée. D'ailleurs, Alain Rousset est très partie prenante dans ces orientations. Il a créé des structures, un fonds; il s'est associé à des démarches et d'ailleurs nous on suit la région sur tous ces aspects là. C'est bien qu'une région, la collectivité, accompagne voire impulse. Alain Rousset est très intéressé, très branché là et ce qu'il doit engager comme réflexion au niveau de la région s'appuie beaucoup sur ce qui se fait à Chizé. Il a été impressionné de voir cette forêt, les chercheurs qu'il y avait et les solutions qu'ils trouvaient surtout.

Jouer notre rôle de créateur de lien

@qui! Revenons sur quelques temps forts qui ont marqué votre présence à la direction générale, pendant ces 7 années de la Caisse d'Aquitaine. Et où vous vous êtes dit : je ne suis pas seulement un banquier qui va financer un projet... la naissance , par exemple, du Village by CA qui est né dans la foulée de celui de Paris, cette proximité entre les jeunes start up et les majors de l'économie.

J.B - Ca c'est la spécificité. Pour nous Crédit Agricole, ce que nous avons réussi à faire ces dernières années, et ça me paraît extrêmement fort, c'est de jouer notre rôle de créateur de lien. On est banquier, on a des clients. On est banquier universel, au Crédit Agricole. Quand on dit banquier universel, c'est à dire que l'on ne fait pas de choix. On fait tous les métiers qui existent dans la gamme de la finance et de l'assurance, et du conseil en général. Et pour tout type de population. Nous ne faisons pas comme d'autres qui se disent banquier des particuliers, des ménages ou d'autres, banquier des entreprises, d'autres encore qui disent nous notre spécialité c'est de faire du crédit, du crédit à la consommation, du leasing, d'autres ce sont des caisses d'épargne. Ce sont des structures qui proposent des produits d'épargne. Ou d'autres qui font de l'assurance. Nous, on est universel, c'est à dire qu'on a tous types de produits, de services, sur toute population et sur tout le territoire. Parce qu'il y a au sein des banques concurrentes qui choisissent leur territoire et qui quittent le monde rural. Ils partent, il ne reste plus que nous. Notre choix c'est de ne pas faire de choix. Du coup, on a dans notre clientèle tout type de population et beaucoup puisqu'on est le premier banquier de loin. On a 950 000 clients ici sur trois départements. Mais c'est à peu près partout pareil sauf peut-être

Paris ou dans les grandes villes. On est bien placé pour mettre en relation les différentes populations.

@qui! Parlez-nous du Village by CA qui est né dans la foulée de celui de Paris, cette proximité entre les jeunes start up et les majors de l'économie

J.B - Ce Village by Ca, c'est évidemment un hébergeur de start-up, de jeunes entreprises comme il en existe partout. Il y en a plein sur Bordeaux, il y en a plein ailleurs. Je crois que la spécificité du nôtre, je ne dis pas qu'il est meilleur, mais un peu différente. La spécificité est qu'il met, aux côtés des start-up, des grands groupes qui, dans le même environnement, le même espace travaillent ensemble. Cela n'existe pas beaucoup dans d'autres incubateurs. C'est quand même une spécificité et toujours dans le registre de la mise en relation, de créateurs de liens. C'est de faire en sorte que les grandes entreprises viennent apporter des conseils aux start-up. A ma grande surprise, et ça c'est depuis Paris que je l'ai découvert, et encore un peu plus ici, la grande surprise c'est que les grandes entreprises découvrent qu'elles ont besoin des start-up. Parce que cette rapidité d'exécution, cette agilité dans la réflexion, dans l'action, les grandes entreprises ne l'ont plus ou l'ont beaucoup moins. Elles ont besoin de ces start-up pour leur apprendre leurs méthodes. Et nous voyons, maintenant, de plus en plus les grandes entreprises se doter d'entités à l'intérieur, et nous le faisons, ici en Aquitaine. On les appelle intrapreneurs parce qu'ils ont pas leur entreprise mais ils sont intrapreneurs, c'est à dire qu'ils sont à l'intérieur de l'entreprise. Ils ont une idée; ils disent voilà, demain, ça on pourrait le faire différemment, ce que l'on pourrait inventer, proposer à la clientèle, voilà comment on pourrait être plus efficace là. Ils ont une idée. Que faisons-nous ? On leur dit: ok, banco; vous avez cette idée on vous donne les moyens de la mettre en œuvre. On vous donne deux mois, trois mois pour la mettre en œuvre. On vous donne les moyens, un petit budget s'il le faut. Vous avez un local. Vous êtes trop quand même pour rester dans la logique start-up et vous vous débrouillez. Donc, non seulement les grandes entreprises apprennent des petites, des start-up avec leurs méthodes, mais en plus intègrent dans leur propre entreprise ces propres méthodes. Cette mise en relation, ce lien sont intéressants. Les Villages dans le modèle du Crédit Agricole on en a créé partout en France et un peu à l'étranger. On commence à l'étranger. Pour qu'il y ait des contacts entre ces start-up dans les différentes régions de France et à l'étranger, quelqu'un qui a besoin d'avoir un rendez-vous parce qu'il a trouvé un client enfin aux Etats-Unis on a un lieu pour l'héberger à New-York. Il peut recevoir son client sur place. Tout cela c'est du lien et ça c'est sur le Village

@qui! Et puis vous avez initié, aussi, les "Cafés de la création"

J.B - Oui et c'est une autre pratique. Un porteur de projets a besoin de frapper à dix portes pour pouvoir bâtir son projet. Il lui faut bien sûr le banquier mais cela ça arrive après, il lui faut un comptable, un juriste, un avocat; il lui faut une Chambre consultative pour pouvoir trouver des débouchés, il lui faut plein de gens. Et nous, en une demi-journée, nous mettons tout le monde autour de la table, les invitons. Nous leur disons: aujourd'hui à Dax, il y a un Café de la Création, inscrivez-vous. Ils s'inscrivent, c'est dans un café, un bistrot. On prend un café et on a des petites tables : le créateur vient et passe de table en table. A la fin de la matinée il a les réponses, la plupart des réponses à toutes ces questions. On est allé plus loin, on est en train d'aller plus loin. C'est qu'ayant sous la main le banquier mais aussi l'expert-comptable, les Chambres de Commerce...on teste l'idée de manière élargie. Et, à la fin de cette demi-journée on dit au créateur: présentez votre projet, concrètement à tous, exprimez votre besoin... et nous pouvons décider dans l'instant si on vous finance ou pas.

@qui! : Il y a une symbolique très forte qui s'attache à cette démarche pour celui qui crée: il doit se dire que l'on peut faire autrement pour l'accompagner. C'est dynamisant. Ce sont des valeurs héritées de l'esprit mutualiste, sociétaire?..

J.B - On est en plein dedans, le partage. La notion de partage.

Quand le banquier s'engage ...

@qui! : J'aimerais que nous revenions au moment, où vous quittez la direction de la Caisse d'Aquitaine, sur un dossier dans lequel vous vous êtes particulièrement impliqué, engagé et avez pris des risques dans le sens de l'intérêt général. Celui du sauvetage des Papeteries de Gascogne.

J.B - C'était à mon arrivée, en 2013. Nous y étions un banquier parmi d'autres, pas le banquier leader. Quand nous voyons la situation de ce groupe qui est en train de se déliter, qui a perdu une partie importante de son chiffre, est dans une très mauvaise posture, déjà en procédure et va à la liquidation, c'est qu'il y a urgence. L'enjeu c'était quand même 2 000 emplois directs et 20 000 emplois indirects et une filière aussi, le plus gros acheteur, un très gros acheteur de bois transformé générateur de valeur ajoutée. Donc l'avenir de la filière et l'avenir de l'emploi dans la région étaient essentiels; il y avait nécessité de prendre à bras le corps la situation, le dossier.

Nous ne l'avons pas fait tout seul. Le dossier était piloté, à Paris au Ministère des Finances et on était au bord du gouffre; les élus du département président en tête et de la Région, ont donné les coups de main. En réalité, c'est nous qui sommes allés voir Dominique Couitière (1) et nous avons pensé faire des abandons de créances puisque l'entreprise ne pouvait pas repartir avec le même endettement, de cela nous étions sûrs, et qu'il fallait rajouter des fonds propres. Quand on est banquier, abandonner

l'argent et dire, non seulement vous abandonnez, vous perdez, vous passez à perte mais en plus vous en remettez en créant parce qu'il fallait investir, mais aussi en fonds propres, c'est à dire en risque total... c'est une opération extrêmement rare, presque unique. Nous l'avons fait parce que nous avions l'homme de la situation, Dominique Coutière, sinon nous ne l'aurions pas fait. Dominique Coutière qui a pris les rênes et qui a dit: moi je veux bien: banco. Il a mis lui-même de l'argent, personnellement. Nous on a abandonné, on a fait ce qu'il fallait. La question a été posée aux banques en disant: soit vous abandonnez le tout, soit vous abandonnez un peu et vous en remettez, c'est comme vous voulez. Il y en a qui ont décidé de tout arrêter, de tout abandonner en disant: de toute façon c'est perdu autant qu'on ferme proprement. On dit souvent dans la banque que la première perte est toujours la moins chère. Plus on arrête tôt.... C'est vrai pour les entreprises. Souvent les entreprises qui vont mal, il y a de nombreuses raisons quelquefois conjoncturelles et on est là pour les aider pour passer le cap; quelquefois ce sont des raisons structurelles, le chef d'entreprise n'est pas à la hauteur. Nous quand on constate cela on arrête. On dit on ne peut pas continuer à en mettre dans ces conditions. Et on nous le reproche, évidemment. Mais, moi, je dis toujours, ça peut être simplement un problème de marché, un problème durable de marché et je dis, souvent au chef d'entreprise ou à son environnement qui nous critiquent, plus on arrête tôt, et c'est notre devoir de conseil, moins ça vous coûtera cher et moins cela coûte cher à votre famille. Il faut préserver la famille. Chaque fois que l'on en rajoute on sait qu'il y a peu de chances que ça marche. On en rajoute une fois, deux fois, trois fois, quatre fois... On arrive à une situation dramatique où le chef d'entreprise embarque ce qu'il a et ce qu'il n'a pas. Et son avenir est dramatique. Donc plus on arrête tôt mieux c'est pour tout le monde, quand on pense que le pourcentage de réussite est extrêmement faible.

Là, sur Gascogne, le pourcentage de réussite était très faible si on ne changeait pas radicalement les choses. Il fallait changer radicalement la culture d'entreprise, il fallait investir, gagner en productivité. Cela voulait dire qu'il fallait faire quelques distensions. Dominique Coutière il n'a pas repris en disant il y a 2 000 salariés je garde les 2 000. Il en a gardé 1 500 mais il y en a 1 500 de sauvés. J'arrondis sur les chiffres mais c'est un peu ça. Trouver quelqu'un qui ait le courage entre guillemets d'aller affronter cela et de dire au comité d'entreprise moi je viens vous aider mais je vous préviens il y en a un quart qui devra partir de l'entreprise. Moi j'ai mis de l'argent, j'ai quelques personnes qui me font confiance dont un banquier, j'ai quelqu'un qui me suit. Je sais que mes investissements vont pouvoir être financés mais j'ai besoin de vous, il faut être dans une dynamique de progrès et pas d'entretien d'un existant qui ne produit pas de résultat. Il a changé complètement la culture, ce qui a été quand même assez lourd. C'était un gros pari quand j'ai décidé, quand j'ai fait décider mon Conseil d'Administration. J'ai une délégation totale mais il y a des sujets sur lesquels je peux partager, suis amené à partager, les décisions avec mon Conseil d'Administration. Afficher un optimisme constant mais mesuré quand même en disant on met de l'argent, plusieurs millions, on peut les perdre.

@qui! : au-delà de la somme il y avait l'engagement.

J.B : Il y avait l'engagement, le signe de confiance. Le chef d'entreprise ne serait pas reparti s'il n'avait pas ressenti cette confiance. Nous avons bien fait parce c'était vraiment l'homme de la situation. On l'a vérifié, encore un peu plus après, et il a bien fait, aussi, de nous faire confiance. Cela a marqué vraiment une grande solidarité parce qu'on a toujours été là pour tous les projets d'investissements qu'il a avancés, derrière. Et dieu sait s'il a eu des besoins, plusieurs dizaines de millions d'euros, pour pouvoir être compétitif, pour pouvoir entretenir les marchés. Donc, c'est une très belle histoire bâtie sur la confiance. On a l'impression de servir à quelque chose....

@qui! Il fallait y croire parce qu'en 2013, vous n'étiez pas là depuis très longtemps.

J.B : L'opération s'est engagée six mois après mon arrivée et on l'a dénouée un an après. On m'avait dit quand je suis arrivé qu'il y avait un gros dossier qui n'était pas du tout résolu et que l'on ne savait pas par quel bout le prendre; c'était un dossier assez emblématique. Ce dont le Crédit Agricole peut être fier pendant ces années c'est aussi d'avoir accompagné des filières agricoles en difficulté. La grippe aviaire? ... On a fait le boulot. On a accompagné en financement et en assurance. On avait beaucoup de producteurs assurés, nous avons suspendu leur cotisation d'assurance, le temps où il n'y a pas de production. On a permis ces investissements, malheureusement pas très rentables mais on savait qu'il fallait faire pour pérenniser l'activité. Donc on a accompagné ces filières. Nous sommes présents sur l'accompagnement des filières. La viticulture n'a pas toujours été bien, nous étions là. La récolte 2017 a fait mal à certains, donc on est là. Là on vient encore de mettre en place des mesures parce que la récolte 2017 a des effets, maintenant, parce que c'est le chiffre d'affaire de 2018 qui a manqué et, début 2019 il faut remettre de la production. Nous sommes très présents comme on l'est auprès du commerce de détail, par exemple, actuellement sur l'implication des Gilets Jaunes.

Une philosophie

Chaque fois que la situation, que le problème est conjoncturel, on s'en sort. On met le billet qu'il convient pour passer le cap mais si ça dure trop longtemps et que ça se répète on peut toujours en rajouter. Il arrive qu'à un moment il faut quand même que ce soit remboursé. Plus on en mettra, plus on prend le risque de sur-endetter notre client. Et ça on a pas le droit de le faire. On ne reproche d'arrêter trop tôt sauf qu'on a raison de nous reprocher d'être allé trop loin parce que notre devoir de conseil c'est d'être capable de dire oui mais aussi d'être capable de dire non. Quand on prête de l'argent à un client, quand on lui rajoute du crédit c'est pour le faire réussir. Si on le fait échouer, nous ne faisons pas notre job.

Je prends vraiment comme une vraie responsabilité de faire réussir les clients. Et de tout faire pour qu'ils n'échouent pas. Souvent, les clients, les entreprises, petites, grandes, échouent parce qu'elles se sont sur-endettées. On parle du sur-endettement des ménages souvent mais il y a, aussi, le sur-endettement des entreprises. A un moment donné le crédit il faut le rembourser. On a beau être une banque coopérative, mutualiste, je n'ai encore pas vu un client qui était prêt à payer plus cher parce que son voisin ne rembourse pas son crédit. Quand un crédit n'est pas remboursé c'est une perte pour l'entreprise qui forcément est payée.

par quelqu'un, par ceux qui ont les moyens d'emprunter, qui investissent. Ceux qui investissent nous n'avons pas le droit de pénaliser par ceux qui ne réussissent pas. C'est une philosophie.

1. PDG de Gascogne, 400 millions de chiffre d'affaires et quelques 1700 personnes aujourd'hui



Joël Aubert

Crédit Photo : Aquis
Publié sur aqui.fr le 19/06/2007
[Url de cet article](#)