

Diriger une banque coréenne
ou le difficile bonheur d'être banquier

Robert Cohen

Diriger une banque coréenne
ou le difficile bonheur d'être banquier

Traduit de l'américain
par Serge Raffet

L'Harmattan

© L'Harmattan, 2010
5-7, rue de l'École-Polytechnique, 75005 Paris

<http://www.librairieharmattan.com>
diffusion.harmattan@wanadoo.fr
harmattan1@wanadoo.fr

ISBN : 978-2-296-11568-2
EAN : 9782296115682

Remerciements

Je dois remercier beaucoup de monde pour ce qui a été accompli en Corée.

Tout d'abord, Annie, ma femme depuis 37 ans, que j'ai fait tellement voyager sur trois continents et qui se croyait enfin établie à New York quand cette aventure coréenne s'est présentée. Elle a tout de suite accepté, laissant seuls pour la première fois nos deux enfants. Je sais que ces trois années et demie n'ont pas été faciles pour elle. Elle était très loin de notre famille et de nos amis, à la fois en termes de distance et de décalage horaire. Il n'est pas facile de rester en contact téléphonique quand on a onze heures d'écart. C'est alors qu'elle est devenue une adepte du courrier électronique. Je sais le bonheur intense qu'elle a éprouvé en découvrant la culture de la Corée et sa vie artistique, mais je connais aussi sa frustration devant le manque de communication, les étrangetés de la langue et les différences socioculturelles. Sans son accord, rien n'aurait été possible.

Je veux remercier David Bonderman et son équipe de TPG-Newbridge, en particulier Dan Carroll et Weijian Shan pour la confiance qu'ils m'ont témoignée. Ils m'ont offert cette mission et m'ont toujours soutenu... après de vives discussions.

Je remercie aussi les cadres expatriés qui avaient rejoint Korea First Bank (KFB) à l'appel de mon prédécesseur et de TPG-Newbridge avant mon arrivée et qui sont restés et ont travaillé avec moi, notamment : Duncan Barker, COO ; Ranvir Dewan, CFO ; S. H. Lee, CCO ; Jay Hyun, CIO et Keith Shachat, CCRO. Une équipe soudée est indispensable au redressement d'une banque.

Je veux aussi associer dans mes remerciements les cadres et les employés de KFB. Une banque est une société de services et ne peut fonctionner que si son équipe est parfaitement cohérente. Comme sur un bateau à rames, tout le monde doit

ramer en même temps et dans le même sens pour que le bateau avance et cela n'a été possible que parce qu'ils ont eu confiance en moi et ont accepté et suivi les étranges instructions d'un CEO français qui venait tout juste d'arriver et ne leur parlait qu'anglais... avec un fort accent français.

De nombreux cadres coréens ont joué un rôle prédominant dans le redressement de la banque. Il m'est impossible de tous les nommer mais je veux néanmoins en citer quelques-uns : J. H. Kim, directeur des ressources humaines ; H. T. Park, qui dirigeait tout le secteur des prêts hypothécaires ; D. H. Cho, responsable du « management reporting » ; H. P. Kim, *chairman* du syndicat, nous avons établi des relations de respect et d'amitié construites sur de nombreuses discussions, oppositions et négociations.

Je veux aussi mentionner spécialement S. Y. Yang, responsable de la banque des particuliers et Duncan Barker, COO. Ils ont joué un rôle déterminant dans la transformation de KFB et sont devenus des amis.

Je veux aussi remercier J. Y. Chang, un avocat extraordinaire de la firme Kim and Chang, qui m'a consacré des centaines d'heures pour m'aider à comprendre la législation et la réglementation bancaire coréenne et... à vivre avec.

Enfin, je remercie mes collaborateurs les plus proches, ma secrétaire N. S. Cha et mon toujours souriant chauffeur, M. Kim. Et surtout, mes principaux interprètes : Christine, qui a été ma traductrice au cours de la première année, et Cécile, qui a repris le flambeau et fut en fait ma principale collaboratrice, si proche que ma femme l'a surnommée « ma première femme », insinuant qu'elle passait plus de temps avec moi qu'elle-même. Cécile était à la fois mon oreille et ma voix ! La précision de sa traduction orale instantanée ou simultanée me permettait de comprendre et de réagir aux nuances les plus subtiles. Toute faute de traduction aurait eu des conséquences importantes en particulier lors des négociations interminables et tendues avec les syndicats et des longues mais indispensables présentations que je fis aux cadres de la banque. Cécile était toujours derrière moi, assistante parfaite et indispensable, du petit déjeuner jusqu'au dîner... souvent inclus.

J'avais écrit ce livre en anglais parce que j'étais convaincu qu'il n'intéresserait que des Asiatiques et des Américains... ce fut pour moi bien plus difficile bien sûr que de l'écrire en français... j'eus tort et je me trouve dans l'étonnante situation de traduire de l'américain !

Sommaire

Remerciements	7
Introduction par <i>Weijian Shan</i>	13
Réflexions d'une épouse qui suit son époux par <i>Annie Cohen</i>	23
Introduction à la Corée	27
– La Corée un pays peu connu	29
– L'histoire de la Corée.....	30
– La démographie coréenne	34
– Confucianisme et tradition	35
– Un gigantesque conflit de générations	38
– Conséquences pour les étrangers	40
– Histoire socio-économique récente de la Corée.....	41
– La crise du FMI.....	46
Chapitre I.....	49
– Mon premier contact avec la Corée et avec KFB	49
– Historique de KFB	58
– Les fonds de « Private Equity ».....	62
Chapitre II.....	67
– Mes premiers cent jours comme CEO de KFB	67
– La communication.....	86
– Quelques ratios fondamentaux des banques	90
Chapitre III	95
– Comment redresser la banque	95
– 2002 - Le tournant	107
– Risques, ratios de capital et notations	118

Chapitre IV	129
– La gestion des ressources humaines en Corée	129
– Les employés et les syndicats à KFB	134
– La vie quotidienne en Corée	142
– Les relations extérieures de KFB	151
Chapitre V	161
– 2003 - L'année de la crise des cartes de crédit	161
– La Corée, le pays.....	175
– Les banques en Corée.....	179
– ALM, un sujet capital pour une banque	186
Chapitre VI.....	195
– 2004, Korea First Bank est la première !	195
– La vente	209
Chapitre VII.....	219
– Conclusions	219
– Leçons tirées du sauvetage de Korea First Bank	219
– La spécificité coréenne.....	223
– Créer des relations personnelles sans parler la même langue	225

Note concernant les titres : les désignations des niveaux hiérarchiques dans les entreprises ont été laissées sous leurs appellations dans les langues d'origine. Il est en effet tentant de traduire « *chairman* » par « président » mais c'est une erreur car les responsabilités de l'un et de l'autre dans les juridictions et pays respectifs ne sont pas identiques ni superposables. Selon la formule consacrée, nous avons jugé que les lecteurs interpréteront eux-mêmes.

Introduction

Par Weijian Shan

« David, je viens de signer tous les accords définitifs ! » Je ne pouvais pas cacher ma joie et mon soulagement quand je rejoins David Bonderman, co-président de Newbridge Capital et associé-fondateur de TPG, au téléphone.

« Félicitations », répondit David. « C'est maintenant que le plus dur commence ! »

Cette conversation remonte au 23 décembre 1999. La partie facile, selon la définition de Bonderman, avait impliqué quinze mois de négociations éreintantes qui semblaient souvent ne mener nulle part, voire être complètement mortes. Finalement, c'est Newbridge Capital, l'institution que je représentais, qui avait été retenue pour acquérir auprès du gouvernement coréen le contrôle de Korea First Bank, une banque en faillite qui avait été ensuite nationalisée.

La date de la signature n'a pas été le fruit du hasard. J'avais signalé aux représentants du gouvernement coréen que je ne passerais pas un autre Noël à Séoul. Les deux groupes de négociateurs étaient alors complètement épuisés et savaient que nous ne voudrions pas poursuivre les discussions si nous ne pouvions pas en terminer avant le second Noël depuis le début des négociations. Nous étions certes très proches du but et un climat de confiance s'était établi entre nous après que nous nous étions empoisonnés mutuellement la vie pendant de nombreux mois. Le fait d'avoir fixé un délai a encouragé les deux équipes à travailler encore plus pour aboutir. C'est alors que l'équipe de juristes représentant le gouvernement déclara qu'il était hors de question de pouvoir respecter le délai imparti parce qu'ils avaient travaillé pendant 48 heures d'affilée sans dormir et qu'il était humainement impossible de continuer à ce rythme.

Le désespoir me saisit. Nous étions si près du but ! Après avoir arpenté pendant une heure les couloirs de l'hôtel Shilla dans le « Business Center » dans lequel les deux équipes de négociateurs campaient jour et nuit depuis une éternité, j'eus une idée totalement folle : je proposai au chef de l'équipe coréenne de mettre à sa disposition un de nos juristes pour les aider à rassembler et compléter les documents nécessaires pour les accords finals. A ma grande surprise, bien que je n'aie entretenu qu'un mince espoir dans ce sens, il a accepté.

C'est ainsi que Newbridge Capital a pris le contrôle de Korea First Bank. Nous allions investir environ 500 millions de dollars pour 51% de KFB. Le gouvernement coréen, par l'intermédiaire de son ministère de l'Economie et des Finances via la Commission de contrôle des finances, et KDIC retiendraient les 49% restants mais nous aurions 100% des droits de vote au conseil d'administration.

Korea First Bank était l'une des grandes banques nationales de la Corée du Sud qui avaient fait faillite durant la crise financière de l'Asie en 1997-1998. Jusque-là, la Corée du Sud avait vécu pratiquement 35 ans de croissance économique et industrielle rapide et ininterrompue conduite par les grands conglomérats appelés là-bas *chaebols*. Ces *chaebols*, tels que Daewoo, Hyundai et Samsung, s'étaient rapidement développés, à la fois en Corée et à l'international. Au milieu des années 90, les noms de ces *chaebols* étaient devenus des noms communs sur les marchés occidentaux.

La croissance de ces *chaebols* a été rendue possible grâce à l'action déterminante des banques coréennes qui, guidées par la politique du gouvernement, leur ont apporté de façon continue les crédits et les fonds à une échelle inconnue dans le reste du monde. En 1998, le ratio dette/fonds propres moyen des entreprises coréennes atteignait le chiffre astronomique de cinq alors que celui des entreprises américaines restait bien inférieur à un. Cela signifiait que pour un dollar de capital, un *chaebol* pouvait emprunter cinq dollars à la banque. Mais cela signifiait aussi que si pour une raison quelconque le flux de trésorerie généré par le *chaebol* ne suffisait plus pour rembourser les crédits bancaires, il serait impossible de rembourser car le

capital, ou la valeur nette des actifs, ne représente qu'une fraction des débits. Il semble que personne ne s'était inquiété de cette possibilité aux conséquences inimaginables pour les banques coréennes parce que la faillite d'un grand chaebol, toujours épaulé par le gouvernement, était par elle-même inimaginable. Ils étaient trop importants pour faillir.

L'impensable est arrivé en 1997, d'abord par ce qui sembla être un événement relativement mineur : la dévaluation du baht thaïlandais le 2 juillet 1997. Cette dévaluation déclencha une crise financière dans la mesure où les investisseurs internationaux, craignant un effet domino, ont retiré leurs fonds d'autres marchés émergents. En raison de la fuite des investisseurs, les valeurs des monnaies de plusieurs autres pays de la région, de la Corée du Sud à l'Indonésie, se sont effondrées, ce qui a encore accéléré la fuite des capitaux. A la fin de 1997, les marchés financiers d'Asie étaient complètement paralysés et les capitaux se raréfiaient. Jusque-là, de nombreuses sociétés coréennes avaient pu emprunter pour rembourser leurs précédents emprunts. Mais soudain le marché du crédit s'était asséché et les banques coréennes ne pouvaient plus prêter. Les sociétés coréennes faisaient faillite les unes après les autres et les banques ne pouvaient plus récupérer les crédits qu'elles leur avaient accordés. Mais elles avaient besoin de récupérer ces crédits pour faire face aux demandes de retraits de dépôts de leurs clients. Les banques ont commencé à faire faillite elles-mêmes.

Korea First Bank fut l'une des premières victimes de ce cercle vicieux qui s'est rapidement développé, mais elle fut surtout victime d'une politique de prêts orchestrée par le gouvernement sans contrôler la qualité des emprunteurs. La philosophie bancaire de la Corée était typiquement fondée sur la politique ou les relations entre prêteurs et emprunteurs. On ne vérifiait pas suffisamment la capacité de l'emprunteur à rembourser les prêts accordés, comme il est systématiquement d'usage dans le reste du monde.

Une des conditions fixées par le Fonds monétaire international pour le sauvetage financier à hauteur de 58 milliards de dollars de la Corée était la vente à des investisseurs étrangers de

Korea First Bank et de Seoul Bank, (une autre banque en faillite et ultérieurement nationalisée). Le gouvernement coréen donna son accord. Du point de vue de l'IMF, la motivation était d'introduire des méthodes internationales de bonne gestion bancaire et une culture du crédit. Cette décision fut pénible à prendre pour la Corée qui n'avait jusque-là jamais accepté un contrôle étranger d'une de ses banques. En fait, après presque deux ans de négociations, le projet de vendre aussi Seoul Bank a été rapporté.

Un matin d'octobre 1998, sur le point de monter en voiture avec mon associé de Newbridge Capital, Dan Carroll, le réceptionniste de l'hôtel, me tendit une liasse de fax. Dan et moi étions à New York pour lever des capitaux. Je lis tout haut l'un des fax, envoyé par Paul Chen de Hong Kong. Il m'informait que le gouvernement coréen lançait formellement une vente aux enchères de deux banques coréennes en faillite et ultérieurement nationalisées, Korea First Bank et Seoul Bank. Nous étions au plus profond d'une crise financière en Asie et la Corée du Sud était l'un des pays les plus touchés. Quel est le fou qui aurait eu envie de racheter une banque en faillite au milieu d'une crise financière ?

« Avant de repousser cette offre », suggéra Dan, « on devrait l'envoyer à David Bonderman pour lui demander ce qu'il en pense ».

David et ses associés avaient racheté American Savings Bank au gouvernement fédéral américain lors de la crise des caisses d'épargne américaines à la fin des années 80. Ils avaient mis au point un modèle séparant les actifs solides de la banque des actifs dits « toxiques » (le modèle « bonne banque, mauvaise banque »), l'avaient redressée et avaient réalisé une fortune dans cette opération.

David répond toujours dans les 24 heures et même plus vite encore si vous êtes dans le même fuseau horaire que lui. Sa réponse commençait dans son style caractéristique : « La vie montre que si vous structurez correctement votre affaire, c'est maintenant le meilleur moment pour acheter une banque en Asie ».

C'est ainsi qu'a commencé notre longue aventure pour acquérir puis redresser Korea First Bank. Je pris l'avion pour Séoul dès que je revins d'Amérique en Asie.

Au milieu de 2001, nous atteignîmes un autre point critique dans le redressement de KFB. Au cours de notre première année à la direction, KFB dégagea un profit alors qu'au cours de l'année précédente la banque avait perdu des milliards de dollars, essentiellement à cause des provisions passées sur les prêts douteux, qui représentaient plus de 50% de l'ensemble des financements en cours. Avant la faillite, KFB avait pour client essentiellement de grandes entreprises telles que Daewoo, Hanbo Steel, Kia Motors. C'est la faillite de ces grands groupes qui a condamné KFB. Maintenant, sous notre contrôle et celui du nouveau conseil d'administration, KFB a cessé de prêter à ces grands groupes, dont un grand nombre étaient surendettés et de ce fait avaient beaucoup souffert de la crise financière et étaient devenus financièrement trop fragiles. Craignant une concentration des risques sur quelques très grands clients, comme c'était le cas précédemment, le conseil imposa à la direction d'obtenir son accord préalablement à tout financement supérieur à 100 millions de dollars pour un même client. De plus, la nouvelle direction limita le financement des grands groupes et s'orienta vers la banque de détail avec des produits tels que les prêts immobiliers.

Sous sa nouvelle direction, KFB devint également la seule banque coréenne capable de résister aux pressions du gouvernement pour sauver de la faillite des entreprises en perte ou pour accorder des crédits à des débiteurs douteux ou dont la capacité à rembourser des crédits était incertaine. Il est clair que la nouvelle direction de la banque avait dû supporter une forte pression sociale due au fait qu'elle était la seule en Corée à pouvoir dire non au gouvernement et à refuser de jouer son jeu comme le reste du secteur bancaire du pays.

Nous découvrîmes à la fin du printemps 2001 que la direction avait accordé un prêt d'environ 200 millions de dollars à la société Hynix, fabricant de semi-conducteurs en difficulté, dans le cadre d'un programme de sauvetage d'entreprises orchestré par les autorités. La direction avait fini par céder à la

pression du gouvernement et décidé de participer au sauvetage. Je suppose qu'en étant les seuls à résister pendant si longtemps à de telles pressions ils avaient fini par se sentir des parias et cela les poussa à rejoindre les autres et se comporter à Rome comme les Romains. De toute façon, il ne faisait aucun doute que la direction s'était laissé convaincre par les conseillers financiers de Hynix que les risques liés à ce financement étaient gérables. En violation des règles, la direction ne demanda pas l'autorisation du conseil pour doubler la limite de prêt à cet emprunteur. Le conseil ne fut informé de la taille de ce risque que lorsque Hynix, incapable d'assurer le service de sa dette, s'adressa à l'ensemble de ses banques, y compris KFB, pour un financement supplémentaire. Notre conseil refusa. Cette décision était indubitablement justifiée car en dépit des efforts coordonnés de ses créanciers, les financements accordés précédemment à Hynix durent être provisionnés. Ce fut une perte importante pour KFB qui, en dehors de cette malheureuse affaire, s'était imposé un strict contrôle des risques depuis notre acquisition.

Nous avons besoin d'un nouveau président et CEO. Quelqu'un dont l'intégrité et la bonne réputation ne pourraient être questionnées, qui aurait déjà dirigé une banque importante, en qui le conseil aurait immédiatement confiance, qui accepterait d'aller vivre en Corée et qui obtiendrait le respect de notre associé le gouvernement coréen et des employés de KFB. Néanmoins, un nouveau CEO, constitue toujours un risque considérable pour une nouvelle entreprise car quelles que soient son expérience et sa compétence, il n'est jamais certain qu'il réussisse dans une nouvelle organisation et un nouvel environnement. Il était urgent de trouver cette personne, mais c'était une tâche très complexe.

Tous les membres étrangers du conseil descendaient à l'hôtel Shilla à Séoul. Je prenais mon petit déjeuner avec mon « partner » Paul Chen qui avait collaboré étroitement avec moi sur le dossier KFB et nous cherchions comment trouver un tel « parfait candidat ».

Soudain, Paul Chen s'écria : « Et si on prenait Robert Cohen ? »

Ce fut comme si quelqu'un avait allumé la lumière à l'intérieur de mon crâne mes yeux s'illuminèrent : « C'est une très bonne idée. Oui, une idée parfaite ! »

A cette époque, nous connaissions tous déjà très bien Robert Cohen. Celui-ci avait été invité à participer au conseil de KFB par David Bonderman, qui le connaissait depuis longtemps. Robert avait des références impeccables comme grand banquier expérimenté. Il avait été *vice-chairman* de Republic National Bank of New York. Auparavant, il avait été un grand patron du Crédit Lyonnais, responsable de l'ensemble de la banque sur le continent américain. Robert était aussi un intellectuel. Ancien élève de la prestigieuse Ecole polytechnique avec un doctorat en finance de l'université de Paris-Dauphine, il avait enseigné l'économie et la finance dans de grandes écoles françaises pendant 16 ans. Avec cette exceptionnelle combinaison de références universitaires et d'activités professionnelles, Robert connaissait intimement le monde financier et bancaire et savait aussi diriger une organisation importante à cheval sur différentes cultures.

Nous respectons tous Robert que nous apprécions et que nous considérons comme l'un des membres les plus diligents du conseil de KFB. Il avait contribué utilement aux discussions du conseil depuis le premier jour. Il avait toujours tout lu des piles de documents distribués avant les réunions. Il connaissait tous les sujets et tous les chiffres par cœur. Ses observations et ses suggestions étaient toujours profondément pensées et poussaient à réfléchir. Il apportait des idées nouvelles et ouvrait de nouvelles perspectives auxquelles personne avant lui n'avait pensé. Par exemple, dès le début, il recommanda au conseil et à la direction de prolonger la durée de vie des actifs de la banque parce qu'il prévoyait la baisse des taux d'intérêt en Corée. La suite des événements lui a donné totalement raison. La banque aurait été plus rentable si la direction avait suivi ses conseils concernant la structure des actifs.

Nous savions aussi que Robert et son épouse s'étaient profondément intéressés à la culture coréenne depuis leur première visite.

Mais la Corée n'est pas une destination très recherchée parmi les hommes d'affaires occidentaux et la communauté d'expatriés de Séoul est très restreinte. Il est pratiquement impossible de communiquer en anglais (et certainement encore plus en français qui est la langue maternelle de Robert) dans les rues de Séoul. La langue de travail de KFB était le coréen, que Robert ne parlait pas. Nous ne savions absolument pas si Robert serait intéressé par une mission aussi difficile et par un déménagement de sa famille à Séoul.

J'appelai Robert dans sa chambre et l'invitai à faire une promenade dans les collines entourant l'hôtel Shilla.

« J'ai un problème », lui dis-je.

J'allais commencer à lui réciter le discours que j'avais préparé sur l'urgence de trouver un nouveau CEO dont les références devaient être au-dessus de tout soupçon vis-à-vis des multiples organismes dont le conseil, le gouvernement coréen, les employés de la banque, ses clients et les médias. Mais avant que je ne continuasse, Robert m'interrompit :

« Pensez-vous que je sois la solution de votre problème ? »

« Ouais, oui. Bien sûr, seulement si vous êtes intéressé ».

Robert répondit : « Je suis intéressé, mais je dois d'abord en parler avec ma femme, Annie ».

Je devais aussi en parler moi-même avec mes autres associés et avec Bob Barnum, *chairman* du conseil, bien que je ne doutasse pas que tous seraient enchantés que Robert accepte le défi. Ils le furent. Quand j'appelai David Bonderman et Richard Blum, mon autre *co-chairman* de Newbridge Capital, tous deux me répondirent qu'ils seraient heureux si Robert voulait bien accepter. Tous les deux avaient été surpris – agréablement bien sûr – que Robert ait déjà pratiquement dit oui.

Comment un CEO français réussirait-il dans une organisation coréenne ? « Well », dit Richard Blum, « ils auront au moins une chose en commun. Aucun ne parle la langue des autres mais tous parlent une langue étrangère, l'anglais. »

Mise à part notre confiance en Robert Cohen, ce qu'il allait entreprendre était en vérité un énorme défi, et il allait bientôt le découvrir.

Réflexions d'une épouse qui suit son époux

Par Annie Cohen

« Cela ne pouvait pas plus mal tomber ! »

C'était à peu près tout ce à quoi je pouvais penser ce soir-là, tandis que mon mari et moi discutons l'offre de travail qui venait de lui être faite et qu'il envisageait sérieusement d'accepter.

Cette fois nous avons voyagé ensemble en Corée. A New York, l'été était fini ; le week-end de Labor Day était passé et nos enfants étaient en ville, de retour au travail ou bien tout juste diplômé d'Université et à la recherche d'un premier emploi. Pourquoi ne pas profiter de la suggestion de mon mari de l'accompagner lors de son voyage ? J'aime l'Asie et il était tentant d'avoir l'opportunité de quitter un peu Manhattan pour découvrir musées et boutiques pendant qu'il participerait au conseil d'administration de Korea First Bank.

On était en septembre et l'automne était superbe, à Séoul, après la longue saison pluvieuse. Une fin d'été magnifique et lumineuse que je n'étais pas en état d'apprécier. Nous avons quitté New York quatre jours plus tôt et je tâchais encore de récupérer du décalage horaire de treize heures, mais cela n'avait rien à voir avec l'état d'hébétude que je ressentais.

Nous étions le 13 septembre 2001.

J'étais effarée. J'avais peur. Je ne parvenais plus à assimiler la moindre nouvelle. Je n'avais qu'une idée : rentrer chez moi, à New York, serrer mes enfants dans mes bras et participer au deuil qui enveloppait Manhattan.

Qu'était-il en train de me dire ?

On lui avait proposé de devenir le CEO de Korea First Bank, cela impliquait que nous allions vivre quelques années à Séoul. Étais-je prête à déménager une fois encore ?

J'avais l'impression de ne plus être en contact avec la réalité. Je savais que cette proposition était importante pour lui et qu'il s'agissait d'un challenge qu'il était prêt à tenter.

Je continue à penser, encore aujourd'hui, que j'étais trop choquée par l'attaque terroriste qui venait d'avoir lieu deux jours plus tôt pour avoir appréhendé les conséquences d'un déménagement en Corée dans leur totalité.

Je quittai New York à la fin décembre 2001. Ce fut douloureux, à cause des circonstances et de l'incertitude quant au futur qui prévalait à cette période.

Ma vie coréenne commençait. Ce fut une expérience inattendue dont je suis très reconnaissante. Tout à coup je devins une « *samonim* », une dame coréenne de la haute société avec tous les privilèges sociaux que ce titre comporte. Je devins membre à part entière d'un groupe très restreint : les épouses non coréennes de CEO non coréens d'entreprises coréennes.

J'étais Alice au Pays des Merveilles.

Lorsque votre répondeur téléphonique s'adresse à vous en japonais, que vous hésitez à utiliser votre micro-ondes parce que vous ne comprenez pas les instructions, que les fleurs magnifiques que vous venez de recevoir ne vous sont pas adressées mais le sont à votre mari ainsi que l'indique le large ruban écrit en lettres chinoises les accompagnant, que votre téléviseur propose des films russes, japonais ou chinois sous-titrés en coréen, vous comprenez rapidement que rien ne sera simple.

L'effort nécessaire et indispensable que l'on est amené à faire pour sortir de ses habitudes et de sa zone de confort afin de s'ouvrir à une autre culture, à une autre réalité, engendre parfois de l'exaspération, souvent de la frustration, mais plus souvent encore l'excitation et l'émerveillement de la découverte.

Il n'est pas contre-indiqué d'avoir un bon sens de l'humour et une certaine dose d'humilité.

Sortir de chez soi se transforme très vite en une aventure lorsque l'on est analphabète et que l'on ne sait ni lire ni écrire.

Avec du temps et de la patience j'ai appris à lire le coréen et à le parler suffisamment pour être polie et me débrouiller approximativement dans ma vie quotidienne.

Ce fut pour moi une expérience fascinante. Tout était à apprendre.

Je suis tombée amoureuse de la beauté des montagnes de Corée, des temples bouddhistes isolés en leur sein, de l'étonnante spiritualité émanant des rochers sculptés de la Montagne aux 1000 Bouddhas, de la magie créée par les processions de lanternes à la nuit tombée, de la somptueuse perfection des anciennes céramiques coréennes, de l'élégance éthérée du *hanbok*, le magnifique costume national.

Ce fut un privilège que de passer ces quelques années en Corée et d'ouvrir une fenêtre sur sa culture.

Ce le fut plus encore parce que nous avons fait cette découverte à deux.

« Là où tu iras, j'irai. » J'ai pris cela très au sérieux.

Introduction à la Corée

La Corée, un pays peu connu

Avec mon épouse et nos deux enfants, j'ai vécu en France, en Belgique et à New York et j'ai beaucoup voyagé, tant pour mon travail que pour notre plaisir. J'ai visité la plupart des pays d'Europe occidentale et d'Amérique ainsi que de nombreux pays d'Asie et d'Afrique. J'étais souvent allé au Japon, en Chine, à Hong Kong, en Thaïlande, en Indonésie et en Australie mais jamais en Corée et je dois reconnaître que je ne connaissais pratiquement rien de ce pays.

J'ai bientôt découvert que je n'étais pas une exception mais que je semblais obéir à la règle générale : personne ne peut vraiment connaître la Corée sans y avoir vécu plusieurs années et les seules personnes aux Etats-Unis capables de parler de la Corée étaient les anciens combattants et leurs souvenirs étaient marqués par les drames qu'ils y avaient vécus et qui n'avaient que peu de rapport avec la Corée d'aujourd'hui. Cela était si vrai en 2000 que je ne pus trouver le moindre guide touristique récent à New York – le seul sur lequel je pus mettre la main je le trouvais en France ! Les Français en savaient encore moins que les Américains sur la Corée, mais ils n'avaient pas vécu le traumatisme de la guerre de Corée.

Alors pourquoi la Corée est-elle un pays si mystérieux ? Je crois commencer à le comprendre. C'est le résultat de la combinaison de multiples éléments : d'abord sa situation géographique, loin des grandes routes, puis l'histoire très particulière du pays qui l'a isolé pendant si longtemps, enfin l'attitude et les actions des pays voisins et son isolement culturel et sa pauvreté, au moins jusqu'aux années 90.

Ce dernier caractère est très important et nous y reviendrons. Un visiteur qui aurait vécu en Corée dans les années 60 et 70 décrirait le pays sous un jour totalement différent de la Corée d'aujourd'hui. L'évolution et la transformation récentes de ce pays ont été incomparablement plus rapides et spectaculaires que n'importe où ailleurs dans le monde.

C'est ainsi que mon épouse et moi sommes partis pour la Corée, sans aucune connaissance du pays – donc sans préjugés, l'esprit ouvert et sans idées préconçues, nous attendant à des

relations difficiles, en particulier à cause de la double barrière de la culture et de la langue. Nous étions tous deux bien en dessous de la réalité.

Pour aider le lecteur à mieux comprendre cette histoire et comment nous avons vécu l'aventure de Korea First Bank et réagi au contact du peuple coréen (et réciproquement les réactions que nous avons suscitées), je pense utile d'exposer brièvement en guise d'introduction quelques aspects de la Corée : son histoire, sa démographie, sa religion et son économie, même s'il nous a fallu des mois pour les appréhender.

L'histoire de la Corée

L'histoire de la Corée est longue et très particulière. On ne peut pas comprendre les Coréens si l'on n'a pas étudié leur histoire et ses conséquences sur cette population très homogène. Je ne vais pas essayer ici de donner une leçon d'histoire détaillée, mais seulement d'aider à mieux comprendre les Coréens et leur culture.

La Corée est une péninsule coincée entre la Chine et le Japon. Un pays froid l'hiver, très montagneux, avec peu de plaines.

Jusqu'au septième siècle, la Corée était divisée en trois royaumes : le Nord, le Sud-Est et le Sud-Ouest. Au huitième siècle, le royaume du Sud-Est (le royaume de Shilla) unifia le pays et Kyangju devint sa capitale. Ensuite, d'autres dynasties succédèrent au « royaume de Shilla Unifié », Goryo (du dixième au quatorzième siècle), puis Chosun (de la fin du quatorzième siècle jusqu'au dix-neuvième siècle), c'est à cette époque que la capitale fut transférée à Séoul.

Les relations avec ses voisins ont été déterminantes pour la Corée. La Chine, le « Grand Voisin », a souvent essayé de modifier les frontières à son avantage mais les Coréens ont réussi à maintenir l'intégrité de leur territoire et cette situation précaire a pu perdurer.

La Chine s'est alors efforcée de maintenir la Corée en situation de dépendance, lui interdisant d'importer des techniques ou des produits nouveaux ou stratégiques. Par exemple, il semblerait que la Chine ait interdit pendant des siècles à la Corée d'importer des semences de coton, jusqu'à ce qu'un Coréen réussisse à passer en contrebande trois plants de coton dans le manche creux d'une brosse ! Comme on va le voir plus loin, cette politique de la Chine a contribué à ralentir le développement de la Corée.

L'influence du Japon a été encore plus importante, et pas pour le mieux. Pendant les dynasties Shilla et Goryo, la Corée était beaucoup plus « civilisée » que le Japon, qui en raison de son insularité, avait des relations commerciales avec l'étranger encore plus difficiles que la Corée. On peut comparer l'attitude des Japonais en Corée à celle des Vikings en France, attaquant par la mer, massacrant, incendiant et pillant tout ce qu'ils pouvaient emporter, qu'il s'agisse de femmes, de biens ou même de techniques. C'est au cours de la dynastie Goryo que les Coréens ont atteint un niveau artistique spectaculaire dans le domaine du céladon. Les Japonais enlevèrent au cours d'une attaque parfaitement ciblée la plupart de ces artistes pour les amener au Japon et développer leur propre industrie de la poterie.

Il est intéressant de noter qu'il existe encore au Japon une colonie de Coréens qui se disent les descendants de ces artisans potiers et qui, après sept siècles, ne se sont toujours pas intégrés au reste de la population !

Au seizième siècle, les Japonais ont envahi la Corée et ont détruit de nombreuses villes, y compris les palais et les temples... A la fin du dix-neuvième siècle, le Japon a de nouveau envahi la Corée et cette fois l'occupation a duré jusqu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale. La politique du Japon, au cours de cette longue occupation, fut l'annexion complète de la Corée, substituant à l'identité et à la culture coréennes celles du Japon, détruisant ainsi tragiquement de nombreux vestiges de l'histoire du pays.

Et la période moderne ne fut pas meilleure, avec la guerre de Corée et la division du pays, les destructions massives que

cela a entraîné, les massacres des populations et l'éclatement des familles, tout cela fut pour le moins traumatisant pour les Coréens.

La vie a toujours été difficile en Corée. Les plaines sont rares et les hivers longs et très froids. Le bétail était peu nombreux, il n'y avait pas de moutons donc pas de laine et pas de coton. Les Coréens se revêtaient de lin, de soie (seulement les plus riches) et de chanvre. Cela était évidemment insuffisant pour combattre le froid et beaucoup mouraient prématurément... même au cours de la seconde moitié du vingtième siècle. La nourriture était insuffisante, en particulier en hiver. Confinés sur une péninsule montagneuse sans pouvoir cultiver de céréales, les Coréens se nourrissaient de légumes, de poisson et autres produits de la mer, d'orge et de riz pour les plus fortunés.

Pour survivre en hiver, ils ont développé l'art de sécher le poisson et autres fruits de mer. Dans la Corée contemporaine, les Occidentaux sont toujours surpris de voir dans un pays de pêcheurs surtout du poisson séché, donc salé. Visiblement, les Coréens préfèrent le poisson séché au poisson frais. En Amérique et en Europe, les réfrigérateurs et donc la conservation des produits frais se sont répandus partout il y a trois générations. En Corée ils ne sont apparus qu'il y a une génération, donc pas depuis assez longtemps pour avoir déjà changé les goûts et les habitudes de vie.

La même remarque s'applique à la conservation des légumes. Traditionnellement, on en faisait du *kimchi*. Chaque année, juste avant l'hiver, dans chaque famille, les femmes préparaient (et préparent encore) d'énormes pots de *kimchi*, généralement à base de chou (mais quelquefois de radis ou d'oignon), avec du sel, des piments rouges, des épices et de petites crevettes. Ce mélange était conservé à l'extérieur dans de grands pots de terre à demi enfoncés dans le sol et, grâce à la fermentation naturelle, son contenu demeurait mangeable pendant des années si nécessaire. Cette tradition, qui permettait de conserver les légumes pendant les longs hivers, est encore très répandue de nos jours et constitue la base de la cuisine coréenne. Très peu de Coréens imaginent le petit déjeuner, le

déjeuner ou le dîner sans *kimchi*. Là encore, les réfrigérateurs et congélateurs, largement répandus de nos jours dans les foyers coréens, n'ont pas réussi à changer cette tradition et ce mode de préparation.

La Corée a atteint son apogée au cours des dynasties Shilla et Goryo. Il est certain qu'à cette époque elle faisait partie des nations les plus avancées : après avoir très tôt inventée l'imprimerie, d'abord avec des blocs de bois, puis avec des lettres séparées au début du 13^e siècle, la Corée domina l'art de la poterie, du papier et de la peinture. Mais un contact très limité avec le monde extérieur, dû à la fois aux politiques agressives de ses voisins et à son besoin de s'en protéger, a limité son développement. Lors de l'invasion japonaise à la fin du 19^e siècle, le pays était pauvre, à la limite du niveau de subsistance et la population avait une espérance de vie inférieure à trente ans, essentiellement à cause du froid rigoureux et de la malnutrition.

Après plus de cinquante ans d'une occupation impitoyable et de la guerre de Corée qui avait éclaté aussitôt après, la Corée n'était guère plus brillante ni plus prospère. Pour simplifier, nous utiliserons dorénavant le nom de Corée pour désigner la Corée du Sud ou République de Corée. La Corée du Nord demeure pour moi une énigme et je ne me sens pas qualifié pour en parler. Korea First Bank n'y avait aucune activité.

Dans les années 60, la Corée était encore extrêmement pauvre, plus pauvre encore que de nombreux pays d'Afrique à l'époque, avec un produit national brut (PNB) de seulement 100 dollars par habitant en 1963. Le climat rigoureux était encore la cause majeure de mortalité, en dépit de l'usage intensif du bois pour le chauffage, qui faillit entraîner la disparition totale des forêts. L'espérance de vie était d'environ 40 ans ! Les Coréens nés au cours des années 50 conservent un souvenir très net de la recherche frénétique de nourriture pour leur famille et de bois pour survivre l'hiver, souvenirs si différents de ceux de leurs contemporains d'Europe et d'Amérique !

Un chef d'Etat courageux et énergique a mené le pays *manu militari* sur la voie du développement industriel et ce n'est qu'au cours des vingt dernières années que la Corée a

évolué vers la démocratie. Aujourd'hui, la Corée est un pays profondément démocratique et des événements récents en témoignent. La tentative en 2003 de destitution du Président par le Parlement (« *impeachment* »), qui fut repoussée, démontre que la démocratie est solidement implantée, ce qui est remarquable pour un pays où elle vient d'apparaître.

La démographie coréenne

A notre arrivée en Corée, nous fûmes frappés, ma femme et moi-même, par la jeunesse de la foule dans les rues, les salles de spectacle ou les restaurants.

Nous nous sentions brusquement vieux au milieu de tous ces jeunes !

A la fin de la guerre de Corée, au début des années 60, l'espérance de vie était d'environ 40 ans. Donc une minorité des Coréens nés avant les années 60 ont vécu au-delà de 40 ans. Et au début des années 2000, très peu de Coréens avaient donc plus de 50 ans. Mais grâce au progrès de la médecine et au développement économique, l'espérance de vie est passée progressivement de 40 à plus de 70 ans en seulement 40 ans. Il a fallu 200 ans aux Etats-Unis et à l'Europe pour obtenir le même résultat.

Il en résulte une population comprenant peu de gens âgés mais qui vieillit rapidement : les Coréens âgés aujourd'hui de 40 à 50 ans atteindront vraisemblablement 80 ans. Ceci est un phénomène nouveau dans un pays où un soixantenaire était si exceptionnel qu'on le célébrait à l'égal d'une nouvelle naissance, comme on célèbre un centenaire aujourd'hui à New York.

L'âge de la retraite dans de nombreuses entreprises est aujourd'hui de 60 ans, mais la pression sociale pousse les gens à se sentir déjà vieux et à demander à quitter leur emploi à partir de 50 ans. Cela était raisonnable jusqu'aux années 80, quand l'espérance de vie était au mieux de 60 ans ; mais est-ce acceptable aujourd'hui ? Les comportements individuels et

collectifs montrent que ces habitudes ne peuvent pas changer aussi vite que l'économie le justifierait.

D'autre part, les Coréens ont évolué rapidement en termes de famille. Comme dans l'Europe du Moyen Age, les couples avaient de nombreux enfants pour être sûrs que quelques-uns survivraient jusqu'à l'âge adulte. Aujourd'hui, les progrès de la médecine et le développement économique ont pratiquement éradiqué la mortalité infantile. Mais la peur de la pauvreté, le coût de l'éducation et le désir de progresser sur l'échelle sociale ont rapidement amené les Coréens à réduire le nombre d'enfants jusqu'à un niveau inquiétant, nettement au-dessous du nombre nécessaire pour maintenir le niveau de la population du pays sur le long terme.

Nous voyons aujourd'hui en conséquence une population jeune mais qui vieillit trop vite, cumulant une réduction brutale du nombre d'enfants par couple avec la croissance structurelle du nombre des personnes âgées. On observe en Corée en une génération la même évolution démographique qu'en deux siècles pour les pays développés. Les multiples conséquences de cette extraordinaire accélération continueront de se faire sentir au cours des années à venir.

Confucianisme et tradition

Profondément bouddhiste, la Corée a également été le pays où l'influence de Confucius a été la plus marquée, plus qu'en Chine. Il en est résulté des traditions solidement ancrées et renforcées encore par l'isolement de la Corée jusqu'à une époque récente et par sa méfiance vis-à-vis des traditions étrangères, résultat logique de ses relations avec les pays voisins.

Le premier aspect de ces traditions est le respect des Anciens, qui devient un culte quand il s'applique aux ancêtres décédés. Dans la famille, l'autorité des Anciens ne peut pas être contestée. Les jeunes doivent obéir. Jusqu'à une date récente, les parents du mari vivaient avec le couple qui lui manifestait le plus grand respect et lui obéissait. Impensable en Occident : la

jeune femme ne pouvait pas aller se coucher, ni même faire sa toilette, avant que son beau-père ne soit endormi. Avec l'allongement de la vie et l'urbanisation, ces habitudes changent, mais très lentement, et cette hiérarchie est toujours très apparente.

Indépendamment des liens familiaux, les Coréens manifestent du respect pour les personnes âgées. Je me souviens avec émotion du plaisir éprouvé par ma belle-mère devant les marques de respect (presque d'adulation) dont elle fut l'objet en public, si courantes en Corée et si rares de nos jours en France.

On retrouve ce même sentiment de respect de la hiérarchie dans les entreprises et dans la société en général. J'y reviendrai plus en détail à propos de mon expérience dans le cadre de Korea First Bank et soulignerai ses nombreux effets positifs mais aussi certaines étranges conséquences négatives.

Les Coréens ont aussi un rapport difficile avec l'argent, qu'ils considèrent comme un sujet à la fois secondaire et dont il ne faut pas parler. Mais les étrangers n'ont pas à se faire de souci en Corée : oublier son portefeuille n'est jamais un problème, il sera généralement retrouvé là où vous l'aurez laissé, ou il vous sera retourné sans avoir été ouvert.

Une autre conséquence de ces traditions est l'évidente supériorité du mâle. Les femmes coréennes sont souvent titulaires de diplômes prestigieux mais pour l'instant elles ne brisent pas le « plafond de verre », toujours très bas, dans la hiérarchie des entreprises. Jusqu'en 2005, elles ne possédaient pas d'identité propre, l'identité en Corée étant fondée sur les « tablettes », un système généalogique mâle. Les femmes étaient mentionnées sur les tablettes de leur père, avant d'être effacées pour être transférées sur les tablettes de leur mari. Elles en disparaissaient à la mort du mari, ou dans le cas (très rare) d'un divorce. Le scénario le plus favorable alors consistait à avoir un fils et à se faire inscrire sur ses tablettes. Ceci n'est pas une anecdote : c'est en train de changer, mais très lentement et seulement bien sûr pour la jeune génération. Les mariages sont encore le plus souvent arrangés et les femmes transfèrent le respect montré précédemment envers leurs parents à leur mari

et aux parents de celui-ci. Cette autre hiérarchie est également très évidente dans les entreprises.

Comme beaucoup d'Asiatiques, les Coréens accordent beaucoup d'importance à l'image qu'ils projettent d'eux-mêmes en société et chacun est très attentif à ne pas perdre la face en public et à ne pas faire perdre la face aux autres. Cela rend les relations de travail beaucoup plus agréables en surface mais aussi, comme on le verra, complique beaucoup la gestion des ressources humaines.

En Corée, l'éducation a toujours été très importante pour les hommes. Pour Confucius, le statut d'érudition était l'idéal à atteindre. Aujourd'hui, cela signifie envoyer ses enfants dans le meilleur jardin d'enfants, puis dans le meilleur lycée afin d'intégrer la meilleure université. Avec moins d'enfants par famille, l'éducation devient aussi maintenant une priorité pour les filles qui reçoivent souvent les meilleurs diplômes dans les universités, mais ne se voient pas offrir les mêmes responsabilités dans les entreprises.

Réussite et apparence...

Le résultat a été et continue d'être une concurrence féroce entre enfants et adolescents, filles et garçons, avec des dépenses astronomiques pour des cours particuliers dont le coût global dépasse actuellement le budget total de l'éducation du pays, toutes écoles et universités confondues. Il en résulte un niveau d'éducation très élevé pour l'ensemble du pays mais aussi une somme de désespoir pour les jeunes qui n'ont pas pu réussir au niveau de leurs ambitions, ou de celles de leurs parents.

Les relations humaines deviennent très compliquées. On observe une hiérarchie par l'âge, par l'éducation, par l'origine sociale et enfin par le niveau de responsabilité dans l'entreprise. Les gens ont tendance à rester dans « leurs cercles », amis du même âge et originaires du même village, de la même école primaire ou de la même université et enfin de la même entreprise. Les seules occasions de briser ces frontières : boire ensemble, comme on le verra plus loin.

Un gigantesque conflit de générations

Le conflit entre deux générations est directement lié au changement des conditions de vie. Le progrès des sciences et des technologies crée de nos jours partout plus de conflits entre les générations qu'au cours des siècles précédents, mais à mon avis nulle part à l'échelle observée en Corée.

La puissance de ses traditions ancestrales, l'isolement du pays jusqu'à ces vingt dernières années, l'explosion des nouvelles technologies (en particulier l'électronique et les communications) et peut-être encore plus le changement radical des conditions de vie depuis cinquante ans – entre une économie de subsistance et le niveau de vie d'un pays développé – ont exacerbé le conflit entre les générations. Le Coréen de vingt ans est différent de son père qui en a cinquante et est naturellement en conflit ouvert avec lui.

Quand il était jeune, la vie du père se résumait à une lutte pour sa survie. Les problèmes des jeunes Coréens d'aujourd'hui concernent plus le dernier modèle de téléphone portable ou l'ordinateur le plus rapide avec tous ses accessoires. Cette disparité est une source de défis. La vie du père tourne autour du travail – n'importe quel travail – pour sortir du sous-développement. En sera-t-il de même pour les jeunes qui ont aujourd'hui vingt ans ?

La jeunesse de la précédente génération s'est déroulée dans une Corée détruite qui se relevait d'une guerre seulement interrompue par un armistice. Aujourd'hui, malgré des éclats de violences épisodiques de la part de la Corée du Nord, cet armistice est de plus en plus considéré comme un état de paix formel par la jeune génération et, pour elle, le danger est un état d'esprit fabriqué par leurs parents ou par... les Américains.

Les relations entre les hommes et les femmes sont également en train de changer. La nouvelle génération a été exposée à d'autres civilisations et cultures grâce à Internet, à la télévision, à l'éducation et aux voyages à l'étranger. Les jeunes Coréens développent des relations plus naturelles et veulent de plus en plus choisir leurs compagnons de vie. Ils se marient

souvent plus tard et même les divorces sont aujourd'hui moins tabous.

Le désir de bonheur – point de départ de l'individualisme – s'accorde mal avec la tradition de respect pour les Anciens et le sens du devoir envers la famille, les amis, l'entreprise et la patrie.

Bien sûr, cette évolution n'est pas si rapide et universelle que je semble l'indiquer et il faudra attendre longtemps avant que l'individualisme tel qu'on le connaît dans les pays développés l'emporte sur les solides traditions coréennes. Néanmoins, le fossé entre les générations est déjà stupéfiant et ses conséquences se font sentir dans les domaines de l'économie et de la politique.

Le respect des Anciens a une conséquence naturelle : Les dirigeants doivent être âgés. Ce n'est qu'à l'occasion de l'élection présidentielle de 2004 qu'un plus jeune politicien a pu être élu grâce à une campagne basée sur Internet et orientée vers les plus jeunes générations. Cela témoigne à la fois du fossé entre les générations et de l'étendue du nouvel électorat.

Cette révolution a fait surgir de nouvelles questions bien connues dans le monde occidental. Les problèmes d'environnement ont été discutés plus vigoureusement et pour la première fois les problèmes de la parité des sexes ont été évoqués.

Cette nouvelle majorité politique a jeté un regard nouveau sur les grands groupes industriels (les *chaebols*) que nous étudierons plus loin. Cette jeune génération ne se sentait plus obligée vis-à-vis de ces groupes industriels qui ont permis le rapide développement et le succès de l'économie coréenne. La haine a remplacé le sentiment de reconnaissance. Ils n'ont retenu que leur pouvoir, leur richesse, leur paternalisme et leurs stratégies internationales et donc poussent au renforcement des réglementations antitrust... de façon quelquefois disproportionnée et difficile à appliquer sans handicaper sévèrement l'économie coréenne et l'emploi.

Tous les hommes en Corée sont soumis à un service militaire obligatoire d'environ deux ans, qui permet généralement d'accroître la cohésion sociale et le sentiment

d'égalité, mais qui peut aussi développer chez certains des sentiments antimilitaristes et une approche irrationnelle du type « la paix maintenant ».

Conséquences pour les étrangers

La Corée possède l'une des populations les plus homogènes du monde avec sa propre histoire, sa langue et ses traditions qui ne se sont guère mêlées à celles d'autres cultures au cours de l'Histoire. De ce fait, les étrangers sont tout de suite reconnus.

Tout au long de leur histoire, l'attitude des Coréens vis-à-vis des étrangers a plutôt été hostile. Cela se comprend si on considère ce que leurs voisins les plus proches, les Mongols, les Japonais et les Chinois, leur ont fait subir, la Corée a été généralement protégée des autres par l'éloignement et même avec quelques pays européens, telle la France, les contacts, aussi limités fussent-ils, ont souvent dégénéré en conflit.

Pour la grande majorité des Coréens, jusqu'à la dernière guerre, les étrangers se limitaient aux Chinois et aux Japonais. Les Chinois avaient une image de grands frères envers lesquels les Coréens éprouvaient des sentiments mêlés : la différence de taille créant naturellement un complexe d'infériorité et un climat de méfiance.

Quant aux Japonais, ils étaient haïs et cela s'explique aisément par leurs multiples invasions de la Corée au cours des siècles, entraînant destructions, pillages et massacres jusqu'à la très brutale occupation proprement dite pendant plus d'un demi-siècle.

Pour la majorité des Coréens, ces événements ont donné naissance à un sentiment nationaliste exacerbé et à la conviction définitive que la meilleure stratégie consistait à ce que les étrangers restent chez eux.

Avec le déclenchement de la guerre de Corée, la Chine et les communistes de la Corée du Nord sont devenus les ennemis. Cette guerre a coupé le pays et les familles en deux. Les Etats-Unis et d'autres nations ont pris le rôle de grand frère. Ils

avaient gagné la Seconde Guerre mondiale et battu le Japon, et par là, ils avaient libéré la Corée.

A la suite de l'armistice, le processus du développement économique a démarré et a créé des besoins en énergie, en matières premières et par-dessus tout en capitaux. Pour la première fois, la Corée se trouvait confrontée à l'univers des relations extérieures, même si la sagesse ancestrale la poussait à demeurer le « Royaume Hermite » comme elle est couramment qualifiée. Voilà le fondement des relations actuelles des Coréens vis-à-vis des étrangers : la plupart d'entre eux sont courtois, mais demeurent méfiants et certains sont viscéralement opposés à toute ingérence étrangère dans les affaires de la Corée.

Cette philosophie appliquée aux relations économiques modernes conduit à la schizophrénie : les exportations sont vitales mais les importations sont mauvaises, par essence, puisqu'elles proviennent de l'étranger. Les investissements étrangers directs (FDI) sont nécessaires, et des administrations ont spécialement été créées pour les attirer, mais en même temps le public et les médias tirent à boulets rouges sur les investisseurs que le gouvernement avait réussi à attirer dans le pays.

Pire, les droits les plus élémentaires des actionnaires deviennent une cause nationale quand il s'agit d'un investisseur étranger et d'un actif coréen.

Ce mélange de nationalisme et de tradition, s'opposant au besoin évident d'investissements étrangers et de commerce avec l'extérieur, constitue un cocktail intéressant dont j'ai pu observer les effets et les conséquences, aux premières loges, à la tête de Korea First Bank.

Histoire socio-économique récente de la Corée

Après l'armistice avec le Nord, un gouvernement militaire autoritaire a pris le pouvoir et dirigé le développement de la nouvelle République de Corée. La Corée a alors été gérée comme une seule entreprise, d'où le surnom de « Korea Inc. »

Nous allons d'abord examiner le modèle créé après la fin de la guerre de Corée et qui ne dut être modifié qu'après la crise de 1997... Ce modèle est facile à comprendre et était, à mon avis, le mieux adapté au développement du pays à l'époque. Dans les années 1960, le revenu par habitant était particulièrement bas (100 dollars en 1963) et l'absence de capitaux domestiques ou étrangers rendait le développement pour le moins difficile.

Les banques eurent comme instruction de recueillir les dépôts des particuliers et de les consacrer exclusivement au financement des industries afin de construire des usines orientées vers l'exportation. Les facteurs de risques de crédits ou de concentration des risques ne devaient pas les arrêter.

Le gouvernement créa ou encouragea fortement la création de groupes industriels autour d'entrepreneurs individuels. Ces entrepreneurs disposaient de très peu de capitaux et leur croissance était essentiellement financée par l'emprunt auprès du public ou des banques.

On les connaît aujourd'hui sous le nom de *chaebols*. Ces groupes diversifiés, dont la structure est tout à fait comparable à celle des sociétés commerciales japonaises, ont pu se développer à partir de capitaux propres très réduits grâce à la possibilité d'emprunter sans limites et grâce à l'appui du gouvernement. Plus tard, quand leur taille est devenue si importante qu'il a fallu augmenter leur capital social en faisant appel à des capitaux extérieurs à la Corée, sur les marchés internationaux, elles ont créé un réseau très complexe de sociétés imbriquées les unes dans les autres avec des participations croisées de telle sorte que le pouvoir demeure en Corée et entre les mains de la famille du fondateur, même si le pourcentage de leur participation au capital est devenu très faible.

Même si ces structures financières ont joué un rôle majeur, elles n'expliquent pas, seules, l'extravagante croissance économique de la Corée. La Corée est l'un des très rares pays ayant vécu une telle croissance pendant plus de quarante ans. Le PNB par habitant est passé de 100 dollars en 1963 à 19300 dollars en 2004. Cette croissance n'a été rendue possible que

grâce à la conjonction d'une dictature « éclairée » et comprenant bien l'économie de la Corée, d'entrepreneurs très doués et courageux et des qualités spécifiques des travailleurs coréens.

A la fin de la guerre de Corée, on a vu apparaître des individus qui étaient à la fois très motivés, impatients de participer à la réussite de leur pays et rompus au combat quotidien de survie. De plus, la plupart étaient des entrepreneurs individuels dans le secteur rural ou du commerce qui avaient observé la puissance de l'industrie au cours de l'occupation japonaise. Les plus doués d'entre eux ont bénéficié du soutien du gouvernement et de financements illimités et ont développé leurs activités dans des secteurs industriels convenus d'avance avec le gouvernement.

Parmi les chaebols qui ont survécu jusqu'à nos jours, nous devons citer Samsung, Hyundai, LG, SK, Kumho, Hyosung, Doosan... Chacun d'eux a été créé par une ou quelques personnes. Mais à terme, un seul individu a pris la direction de chacun de ces groupes et ses descendants continuent de le diriger aujourd'hui : Lee pour Samsung, Koo pour LG (Lucky and Goldstar groupe), Chung pour Hyundai, etc.

Il court beaucoup de légendes à propos de ces groupes et de leurs fondateurs. M. Chung, qui a créé Hyundai Motors, aurait réussi à obtenir à Londres une commande pour la livraison d'un bateau sans disposer de la moindre installation pour le construire. De retour en Corée, à partir de cette commande unique, il se serait attelé à la création d'un chantier naval qui est devenu Hyundai Heavy, le chantier naval le plus important et le plus impressionnant du monde.

Certaines des activités des quatre groupes les plus importants ont enregistré un succès incroyable et ceux-ci se sont développés très rapidement. Samsung Electronics, LG Electronics, Hyundai Motors et SK Telecom, pour ne citer que ceux-là, figurent aujourd'hui parmi les plus grandes et les plus prospères entreprises du globe. Elles ne représentent pourtant chacune qu'une seule société dans chacun des chaebols qui comprennent des centaines d'entités différentes dans des

domaines aussi divers que les services, l'immobilier, la construction, la finance, l'assurance...

Certains ont suivi une évolution logique, comme Kumho qui a débuté dans les pneus pour se diversifier dans des compagnies d'autobus et des compagnies aériennes... D'autres ont subi des réorientations plus révolutionnaires : Samsung était au début essentiellement une entreprise textile (Cheil Industry) avant de se développer rapidement dans l'électronique qui est aujourd'hui son principal domaine d'activité. Tous se sont diversifiés (souvent beaucoup trop) et tous ont été attirés par la construction, un secteur très spéculatif et lucratif ainsi que par le secteur de la finance. Comme nous le verrons plus avant, cette dernière diversification ne fut pas toujours la bonne décision.

Les employés furent également un élément déterminant dans ce développement. Quand ils étaient encore pauvres, les Coréens ont toujours accordé la priorité à l'éducation et la main-d'œuvre était toujours beaucoup mieux formée que le niveau de développement économique n'aurait pu le laisser penser. Ils étaient physiquement solides (résultat de la sélection naturelle au cours de ces époques troublées), très motivés (gagner de l'argent ou mourir), naturellement disciplinés (c'est une société confucéenne) et exceptionnellement durs à la tâche.

Cette combinaison de facteurs et de qualités a permis aux groupes coréens de se développer très rapidement, avec une politique de l'emploi assurant aux salariés du travail quasiment « de la naissance au tombeau ». Les individus et même les familles sur plusieurs générations étaient liés à un groupe pour toujours.

Fidélité, dévouement, ferveur et sérénité... Le groupe était devenu le centre de la vie de l'employé et les carrières se déroulaient généralement de manière fluide grâce à la stratégie de croissance permanente. Les familles habitaient les appartements construits par le groupe et achetaient les produits fabriqués par le groupe. Les enfants poursuivaient leurs études avec l'assistance du groupe, puis intégraient les entreprises du groupe, portant chaque jour l'insigne du groupe sur leur poitrine et, finalement, recevaient leur retraite payée par le groupe.

L'analyse macroéconomique de la Corée réserve bien des surprises. La Corée ne dispose d'aucune richesse naturelle, n'a pas de pétrole ni de minerai de fer, mais abrite l'une des entreprises sidérurgiques les plus importantes et les plus profitables du monde (Posco), est un constructeur automobile important à l'échelle mondiale, et possède des chantiers navals, leaders mondiaux incontestés. Tous ses besoins en énergie et en matières premières doivent être importés, ce qui fait dépendre l'économie coréenne de l'exportation pour acquérir les devises nécessaires aux importations.

Les *chaebols* assurent l'essentiel des exportations de la Corée et leur compétitivité sur le marché international est naturellement essentielle pour le pays et pour sa monnaie.

Bien que le PIB par habitant de la Corée (estimé en 2004 à 19300 dollars) soit plus élevé que celui de la plupart des pays européens, il demeure une différence fondamentale : il n'existe pas encore de richesse accumulée en Corée après seulement trente années de développement économique.

De ce fait, les énormes investissements consacrés à la recherche, à l'industrie et aux infrastructures, si nécessaires au développement, n'ont pu être réalisés que grâce à des investissements étrangers directs (FDI). Même les *chaebols*, qui bénéficiaient pourtant de financements préférentiels, n'auraient pas pu se développer autant ni aussi rapidement sans les FDI et ce besoin s'est encore accru après la crise.

La structure sociale de la population est également très particulière. On compte un petit nombre de familles très riches et liées aux *chaebols* et aux magnats de l'immobilier, avec une classe aisée limitée (avocats, propriétaires d'entreprises de taille moyenne) et le reste, qui constitue la majorité de la population, se divise en deux groupes : le premier, représentant environ le quart des salariés, est bien éduqué et travaille pour les grandes compagnies, essentiellement les *chaebols*. Ses membres ont des salaires élevés, de belles carrières, des avantages sociaux découlant du caractère paternaliste de l'environnement et souvent des syndicats puissants pour les défendre. Nous y reviendrons plus tard. Les 75% restants sont des travailleurs indépendants ou des salariés de toutes petites entreprises,

familiales. Je n'ai jamais rencontré autant de travailleurs indépendants qu'en Corée. Ils sont pauvres, produisant ou vendant n'importe quoi, services ou marchandises, le plus souvent dans le cadre d'énormes marchés traditionnels. Ils travaillent sept jours par semaine, souvent plus de douze heures par jour, avec peu de protection sociale. Leurs revenus sont généralement très faibles et variables. Ils constituent le véritable prolétariat de la Corée mais aucune organisation, aucun syndicat ne vient les défendre.

Cette étrange structure de la population rend toute analyse globale difficile. Le PNB par habitant n'a qu'une valeur statistique, il est plus faible que les revenus des employés des *chaebols*, mais n'est qu'un mirage pour la majorité de la population.

La crise du FMI

La crise qui a frappé les pays en voie de développement en 1997 a été baptisée en Corée « crise du FMI », désignation curieuse qui confond la cause de la maladie avec le médecin qui essaie de la soigner. Ceci manifeste le refus de reconnaître toute responsabilité dans cette terrible crise prétendument importée de l'étranger.

Quand cette crise a frappé, la Corée avait une dette excessive destinée à financer son développement rapide. Les *chaebols* et la plupart des entreprises coréennes étaient surendettés. La seule façon de pouvoir faire face à ces obligations financières était une croissance continue à un rythme accéléré. La crise a stoppé la machine et, ce qui est pire, les clients dans les pays en voie de développement sont devenus insolvables. Cette situation a mené Korea Inc. au bord de la faillite, de nombreuses entreprises devenant incapables de payer leurs dettes.

Le gouvernement coréen était très impliqué dans l'économie pour protéger ce qu'il jugeait important, c'est-à-dire l'exportation et l'emploi, donc l'industrie. Le fait qu'une compagnie, *a fortiori* un *chaebol*, devienne incapable de payer

ses dettes ne suffisait pas pour la pousser à la faillite et les banques étaient contraintes de continuer à l'aider financièrement au-delà du raisonnable, pour le « bien public ».

Les troubles dès lors se concentrèrent dans le secteur bancaire. Les banques étaient utilisées comme instrument de la politique nationale d'industrialisation et le manque de capitaux poussa les compagnies à se surendetter encore plus. Dans ces conditions, les banques n'étaient plus capables d'appliquer les principes classiques de gestion des risques : dispersion des risques ou limitation des risques individuels à une faible fraction du capital de l'institution.

Quand les compagnies ont commencé à ne plus pouvoir rembourser leurs dettes, ce sont les banques qui sont devenues à leur tour insolvables. Les dépôts des particuliers avaient été prêtés aux *chaebols* et aux petites et moyennes entreprises (SME), qui devenaient incapables de les rembourser ou même d'en payer les intérêts. Cette situation a encore été aggravée par la spécialisation des banques. Chacune était particulièrement liée à quelques *chaebols* pour lesquels elle agissait comme *banque-chef-de-file*, ce qui en Corée signifiait aussi prêteur de dernier recours.

En Corée, la crise industrielle s'est rapidement transformée en crise bancaire et les autorités ont dû intervenir très énergiquement pour rétablir la confiance dans le système financier et éviter une crise financière majeure. Si elles étaient restées passives, tout le système financier du pays se serait effondré.

Les banques représentaient un risque énorme pour la Corée : si on avait laissé une grande banque faire faillite, la dette ainsi transférée au gouvernement ou à l'ensemble des autres banques aurait représentée une somme comparable au total de son bilan et l'Etat aurait dû rembourser l'ensemble des déposants individuels. Pour éviter que la contagion ne se propage à d'autres secteurs de l'économie, les réalisations de gages auraient dû être sévèrement limitées et la demande de nouveaux financements aurait dû être répartie entre les banques restantes, augmentant ainsi leur propre fragilité.

CHAPITRE 1

Mon premier contact avec la Corée et avec KFB

En janvier 2000, David Bonderman, cofondateur de TPG Capital (TPG), anciennement connu sous le nom de Texas Pacific Group, et de Newbridge Capital (Newbridge), association en participation entre TPG et Blum et Associés, m'a appelé pour me demander si je serais intéressé à siéger au conseil d'administration de Korea First Bank (KFB), dont Newbridge venait de prendre le contrôle en décembre 1999. Je connaissais David depuis plus de dix ans et comme j'avais une haute opinion de lui, j'acceptai. Le moment était particulièrement bien choisi : j'étais en train de quitter la direction et le Conseil de Republic National Bank of New York.

Il m'envoya tous les documents concernant cette acquisition avec biens sur le plan financier pour le redressement de KFB. Ce plan avait été préparé par Newbridge avec l'assistance de Bain & Co., consultant stratégique réputé (Bain). Ce type de plan, en fait une projection sur cinq ans, est très courant, d'abord pour aider à la décision d'investissement et ensuite pour orienter l'action de l'équipe de direction.

Ces projections définissaient pour l'essentiel la stratégie générale et l'objectif à cinq ans et identifiaient en plus des objectifs intermédiaires. Ernst and Young (E & Y), l'une des principales firmes mondiales de comptabilité et d'audit, et Bain avaient été fortement impliqués dans l'acquisition de KFB et dans la préparation de ce plan stratégique.

J'étudiai le dossier et fus impressionné par l'historique de KFB, son importance, son potentiel. Pour une banque, son histoire, sa notoriété et son image auprès du public sont fondamentales : elles constituent les principaux facteurs de la fidélité de la clientèle et celle-ci est la condition de la stabilité

des comptes chèques et d'épargne (CASA). C'est la raison d'être du réseau : CASA représente la valeur de la clientèle « de détail » et est un élément vital de la liquidité de la banque. Les clients coréens sont restés fidèles à KFB pendant la période la plus agitée, comme les clients français du Crédit Lyonnais sont restés fidèles à leur banque au milieu des pires difficultés : pour une large part du fait de sa longue histoire et de sa grande notoriété.

Je fus également impressionné par la structure de l'opération elle-même. Le rachat par Newbridge de KFB au gouvernement incluait un « *put* » de trois ans sur le portefeuille des prêts : cette protection permettait à Newbridge de se contenter d'une analyse superficielle de ce portefeuille de crédits puisque la banque avait la possibilité d'exiger de KDIC (Korea Deposit Insurance Company), l'entité gouvernementale qui avait été propriétaire de KFB depuis son insolvabilité et sa nationalisation, des réserves supplémentaires pour garantir les crédits accordés avant la date d'acquisition de la banque par Newbridge et qui seraient jugés par la nouvelle direction comme présentant un niveau de risque excessif. Cette clause d'assurance permettait aussi au gouvernement de refuser une demande jugée excessive d'augmentation des réserves par la banque en rachetant effectivement ces crédits à leur valeur comptable.

Enfin le gouvernement n'avait vendu que 50,1% de la banque pour participer au « retour à meilleure fortune »... mais Newbridge avait clairement le management ; le gouvernement s'interdisant de voter contre Newbridge au conseil.

Après étude, je jugeais le plan stratégique plutôt optimiste : il ne tenait pas suffisamment compte de tous les éléments qui influencent la rentabilité d'une banque, en particulier la volatilité des taux d'intérêt issue des fluctuations des marchés. Mais surtout il ne tenait pas compte de la démoralisation du personnel ; bien sûr, les auteurs de ce plan n'en savaient pas plus que moi à l'époque, mais cela se révéla être le principal problème intangible.

Le conseil d'administration (ou « Board of Directors » BOD) devait se réunir quatre fois par an, deux fois en Corée et deux fois à San Francisco. Le premier conseil fut convoqué de façon appropriée à Séoul en mars 2000. C'était mon premier voyage en Corée. J'étais appelé à participer au conseil proprement dit et à deux comités sur les quatre comités issus du conseil d'administration ; le comité des risques et le comité des rémunérations. Les autres comités du conseil étaient le comité de direction stratégique et le comité d'audit. J'avais besoin de deux jours pour participer aux réunions qui avaient été planifiées pour moi et je réservai deux jours de plus sur place pour commencer à m'initier à la culture locale. J'ai toujours estimé essentiel pour bien comprendre le fonctionnement d'une entreprise d'avoir une idée de l'environnement dans lequel elle opère et plus encore s'il s'agit d'une banque. Le fonctionnement d'une banque est toujours spécifique à la culture et au pays où elle opère. La banque en Suisse n'est pas comparable à la banque en France et encore moins à la banque aux Etats-Unis ou en Corée.

Après seize heures d'avion depuis New York, j'atterris sur le vieil aéroport de Gimpo et de là on m'emmena à l'hôtel Shilla. Presque aussitôt, je fus conduit au siège de KFB, un bel immeuble de 22 étages dans le centre de Séoul et emmené à l'étage de la direction avec sa décoration déprimante et son mobilier de salon du 19^e siècle – mon premier contact avec la tradition du monde des affaires de la Corée.

J'étais curieux de rencontrer les autres administrateurs. Ils constituaient un groupe remarquable de dirigeants expérimentés originaires de tous les secteurs. Parmi ceux qui étaient directement impliqués dans l'acquisition de KFB on notait David Bonderman lui-même et Richard Blum, son associé dans Newbridge et un extraordinaire spécialiste de l'Asie.

Le BOD comptait aussi deux autres des « *partners* » de Newbridge avec lesquels j'aurais à travailler étroitement : Weijian Shan, le fascinant « *partner* » né en Chine et basé à Hong Kong, qui fut le principal négociateur du rachat de KFB, une négociation-marathon de dix-huit mois, et Dan Carroll, le

« partner » basé à San Francisco qui assurait la coordination des cadres de Newbridge basés en Asie.

Newbridge avait recruté plusieurs administrateurs prestigieux pour siéger au BOD : « Mickey » Cantor, qui avait été secrétaire d'Etat au commerce extérieur dans l'Administration Clinton et qui connaissait bien la Corée ; Frank Newman, qui fut secrétaire d'Etat adjoint aux Finances puis *chairman* et CEO de Bankers Trust Company ; Michael O'Hanlon, un directeur de Lehman Brothers basé à Tokyo qui devint le président du comité d'audit ; et enfin, mais ce n'était pas le moindre, Robert Barnum qui fut élu *chairman* (non exécutif) du conseil. M. Barnum avait précédemment travaillé avec TPG comme CEO de American Savings Bank, un précédent investissement de TPG dans l'industrie bancaire qui avait servi de modèle pour l'investissement dans KFB.

Le poste de « vice-chairman » du conseil échut à un éminent Coréen, Chul-Su Kim. Il était en même temps *chairman* de l'université Sejong et avait participé au gouvernement coréen précédent. Trois autres Coréens représentaient les 49,9% que le gouvernement avait conservés dans le capital de la banque : M. Park, l'un des dirigeants de KDIC qui fut ultérieurement remplacé par un de ses collègues, Jong-Tae Kim ; Yoon-Jae Lee, un éminent avocat du cabinet Kim & Chang, le plus important de Corée ; et le professeur Seong-Hwan Oh de Séoul Université. Les autres membres du BOD représentaient des investisseurs importants dont mon ami Tom Barrack, « senior partner » de Colony Capital et Francis Yeo, un éminent professeur de Singapour.

A la tête de l'équipe de direction, Wil Horie avait été recruté avant la signature de l'acquisition. Wil n'était pas vraiment un banquier au sens strict du terme mais avait acquis une large expérience du crédit aux particuliers dans des sociétés de financement du consommateur à la fois aux Etats-Unis et à l'international. Il avait été récemment « senior executive vice-président » de la plus importante société financière diversifiée des Etats-Unis, Associates Capital Corp. Comme le projet consistait largement à transformer KFB de banque commerciale en banque de détail, Newbridge avait estimé qu'il avait

l'expérience requise, puisqu'il avait créé une compagnie financière entièrement détenue par des intérêts étrangers au Japon. Il parlait couramment le japonais, langue assez proche du coréen, même si cela n'était pas un facteur forcément positif en Corée.

La première réunion fut haute en couleur. Le syndicat des employés fit beaucoup de bruit pour marquer son opposition à cette acquisition par des étrangers et ce qu'ils estimaient être un investissement à très court terme par le « hedge fund étranger » qui avait racheté KFB. Le CEO présenta la nouvelle équipe de direction dont les deux nouveaux dirigeants qui étaient déjà en place. Duncan Barker, qui avait 33 ans d'expérience dans la banque internationale et américaine et qui avait également une expérience dans le secteur de la finance non bancaire : il avait travaillé avec Horie à Associates, devenait « chief operating officer » (COO). Soo-Ho Lee, le nouveau responsable des risques de crédit, « Chief Credit Officer » (CCO), était un Canadien-Coréen ayant une expérience approfondie de cette activité qu'il avait pratiquée à la Bank of America en Corée. Un autre dirigeant fut présenté au conseil : Ranvir Dewan qui était le contrôleur régional pour Citibank et qui devait prendre ses fonctions de directeur financier (CFO) en avril.

Les autres membres de l'équipe étaient des Coréens, tous avec une moyenne de trente ans au service de KFB. Kwang-Woo Chang, « deputy-president and chief branch officer », était le seul parlant couramment l'anglais après un long séjour à la succursale de Londres ; il avait aussi dirigé le département international de KFB. Il avait trois assistants également membres du comité exécutif, l'un responsable des relations avec les entreprises moyennes, l'autre avec les grandes entreprises et enfin le responsable de la clientèle des particuliers.

Je compris rapidement que la plupart des Coréens présents avaient une connaissance très limitée de l'anglais et que ceux qui le parlaient s'y sentaient mal à l'aise. Le Coréen le plus impliqué pour assurer la communication de la nouvelle équipe de direction était le très actif chef de cabinet du Président, Won-Kyu Choi, qui était diplômé de Columbia University et qui de ce fait parlait parfaitement l'anglais.

La première réunion du conseil fut, après la manifestation syndicale, surtout consacrée aux présentations, félicitations et congratulations d'usage et au premier rapport par le nouveau CEO, Wil Horie. Ce que je retins surtout de cette réunion fut la séance de questions et réponses avec le nouveau directeur financier, Ranwir Dewan, traitant de la comptabilité de la banque : KFB, comme la plupart des banques coréennes à l'époque, ne tenait qu'une comptabilité basée sur les paiements effectifs au lieu d'une comptabilité tenant compte des « pro-rata » des paiements courus et des rentrées à venir. Cela me mit très mal à l'aise car cela signifiait, par exemple, que l'intérêt sur un dépôt à terme à un an, donc payé au bout d'un an, n'apparaissait comme charge financière qu'à la date du règlement. Aucune dépense liée à ces intérêts n'apparaissait au cours des périodes précédant l'échéance et la même remarque s'appliquait aux recettes correspondant aux intérêts sur prêts et aux commissions facturées.

Comme je connaissais parfaitement l'énorme volume de transactions et le décalage entre les prêts et les dépôts que devait avoir une banque de cette taille, je savais que nous n'aurions qu'une visibilité très réduite de la rentabilité effective de la banque et que tous les rapports mensuels ou trimestriels nous apporteraient des surprises, bonnes ou mauvaises, selon le montant des intérêts payés et des intérêts et commissions encaissés au cours de la période considérée mais sans nous donner une image fiable de la situation. Il nous serait impossible de faire des prévisions raisonnablement exactes à partir de ces chiffres.

Le nouveau directeur financier, venant de Citibank, était également inquiet et s'engagea à rapidement convertir le système et le remplacer par une comptabilité tenant compte « des intérêts courus » ; seule façon de connaître la rentabilité effective d'une banque. Je ne pouvais pas m'empêcher de me demander comment Bain Consulting et Wil avaient pu faire des prévisions et établir un plan de redressement dans ces conditions et je me demandais quelle crédibilité accorder à ce plan... impression pénible de conduire une voiture avec un pare-brise opaque.

Suivant étroitement le plan établi par Bain, le CEO définit sa stratégie de développement d'une banque de détail à service complet, avec des dépôts et des prêts, tout en améliorant la pénétration du marché des petites et moyennes entreprises (SME). Cette stratégie était fondée essentiellement sur la volonté de diversifier les risques, après l'expérience d'une crise causée principalement par la concentration des prêts à de grandes entreprises. Cette stratégie correspondait aussi à son expérience du crédit à la consommation.

Malheureusement, dès que les médias eurent connaissance de ce programme, il fut aussitôt interprété : KFB n'était plus intéressée à travailler avec les grandes entreprises et ne voulait plus financer le développement de la Corée... Cet apparent désengagement du marché important des grandes entreprises me surprit, ainsi que le projet de réduire les activités de marché et les activités clientèle liées aux marchés, mais n'étant pas suffisamment familiarisé avec l'environnement coréen, il m'était difficile de mettre en question la sagesse des nouveaux dirigeants.

Après la réunion du premier conseil, je passai deux jours à Séoul, visitant et apprenant autant que je le pus. Je visitai le palais Kyongbuk, le Musée populaire et le Musée national, et me promenai à pied.

Séoul et les Coréens me surprirent. Je découvris que les Coréens en général ne parlaient que peu ou pas du tout l'anglais mais qu'ils étaient très polis et souvent chaleureux et hospitaliers. Je déjeunai dans des restaurants coréens où il n'existait pas de menu en anglais et où personne ne parlait l'anglais. Séoul m'apparut comme une ville propre, très sûre, mais une ville énorme avec des centaines de grands immeubles d'habitation et buildings de bureaux, avec un trafic épouvantable. Dans les musées, je découvris l'histoire, les arts et les particularités du pays. Là aussi, j'allai de surprise en surprise. La Corée a découvert et pratiqué l'imprimerie bien avant l'Europe ; l'histoire autonome de la Corée est aussi longue que celle de la France mais ce pays était si pauvre il y a seulement trente-cinq ans que l'espérance de vie n'y était que de quarante ans !

Trois mois plus tard, nous nous sommes réunis à San Francisco. Les comités du BOD étaient maintenant organisés et les changements dans la comptabilité en cours de mise en place. En me basant sur les documents mis à la disposition des membres du conseil, je m'inquiétais de plus en plus de la croissance que je jugeais insuffisante et de la sensibilité aux taux d'intérêt de marché.

Encore trois mois plus tard, en septembre, le BOD se réunit de nouveau à Séoul et je convainquis cette fois mon épouse de m'accompagner. Elle fut aussi surprise que moi lors de mon premier passage et fut tout de suite intéressée par cette civilisation que nous connaissions si peu. Nous avons découvert dans le Musée national à la fois la splendeur des céladons de l'époque de la dynastie Goryo et les conséquences catastrophiques des nombreux raids japonais contre la Corée au cours des siècles et de la longue occupation de la péninsule.

Les réunions du BOD se poursuivirent de trois mois en trois mois, apportant aux administrateurs une connaissance de plus en plus approfondie des atouts et des faiblesses de KFB. La direction nous informait de la modernisation et des progrès stratégiques, particulièrement en termes des procédures opérationnelles, du développement de nouveaux produits, des circuits de distribution et des technologies nouvelles qu'elle mettait en place. Jusqu'en 1996, KFB avait été la banque coréenne d'élite mais après cinq ans de faillite virtuelle, d'un plan de réduction des coûts à l'autre (surtout en termes de personnel), beaucoup des cadres de valeur de la banque avaient été perdus. Le gel total des dépenses d'investissements depuis 1996 avait même entraîné le report de la maintenance et la plus grande partie du matériel et des systèmes informatiques de la banque étaient devenus obsolètes. Entre autres, les distributeurs automatiques de billets étaient les plus anciens de Corée et certains auraient pu faire l'objet d'une exposition dans un musée de la banque !

Le développement de la banque de détail était trop lent et le volume des prêts n'augmentait pas assez vite alors que les financements aux entreprises étaient renouvelés sans volonté de

développer ce portefeuille de prêts et cela se répercutait sur la rentabilité.

Heureusement, les risques de crédit étaient maintenant beaucoup plus étroitement contrôlés grâce à la mise en place par la nouvelle direction d'une procédure centralisée du crédit.

A chaque conseil, je demandais à la direction de prendre des mesures pour réduire les risques de taux liés aux décalages entre les ressources et les emplois (ALM). Malgré l'insuffisance des rapports de gestion, je subodorais que la vulnérabilité de la banque face à une diminution des taux d'intérêt de marché était trop élevée. Je suggérai l'achat massif d'obligations du gouvernement à taux fixe. Cette opération aurait réduit ce sérieux risque tout en faisant bénéficier KFB de taux d'intérêt élevés. M. Horie, qui n'avait pas d'expérience en la matière, ne comprit pas l'intérêt de cette opération et rien ne fut fait.

Le fonctionnement du conseil mis au point par Newbridge avait été très bien pensé : Les comités recevaient des rapports détaillés avant toutes les réunions et étaient par conséquent bien informés pour poser des questions. Les vives discussions sur de nombreux sujets importants au cours des longues réunions des comités et durant les rapports des comités au conseil rendaient le processus très opérationnel. Les conférences téléphoniques entre les réunions du conseil étaient fréquentes et j'étais impressionné par la remarquable disponibilité de tous les intéressés. Au cours de cette période, j'eus le privilège de mieux connaître les membres du conseil, d'agir de concert avec eux et d'établir un climat de confiance.

Au début de 2001, le CEO, sans doute effrayé par l'ampleur des investissements de modernisation nécessaires, demanda au BOD l'autorisation de sous-traiter l'informatique de la banque (IT) à l'extérieur. Un sujet difficile sur lequel je n'étais pas convaincu... l'informatique est tellement importante pour la banque qu'en perdre le contrôle direct me mettait mal à l'aise. Mais ce dont nous ne nous sommes rendu compte que beaucoup plus tard était le secret qui avait entouré l'étude de ce projet... Quand le personnel de l'informatique, le syndicat et l'ensemble des employés en apprirent l'existence, ils considérèrent cette décision comme une déclaration de guerre et

entamèrent une grève dont les démonstrations paralysèrent presque complètement la banque. La direction dut reculer mais cela ne suffit pas à rétablir la confiance des employés.

A la même époque, KFB fut touchée par la faillite de Hynix à qui la banque avait accordé un financement important en contradiction avec les nouvelles règles de délégation de crédit données par le conseil. M. Horie décida de démissionner de son poste de CEO et quitta la banque peu après. Je fus invité à devenir le nouveau « President and CEO » de KFB.

Bien sûr, avant d'accepter, je consultai mon épouse et obtins son approbation pour déménager à Séoul. Nous y allions en laissant pour la première fois nos enfants qui commençaient leur vie active aux Etats-Unis. Ce fut une décision difficile, surtout en septembre 2001. Je suis certain que la courte visite de mon épouse en Corée un an auparavant et son intérêt pour la culture asiatique furent des éléments déterminants dans sa décision.

Je fus nommé « President and CEO » lors d'une réunion extraordinaire du conseil à San Francisco fin octobre 2001.

Ma mission était claire. Je devais analyser la situation de la banque de l'intérieur et la remettre sur ses rails de la façon la plus expéditive possible. La valeur de la banque devait augmenter rapidement pour permettre la sortie des actionnaires, soit en vendant à un acheteur stratégique (une banque internationale par exemple) ou par un retour en bourse dans un délai déterminé. Je savais que TPG avait conservé sa participation dans American Savings Bank pendant neuf ans et que la durée de son investissement n'était pas son premier souci, mais seulement si la valeur de la banque augmentait de façon régulière et cela n'avait pas été le cas jusque-là !

Historique de KFB

L'établissement qui devait plus tard s'appeler Cheil Euneng (First Bank, la première banque) avait d'abord été une caisse d'épargne, créée en 1929, l'une des toutes premières en Corée. Elle devint ensuite une banque complète, se développa

rapidement et ouvrit des agences dans tout le pays, y compris dix agences dans ce qui est aujourd'hui la Corée du Nord.

Son siège fut établi juste en face de la Banque Nationale de Corée, dans un immeuble ressemblant à une forteresse. Le « Cheil Building » est considéré depuis comme un monument historique. Devenu trop petit pour abriter le siège, il est toujours la propriété de la banque qui y a logé une agence importante et plusieurs départements centralisés, dont le service des cartes de crédit.

La First Bank se développa et devint la plus importante banque pour les entreprises coréennes et la banque chef de file de nombreux chaebols tels de SK, Daewoo et Kia. Dans un pays où tout est soumis à la hiérarchie, la First Bank devint un symbole comparable à ce qu'était JP Morgan dans les années 80 à New York, la meilleure et la plus élitiste, n'embauchant que les meilleurs étudiants des meilleures universités, ayant les plus importants et les meilleurs clients, et pionnière des nouvelles techniques bancaires, y compris les prêts syndiqués et le financement de projets alors tout nouveaux en Corée.

Vint la crise de 1997, la First Bank, qui avait en portefeuille plus de prêts aux entreprises que n'importe laquelle des autres banques du pays et dont les clients étaient incapables de payer ne serait-ce que les intérêts de ces prêts, se trouva en situation très difficile. Il faut reconnaître qu'elle n'était pas la seule dans cette situation ; en réalité, toutes les banques coréennes étaient virtuellement en faillite. Mais KFB était la plus exposée et la plus visible quand vint l'épisode des négociations avec le Fonds monétaire international (FMI).

Pour éviter une crise de confiance dans le secteur bancaire et une ruée possible sur les banques qui aurait été encore plus dévastatrice pour le système financier et pour la crédibilité de la Corée sur les marchés internationaux, le gouvernement agit de façon décisive et courageuse. Deux organismes gouvernementaux, le KDIC et Kamco, rachetèrent une part importante des actifs non performants des banques et le KDIC dut prendre le contrôle de plusieurs banques, y compris KFB, les nationalisant de facto.

Mais comme cela est habituel en Corée, la chasse aux sorcières commença aussitôt. Les responsabilités devaient être identifiées. On ne pouvait naturellement pas accuser la politique nationale et le blâme retomba sur les cadres et les employés des banques. Des cadres dirigeants furent poussés à démissionner ou furent mis d'autorité à la retraite avant d'être attaqués en justice et menacés d'être dépossédés de leurs biens personnels s'ils n'endossaient pas la responsabilité des erreurs de gestion de leur banque. Les employés aussi partagèrent ce blâme, ce qui en Corée est, comme nous le verrons, très sérieux.

Même en tenant compte de la crise et de ses terribles conséquences humaines, je suis convaincu que la politique nationale qui a si fortement encouragé les banques et les entreprises à croître trop rapidement en se sur endettant et qui conduisit à la crise de 1997 a été bénéfique pour la Corée en général. Cette politique a permis au pays de passer en moins d'une génération d'un état de sous-développement extrême à la position de puissance économique régionale qu'il était devenu au milieu des années 90. Mais cette politique atteignit sa limite quand le PNB par habitant arriva au niveau de 10000 dollars, comparable en cela au destin de nombreuses économies planifiées. A un certain niveau, la complication est telle que la concurrence et le marché semblent être les seules solutions viables. La crise fut un point de rupture, et un nouveau système, plus orienté vers l'économie de marché, devenait nécessaire pour l'avenir.

Le FMI, qui dut accorder un prêt très important à la République de Corée pour l'aider à résoudre les effets de la crise, exigea des pratiques plus transparentes et plus ouvertes pour rétablir la confiance dans le pays et éviter la répétition d'un tel désastre ; demandant ainsi la privatisation des banques nationalisées et l'instauration de pratiques internationales de gestion des risques.

Le gouvernement décida courageusement et contre tous les instincts naturels des Coréens de mettre KFB en vente.

Le processus de la vente fut difficile. Les fonctionnaires coréens responsables de l'opération agissaient en directe opposition avec leurs inclinaisons naturelles et leurs convictions

et cela eut une incidence très négative. Un grand nombre d'acheteurs internationaux furent découragés par l'immense travail et par les investissements nécessaires pour redresser KFB et plus encore par l'incertitude liée au fait de travailler dans un milieu très contrôlé et dans une atmosphère hostile. Il faut savoir aussi que les banques cotées sont réticentes à prendre un risque important et d'une ampleur inconnue qui pourrait conduire à une forte volatilité de leur cours en bourse.

A la fin de l'année 1999, après plus de dix-huit mois de négociations-marathon, Newbridge Capital Asia, une firme de « private equity », fut déclarée vainqueur et acquit 50,1% des parts de KFB pour le prix d'environ 500 milliards de wons (environ 420 millions de dollars, à l'époque), 100% des droits de vote et donc le contrôle total du conseil d'administration. KDIC (le vendeur pour le compte du gouvernement) octroya un « put » de trois ans (une option de vendre les actifs indésirables, nous reviendrons sur ce point technique de la plus haute importance) et conserva 49,9% pour bénéficier d'un retour éventuel à meilleure fortune... ce qui s'avéra être une décision très intelligente.

Le 1^{er} janvier 2000, Robert Barnum fut nommé *chairman* non exécutif et Wil Horie devint le nouveau « president and CEO » de KFB (en coréen « *representative director* », « *Ouneng Tchang* »). Quelques cadres de haut niveau furent embauchés et pour la première fois dans l'histoire du pays, une banque coréenne était dirigée par des étrangers. Pour l'opinion publique, le choc fut énorme et la presse, reflétant l'opinion de la majorité de la population, fut délibérément négative. La presse répétait que le gouvernement avait fait le mauvais choix en vendant un « joyau » et expliquait comment les fonds étrangers ne visaient qu'une plus-value à court terme et n'apporteraient pas « les techniques bancaires nouvelles » que le gouvernement avançait comme justification... Cinq ans plus tard, les journaux continuaient à confondre les fonds de « private equity » (PEF) avec les « hedge funds ».

Robert Barnum, qui avait été le CEO d'American Savings Bank, était reconnu comme un homme compétent et sa fonction fut jugée comparable à celles d'autres *chairmen* de banques

coréennes. Cela ne causa pas de problème pour les Coréens qui ne sachant pas jusqu'à quel point il était impliqué (comme les autres membres du BOD) dans la gestion proprement dite, pensaient qu'il se contentait de présider protocolairement les réunions du conseil. Traditionnellement, en Corée, les conseils étaient peu impliqués dans la conduite des affaires.

Le véritable problème des Coréens était en fait Wil Horie parce qu'il était le « Ouneng Tchang », le « President and CEO » d'une banque coréenne et n'était pas coréen ; pire, c'était un Américain d'Hawaï avec une ascendance japonaise. Wil était un expert du financement du consommateur ; il avait l'avantage de parler anglais mais aussi japonais et de ce fait un peu le coréen, ces deux langues ayant en commun leurs racines dans les caractères chinois et des grammaires comparables. Wil devint rapidement la cible personnifiant pourquoi cette transaction n'aurait pas dû avoir lieu. La presse cherchait en permanence les plus petits faits divers pour diffuser des articles critiques et toutes les nouvelles positives étaient systématiquement ignorées.

Les fonds de « private equity »

En dépit de leur rôle très important dans les cycles économiques modernes, les fonds de « private equity » (PEF) étaient généralement inconnus à la fin des années 90 en dehors des cercles financiers et plus encore en Corée où ils étaient non seulement méconnus mais diabolisés.

Au cours d'une de mes vies professionnelles précédentes, en tant que CEO du Crédit Lyonnais USA de 1989 à 1997, je fus particulièrement bien placé pour découvrir et étudier les PEF, alors au début de leur histoire. J'eus des relations professionnelles avec la plupart d'entre eux et pus rencontrer leurs dirigeants. Je crois important de consacrer ici quelques pages pour expliquer d'une façon générale ce que sont ces fonds si puissants et si méconnus.

Tout a commencé à la fin des années 80 quand quelques banquiers vedettes ont quitté la banque d'investissement Drexel

Burnham pour investir pour leur propre compte et celui de quelques clients privés ou institutionnels. Leur réussite a encouragé d'autres banquiers vedettes à créer de nouveaux fonds avec d'autres investisseurs et ce secteur s'est développé de façon spectaculaire, avec des règles bien établies, et encore aujourd'hui dominé par une demi-douzaine de très grandes firmes, la plupart américaines.

Le schéma général est le suivant : le « general partner » d'un PEF, généralement une vedette (« star ») de la finance et son équipe lève, un fonds de quelques centaines de millions de dollars. La durée théorique habituelle de vie de ces fonds est de dix ans après une période de recherche d'investissements de trois ans. Au cours de cette période de prospection, le « general partner » repère des cibles et investit les fonds en espérant que les cibles acquises pourront être redressées et que leur valeur aura été augmentée sensiblement dans un délai de trois à sept ans. Puis elles seront cédées à d'autres investisseurs pour que les actionnaires du fonds récupèrent leurs capitaux fortement valorisés.

La rémunération du « *general partner* » est constituée d'une rémunération proportionnelle au montant investi, supposée couvrir l'ensemble des frais, plus un pourcentage sur les profits réalisés (appelé « *promote* ») qui est de zéro si la marge réalisée est inférieure à un seuil contractuel et de 20% si ce seuil est dépassé.

Les investisseurs sont tenus informés mais il n'existe pas de cotation quotidienne (qui serait impossible pour la plupart de ces opérations). C'est le « *general partner* » qui décide de tout : acheter, gérer et vendre. C'est pour cette raison que le GP doit être une réelle « star ». La crédibilité est fondamentale pour lever des fonds importants pour de longues périodes sur la seule base de la confiance. Le GP doit être capable de présenter de solides références d'opérations réalisées pour lever un premier fonds et, bien sûr, réussir pour pouvoir en lever de nouveaux plus importants (certains fonds dépassant 15 milliards de dollars) lorsque le précédent est sur le point d'être entièrement utilisé. Les investisseurs ne seront attirés que par les fonds les plus prospères dirigés par les meilleurs GP.

Au cours des années 90 aux Etats-Unis, ces fonds ont commencé à jouer un rôle irremplaçable dans le cycle économique. Aujourd'hui, quand une entreprise ne produit pas de résultats satisfaisants ou est sous-cotée par le marché, elle devient rapidement la proie de PEF. L'équipe de direction est alors renouvelée afin de prendre des mesures que la précédente ne savait pas ou ne voulait pas prendre comme par exemple une fusion avec une autre entreprise ou au contraire une cession de certains éléments peu rentables ou non nécessaires. Au bout de quelques années, la société est cédée à une autre entreprise du secteur ou fait l'objet d'une réintroduction en bourse (IPO).

Cela permet aux actionnaires de trouver acheteur (même dans des entreprises en difficulté) car la concurrence entre les PEF à la recherche d'acquisitions a créé un véritable marché. Les PEF permettent également souvent de financer des entreprises en difficulté qui auraient difficilement pu trouver des sources de financement par elles-mêmes.

C'est aux Etats-Unis que l'histoire de ce type de fonds est la plus longue et leur succès est indubitable, à la fois pour les entreprises qui ont été l'objet de ces opérations et qui en sortent le plus souvent en bien meilleur état et pour les investisseurs qui tirent de ces investissements en général un revenu élevé. Parmi les plus importants PEF qui gèrent plusieurs dizaines de milliards de dollars, on peut citer KKR, TPG, Apollo, Blackstone et Carlyle... Leur rentabilité pour les investisseurs a été souvent supérieure à 25% par an.

L'absence de cotation quotidienne en bourse permet aux équipes dirigeantes des compagnies acquises par un PEF de moins se préoccuper de présenter des résultats trimestriels en hausse et des dividendes que les sociétés américaines cotées et donc de se concentrer sur la restructuration à moyen terme de la société ainsi acquise. Cela permet aux PEFs d'investir dans des situations difficiles pouvant nécessiter une longue période de restructuration avant de produire des résultats sans l'opposition des investisseurs qui ne sont réellement intéressés que par les résultats finaux du fonds qui est bien entendu très diversifié ; cela représentant un avantage réel sur les grandes sociétés

cotées trop attentives (surtout aux Etats-Unis) aux fluctuations de la valeur de leur action.

En fin de compte, ce système apporte à l'économie d'énormes quantités de capitaux à risque à long terme, qui seraient autrement difficiles à lever même dans les économies les plus développées. Les investisseurs individuels du début ont maintenant été largement remplacés par des investisseurs institutionnels comme les fonds de pension, qui n'y investissent bien entendu qu'un faible pourcentage des fonds qu'ils gèrent, mais un faible pourcentage de centaines de milliards représente des sommes importantes.

Les PEF se sont développés d'abord aux Etats-Unis puis en Europe et en Asie, et certains ont construit une activité mondiale. Suscitant dans la plupart des pays une relation de type amour-haine : tous les pays en voie de développement (mais aussi beaucoup de pays développés) s'efforcent au début d'attirer leurs capitaux et leur expertise. Puis, jugeant ensuite ces PEF trop agressifs dans leur recherche d'efficacité et de rentabilisation, ils les déclarent trop « intéressés » ou simplement trop « étrangers », comme ce fut le cas en Corée.

CHAPITRE II

Mes premiers cent jours comme CEO de KFB

Après ma nomination par le BOD à San Francisco, je me suis envolé directement vers la Corée avec Wil Horie. Comme le CEO était le seul cadre dirigeant à faire partie du conseil d'administration, je savais que l'équipe de direction sur place ignorait encore la démission de Wil et ma nomination à sa place.

Mais ce qui me surprit fut le contexte du premier contact : une vingtaine de cadres, y compris tous les membres du comité exécutif de la banque et quelques-uns des consultants de Bain, attendaient Wil pour un week-end de travail sur la stratégie à Cheju Island.

A notre arrivée, Wil annonça sa démission et ma nomination et demanda à Bain de diriger la réunion comme prévu avec les documents préparés « pour mon bénéfice ». Je ne connaissais même pas les objectifs de cette réunion : c'était le premier pas en vue de la réorganisation de la banque qu'avait mise au point Bain et qui allait être discutée pour la première fois avec l'équipe de direction pendant ce week-end !

Mon premier souci était de faire connaissance avec les vingt cadres supérieurs réunis pour ce week-end et de les rassurer. Mais je devais aussi écouter l'importante présentation de Bain en évitant tout commentaire. Je voulais conserver toute ma liberté pour pouvoir examiner, plus tard, les différentes alternatives stratégiques.

Inutile de dire que les cadres supérieurs présents étaient beaucoup plus préoccupés par le changement à la tête de la banque et par les ramifications de cet événement, y compris pour eux-mêmes, que par le plan de réorganisation de Bain et que le dialogue en souffrit. Si la présentation du plan par les

consultants suscita peu d'interventions, leurs propositions provoquèrent beaucoup d'anxiété, surtout parmi les membres coréens de l'équipe.

La continuité d'une équipe est essentielle, mais ne connaissant pas la nature des relations personnelles entre les cadres supérieurs de la banque et le CEO démissionnaire, je ne pouvais prévoir comment ils allaient réagir à son départ. Je consacrai tout le week-end à discuter avec les cadres, à les rassurer et à chercher à obtenir des informations de leur part.

Deux nouveaux *executives* avaient rejoint la banque depuis la première réunion du BOD en mars 2000. Un directeur des risques spécialisé dans les crédits aux particuliers, Keith Shachat (qui avait travaillé chez American Express et Associates First Capital) et le directeur de l'informatique, Jay Hyun, venu de EDS. Ils avaient tous deux intégré le comité exécutif de la banque.

Trois autres cadres supérieurs avaient rejoint KFB comme *senior-vice-presidents* (SVP). Un spécialiste des cartes de crédit, Peter Gunton (qui avait travaillé chez American Express et Mastercard) et Bill Bilsborough, venu de chez Associates, qui a été chargé de la direction des produits clientèle hors cartes de crédit ; tous deux dépendaient du COO Duncan Barker. Le dernier SVP, un spécialiste coréen-américain du risque de crédit aux consommateurs, Chan Chang (venu également de chez American Express), fut embauché comme adjoint de Keith Shachat. Les autres participants étaient des Coréens qui avaient toujours travaillé pour la banque.

En plus du CEO, il y avait en tout huit expatriés et trois d'entre eux étaient des Coréens. Ils formaient une petite équipe de spécialistes qui apportaient leur expérience spécifique personnelle à la banque. J'étais convaincu de leur qualification et je savais qu'il me faudrait plus d'un an, peut-être deux pour remplacer n'importe lequel d'entre eux. Avant même de bien les connaître, je souhaitais surtout les garder tous et en faire une équipe soudée.

Les « executives » responsables du réseau étaient certainement les plus intéressés par le plan et les plus inquiets : K. W. Chong, *deputy president* et le Coréen le plus élevé en

grade ; J. T. Kim, responsable des relations avec les grandes entreprises ; H. Y. Shim, pour les entreprises petites et moyennes (SME) ; et un nouveau venu, W. K. Choi, qui venait juste d'être promu par Wil Horie d'un poste essentiellement administratif à la tête du cabinet du Président à celui d' « executive vice-president » responsable de la banque des particuliers. W. K. Choi était l'un des rares cadres à avoir été au courant du plan qui venait d'être présenté et il le soutenait.

Ce fut ma première expérience de communication directe avec les cadres de KFB et je découvris que la plupart des cadres supérieurs coréens ne parlaient pas couramment l'anglais et étaient mal à l'aise dans ces discussions. Je rencontrai le nouveau directeur des ressources humaines (HR), J. H. Kim. Il n'avait été nommé à ce poste difficile et critique que quelques semaines auparavant ! Il y avait encore quelques autres cadres mais je ne compris pas très bien leur rôle et pourquoi ils avaient été invités par Wil Horie. Cela renforça ma décision de ne pas prendre de position sur les propositions de Bain au cours de ce premier week-end comme CEO.

La présentation de Bain insistait surtout sur la séparation des activités de banque de financement d'entreprises et de banque de détail, s'écartant de l'organisation historique des agences universelles complètes pour un système de plus petites agences de banque de détail en concentrant l'activité commerciale dans un plus petit nombre d'agences disposant de spécialistes expérimentés mais moins proches des clients. Simultanément, des fonctions de *back office* devaient être centralisées, toutes les procédures revues et améliorées, permettant ainsi de libérer du temps chez les employés d'agence pour les concentrer sur le marketing et le service aux clients.

Pour les employés, cela signifiait le déplacement de 2500 personnes à travers toute la Corée, souvent sur de grandes distances, et l'élimination de 500 postes. Cela constituait de toute évidence une mesure majeure aux conséquences hautement sensibles, encore inconnue dans la banque.

Ce plan n'était pas révolutionnaire en termes de réorganisation d'une banque. Des plans comparables avaient été mis en œuvre dans la plupart des pays au cours des vingt dernières

années. J'avais vécu cette expérience en France au milieu des années 70 : j'étais responsable d'une agence universelle à Suresnes, dans la banlieue parisienne. Puis, après la réorganisation je fus nommé à la tête d'une agence de banque d'entreprises à Levallois-Neuilly, sans *back office* ni comptabilité. Je me souvenais que j'avais été désolé de cette spécialisation, mais cela avait été bien pire pour ceux qui étaient restés dans les nouvelles petites agences de banque de détail. J'anticipais une violente réaction des directeurs des agences mais n'étant pas encore familiarisé avec le contexte coréen, je me tins prudemment à l'écart de la discussion.

Après ce week-end particulièrement dense, nous nous retrouvâmes au siège à Séoul le lundi matin. Les communications externes avec les autorités et les médias et internes avec le personnel et le syndicat annonçant la démission de Wil et ma nomination absorbèrent l'essentiel de notre temps. La presse coréenne avait tellement attaqué Wil Horie qu'elle se devait d'afficher une attitude positive à la suite de son départ.

Je fus aidé par le fait que j'étais français, sans hérédité japonaise, et que j'avais trente ans d'expérience bancaire derrière moi. Ma vaste gamme de spécialités, depuis le financement d'entreprises et le « *trading* » jusqu'à la banque des particuliers et le « *private banking* », et mon expérience internationale en Europe, aux Etats-Unis et en Amérique du Sud étaient autant de points que la presse ne pouvait plus critiquer.

Au début, les articles des journaux furent prudents mais plutôt positifs. J'avais déjà insisté sur l'importance de la banque des entreprises et avais précisé que mon objectif était d'aboutir à un équilibre entre la banque d'entreprises et la banque de particuliers. Ces propos avaient été bien reçus tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la banque.

Wil quitta la banque quelques jours plus tard et j'entamai mon mandat en essayant de mieux connaître la banque de l'intérieur, par opposition à la vision forcément tronquée que j'en avais eu comme membre du conseil d'administration.

Quelques progrès avaient été réalisés, le système comptable avait été amélioré et le personnel du siège qui occupait la totalité du bâtiment de vingt-deux étages avait été réinstallé dans le

même bâtiment sur dix étages seulement, avec un bien meilleur coefficient d'utilisation... Cette opération réalisée par le COO, Duncan Barker et son équipe permit de rentabiliser le bâtiment en louant l'espace ainsi libéré. Deux étages avaient également été réaménagés totalement pour abriter l'équipe de direction et offrir des salles de réunion ainsi qu'une salle de conférences assez grande pour abriter le conseil d'administration. C'était un aménagement moderne, sans ostentation, classique, parfaitement adapté.

Je savais par mon expérience au Crédit Lyonnais USA combien de temps une rénovation du siège peut prendre, j'étais très heureux que cela fût derrière nous.

Mon principal souci de ces premières semaines fut de structurer la communication, non seulement en termes de langage mais aussi la façon de communiquer avec des milliers d'employés avec lesquels je ne pouvais pas parler directement et dont je ne pouvais même pas deviner les soucis ni les priorités.

Je conserve un souvenir très vif de quelques épisodes qui m'ont ouvert les yeux :

Le comité exécutif de crédit (ECC) se réunissait deux fois par semaine. En dehors de moi-même, qui le présidais, il était composé du deputy president, K. W Chong, Duncan Barker, Ranwir Dewan et S. H. Lee (CCO). Lors de chaque réunion, S. H. Lee présentait les quelques dossiers qui dépassaient la limite de sa délégation de crédit. En général, certains de ses assistants et les cadres responsables des relations avec les clients concernés étaient également présents à ces réunions.

Comme tous les dossiers de crédit étaient rédigés en coréen, nous en recevions un résumé en anglais et pouvions ainsi discuter de l'intérêt de ces propositions et des clients. Une décision était prise à l'issue de ces discussions.

Cette procédure est courante dans la pratique bancaire et les risques pris par KFB étaient désormais limités et relativement clairs ; l'information contenue dans les mini-dossiers en anglais était généralement plus que suffisante pour permettre de prendre une décision : oui, non ou demande d'informations complémentaires. Pourtant, il me semblait étrange que seul le COO

présente les demandes de crédit et que le « côté vendeur », c'est-à-dire le responsable des relations avec le client, ne dise rien.

Lors de la seconde réunion du ECC, je demandai son opinion au responsable du compte. Il resta silencieux et c'est S. H. qui répondit. A la sortie de la réunion, S. H. m'expliqua que les Coréens qui assistaient à l'ECC ne se sentaient pas à l'aise quand ils parlaient anglais et que souvent ils ne comprenaient même pas mes questions. Il était désormais clair pour moi qu'ils ne comprenaient donc rien à ces réunions ; ils en sortaient sans même avoir compris pourquoi ils étaient venus et pourquoi telle ou telle décision avait été prise au cours de cette réunion ou au cours d'autres réunions de ce genre !

Depuis notre acquisition de la banque, la direction avait poursuivi une politique d'enseignement de l'anglais au personnel, en particulier pour ceux qui étaient le plus en contact avec les cadres étrangers, et considérait que « tout le monde devait parler l'anglais ». Cette politique avait certes une justification mais je n'étais pas d'accord : je me souvenais de ce que j'avais ressenti en arrivant à New York après plus de quinze ans de cours d'anglais et j'étais convaincu que nous ne devions pas pénaliser les Coréens qui éprouvaient des difficultés en anglais ; cela ne pouvait que les décourager et les monter contre les étrangers et... aussi nous priver peut-être des meilleurs !

Je décidai donc d'adjoindre un interprète à chaque réunion réunissant Coréens et non-Coréens. Je déclarai officiellement que le personnel coréen était censé comprendre chaque mot prononcé au cours de chaque réunion et devait donner son opinion dans sa propre langue si cela lui était plus facile. Cette décision qui me paraissait naturelle eut un profond retentissement dans la banque. Enfin, quelqu'un qui comprenait les sentiments des Coréens et tenait compte de leurs opinions !

Le second événement fut plus dramatique. Quelques jours plus tard, l'un de nos meilleurs directeurs d'agence eut une crise cardiaque et décéda dans la rue en revenant de chez un client.

J. H. Kim, le directeur des ressources humaines, me conseilla d'assister à la réception funéraire en m'expliquant

comment cela se passe en Corée : une salle spéciale de l'hôpital est somptueusement décorée. C'est là que la famille reçoit les condoléances du public. Une photo du défunt est installée devant, entourée de bougies blanches et de fleurs blanches également. Chaque visiteur apporte une nouvelle fleur blanche en présentant ses respects à la famille et au défunt. C'est une cérémonie très digne. Les visiteurs laissent également une petite somme dans une enveloppe pour aider à couvrir le coût de cette cérémonie.

En route pour l'hôpital, je demandai à J. H. quelle était la responsabilité de la banque vis-à-vis du défunt et de la famille. Il me répondit que conformément à la loi, nous allions régler une petite somme (environ un demi-mois de salaire), mais que si le ministère du Travail reconnaissait, six ou neuf mois plus tard, que le décès était survenu au cours du temps normal de travail, nous recevions l'équivalent de six mois de salaire que nous transférerions alors à la famille du défunt.

Ma réponse fut instinctive : pourquoi attendre ? Il est mort durant ses heures de travail, nous devrions payer les six mois de salaire à la famille immédiatement et nous serons remboursés plus tard par le ministère. Cela lui sembla très généreux et il me dit qu'à sa connaissance, aucune autre banque de Corée n'avait jamais fait une telle avance. Nous le fîmes et au bout de quelques semaines je l'avais déjà oublié mais les employés s'en souvinrent longtemps. Tout le monde en entendit parler et plusieurs personnes m'ont remercié de ce geste, même des années plus tard.

Comme pour l'affaire des interprètes, ce modeste geste de soutien à une famille en peine fut considéré par les employés comme une démonstration de mon respect envers eux et de mon souci de leur bien-être. Je ne l'ai réalisé que bien plus tard.

Je me rendais aussi compte de l'extrême personnalisation de la relation de l'employé coréen avec le CEO : c'est une relation très émotionnelle, proche de la relation entre un père et ses fils. Je compris, ou plus précisément ressentis, qu'il était très important que je parle le plus souvent possible directement à un maximum d'employés.

Ce contact était important pour moi et j'étais certain qu'il l'était encore plus pour eux. Il était important qu'ils comprennent mes convictions et mes objectifs. Comme j'avais besoin de toute façon d'un interprète, je devais éviter tout autre intermédiaire sinon je risquais de voir mon message déformé et perdre son caractère « personnel ».

Je décidai de parler aussi souvent que possible, au moins une fois par trimestre, à l'ensemble des cadres (environ six cents personnes) et d'adresser un message oral chaque mois directement à l'ensemble du personnel par l'intermédiaire du système de communication interne qui assurait une connexion audio directe avec toutes les agences et tous les départements du siège ; j'entamai ce cycle en annonçant à tous ma décision de placer un interprète dans toutes les réunions...

Un autre moment important pour moi fut la tentative par J. H. Kim de m'expliquer la législation coréenne du travail et les relations avec le personnel dans la banque. « En Corée, la législation du travail est très protectrice des employés. Tout licenciement est impossible. La convention collective prévoit dans le plus grand détail les relations entre la direction et le personnel. Quand un nouvel accord est signé entre le syndicat et le CEO, cet accord est incorporé dans la convention collective et devient une loi qui ne peut être changée que par un autre accord entre le syndicat et le CEO. Les syndicats sont très puissants et veulent participer à toutes les réunions conduisant à des décisions. Ils négocient toutes les augmentations de salaire avec la direction pour tous les employés ».

Je mis au moins un mois pour assimiler pleinement ces informations et cela fut vital pour ma compréhension des employés et de leurs réactions. Ayant travaillé en France, j'étais heureusement rompu aux relations syndicales mais même dans ces conditions, il me fallait d'abord apprendre les règles locales...

La rupture entre Wil Horie et le syndicat au sujet du projet d'« extériorisation » de l'informatique avait été totale et je compris pourquoi la production de nouveaux prêts était depuis ce moment-là pratiquement nulle : les employés et le syndicat pensaient qu'ils avaient été trahis par le CEO sur ce projet. Cet

immobilisme était très inquiétant : les banques ont des millions de clients et des millions de prêts et de dépôts, mais des milliers sont fermés chaque jour par des clients qui repaierent leurs crédits, déménagent, changent de banque ou décèdent. La seule façon pour une banque de maintenir son portefeuille et, *a fortiori*, de croître, consiste à produire sans arrêt de nouveaux clients et de nouvelles opérations. Une paralysie de six mois signifiait une diminution nette du portefeuille de clientèle et des actifs productifs... Il était urgent de redémarrer rapidement...

Les conséquences de l'échec du projet de délocalisation furent catastrophiques : le syndicat gagna en crédibilité et cela augmenta son pouvoir vis-à-vis du CEO. Cela lui permit d'obtenir de Wil une longue liste de concessions que je n'ai malheureusement découverte, avec le comité exécutif, que bien plus tard. Le changement de CEO modifia néanmoins la donne et le syndicat était maintenant tenu de montrer sa force en testant ma résistance.

Je m'y attendais, mais ce fut très brutal. Le syndicat demanda qu'une décision mineure soit rapportée (je ne me souviens même plus de quoi il s'agissait) ; je refusai et la grande manifestation commença.

Ce fut certainement plus exotique que les démonstrations des syndicats en France. Une cinquantaine de membres du syndicat envahirent l'étage de la direction et prirent position en face de la porte de mon bureau. Vêtus de leur uniforme militaire, tenue de combat noire et bariolée d'inscriptions blanches, ils portaient un bandeau rouge autour de leur tête et frappaient sur de grands tambours (les tambours traditionnels coréens), créant un bruit infernal. Ils commencèrent ce tintamarre dès le matin et cela dura jusqu'au soir. Je pus fermer ma porte donc le bruit fut un peu assourdi pour moi, mais ma pauvre secrétaire qui était juste à côté était pratiquement sourde à la fin de la journée.

Je convoquai mes adjoints et le directeur des ressources humaines pour essayer de comprendre cette manifestation et ses conséquences pour la banque et ses clients. J'étais très inquiet car je me souvenais des mouvements des syndicats français qui commençaient généralement par bloquer les agences. En

l'occurrence, en autorisant notre syndicat coréen à manifester à l'étage de la direction, nous protégeons la banque ! Personne en dehors de notre étage n'était incommodé et chacun pouvait poursuivre sa routine quotidienne, travailler normalement et servir la clientèle. A mon sens, c'était une situation acceptable. La banque continuait à travailler et je subissais mon « baptême des syndicats ». Par la suite, je pris conscience de la nature personnalisée de cette action syndicale contre moi. Les autres membres du comité exécutif pouvaient aller et venir à leur guise et purent tous rentrer chez eux en fin de journée, à ma demande. Je fus le seul retenu captif.

Les murs de notre étage étaient couverts d'énormes graffiti (en coréen, bien sûr). J'en demandai la traduction et fus horrifié par la violence du langage : ils m'accusaient d'être pour le moins un tortionnaire. Je compris que ces accusations ne m'étaient pas destinées mais étaient à l'usage des employés. Toutes les heures, le syndicat envoyait via son site Internet des images de son action. Néanmoins, je n'aimais pas ça !

Je décidai de continuer à discuter mais sans faire la moindre concession autre que celle de rester dans mon bureau tant qu'ils m'y obligeraient. Ce premier soir, à 21h, le syndicat semblait plus mal à l'aise que moi et ma résistance passive commençait à causer un certain flottement dans sa base. Son souci était d'éviter de trop bousculer le nouveau venu que j'étais, avant de disposer d'arguments solides pour pouvoir m'accuser d'être aussi un traître.

Ils me libérèrent cette nuit-là à 22h et ils revinrent le matin suivant. Mais alors les négociations furent expédiées rapidement et si je me posais des questions sur l'avenir de nos relations, je fus pleinement rassuré. Juste après que nous étions tombés d'accord sur de petits détails pour moi sans importance mais qui permettaient de ne pas perdre la face, chaque membre du syndicat vint vers moi pour me serrer la main et s'incliner à quatre-vingt-dix degrés pour me marquer son respect. Sauf s'il est catalogué comme un traître, le CEO est la figure paternelle et même un enfant rebelle se doit de se réconcilier avec son père, tout particulièrement en Corée.

Au milieu de tous ces événements, mes pensées se concentraient sur les propositions de Bain. J'eus des discussions en profondeur avec le responsable de Bain en Corée, Bertrand Pointeau, et avec Duncan Barker, et J. H. Kim et je consultai tous les cadres dont je pensais pouvoir obtenir des idées pertinentes sur le plan.

Je conclus finalement que ce plan était généralement satisfaisant, mais se révélerait négatif dans nos relations avec les petites et moyennes entreprises qui sont très nombreuses en Corée. Leurs comptes seraient transférés dans des agences plus éloignées et je savais que cela durcirait nos relations. D'autre part, je savais que la banque n'avancait plus parce que les employés se souciaient plus de la réorganisation à venir et de leur éventuel départ prématuré à la retraite que de rechercher de nouveaux clients et de négocier des prêts avec eux.

Je commençais à réaliser combien les employés de KFB avaient été traumatisés par la succession d'événements qu'ils venaient de vivre : une quasi-banqueroute, une nationalisation, une succession de restrictions et de réductions du personnel, et finalement une direction étrangère et le plan de délocalisation de l'informatique qu'ils avaient reçu comme « la dernière goutte qui fait déborder le vase ». Je pensais que ce serait une faute majeure de perdre six mois de plus pour optimiser le programme préparé par mon prédécesseur et par Bain.

C'est ainsi que cinq semaines après mon arrivée en Corée, j'annonçai mes décisions à tout le personnel sur le réseau audio de communication interne de la banque et organisai plusieurs grandes réunions pour les répéter et les commenter aux cadres... Le message était le suivant :

1 – que je supportais à cent pour cent le plan de Bain et que je décidais d'appeler le projet « Pro-branch » (« Pro » pour professionnel) ;

2 – que je l'avais vu appliqué dans de nombreux pays, que je comprenais les difficultés qu'il allait entraîner parce que j'avais été moi-même un directeur d'agence et que je l'avais expérimenté moi-même, mais que c'était la bonne direction pour la banque ;

3 – que je voulais que le délai de mise en œuvre soit réduit de neuf à quatre mois et que tout devait être terminé et mis en place pour le 31 mars 2002 ;

4 – que ce plan prévoyait une réduction des effectifs d'environ cinq cents employés, qui serait réalisée par l'intermédiaire de deux plans de retraites anticipées traditionnels (ERP, le seul moyen de réduire le personnel en Corée – nous expliquerons plus loin cette procédure particulière), dont le premier serait mis en place immédiatement en décembre et le second à la fin du mois de mars pour laisser partir ceux qui ne voudraient pas se déplacer ;

5 – ces deux ERP seraient les derniers.

6 – que tout le personnel devait immédiatement recommencer à travailler pour atteindre les objectifs que je fixais ce jour à la banque : ces objectifs consistaient à augmenter notre bilan total à 40.000 milliards de wons mais en incluant au moins 25.000 milliards de wons d'actifs client, avec une rentabilité (avant taxes) des fonds propres d'au moins 25% ; ces objectifs devaient être atteints en décembre 2004.

Le bilan de la banque à la fin de l'année 2001 était proche de 25.000 milliards de wons mais n'incluait que 11.000 milliards de wons d'actifs client (et nous savions qu'une partie de ceux-ci allaient être perdus par transfert au KDIC) et le niveau de rentabilité était très bas.

Je multipliai les réunions à l'intérieur de la banque et avec la presse, répétant indéfiniment ces objectifs et demandant à chacun des employés que je rencontrais de me les répéter jusqu'à ce que tout le monde dans la banque les connaissent par cœur.

La presse et la plupart des cadres expatriés considérèrent ces objectifs comme une superbe publicité pour KFB, mais inatteignables. Heureusement les employés, les cadres coréens et le syndicat les prirent au sérieux : j'avais été clair, je n'avais pas camouflé la réduction d'effectifs et le traumatisme d'avoir à changer plus de 2500 employés de poste et je fixais un objectif ambitieux pour la banque. C'était très « coréen » et ils l'ont

apprécié. Les réductions de personnel étaient compensées par ma promesse solennelle qu'elles seraient les dernières.

Je n'avais bien sûr pas tiré ces chiffres d'un chapeau de magicien : j'étais convaincu que c'était la seule voie ouverte pour la banque et cela sera expliqué dans le chapitre suivant.

L'autre projet qui me tenait à cœur était la réorganisation du comité exécutif et la résolution de certains problèmes de relations à l'intérieur de la banque : Wil Horie venait d'une société de financement aux consommateurs et son approche était très éloignée de la psychologie d'une banque traditionnelle telle que KFB.

Les sociétés de financement à la consommation sont en fait très centralisées : les responsables des produits et les services centraux sont tout-puissants et ont la haute main sur les vendeurs qui, souvent, ne sont même pas des employés de la société. Cette organisation transplantée dans KFB fit des responsables de produits les acteurs dominants par rapport aux agences qu'ils considéraient au mieux comme « l'un des circuits de vente ». Cela signifiait aussi qu'un directeur d'agence n'était plus considéré que comme le responsable d'un groupe de commerciaux se concentrant sur des activités de vente et rapportant à de multiples chefs de produits.

Ce système était très éloigné du modèle traditionnel encore en usage en Corée où le directeur d'agence disposait d'un grand pouvoir et était surtout considéré comme une sorte de CEO local décidant des prêts et se chargeant de l'ensemble des fonctions administratives et d'exécution. Il rapportait également directement à sa hiérarchie, dans une structure classique pyramidale quasi militaire qui était en fait la seule structure hiérarchique utilisée en Corée.

J'avais moi-même été directeur d'agence et je savais ce que pensaient certainement ces directeurs de ce changement brutal de culture : un manque de considération... comme s'ils avaient été déclassés.

Et cela n'est pas le meilleur contexte pour motiver les 400 agences qui étaient notre unique contact avec notre clientèle !

Le programme Pro-Branch prévoyait d'enlever aux agences les relations grandes entreprises et SME et de centraliser les

procédures administratives non directement liées aux ventes pour permettre aux agences de mieux concentrer leur activité sur l'augmentation des ventes aux particuliers. J'étais d'accord sur le principe mais je pensais qu'il était encore plus important dans ce contexte de montrer aux directeurs d'agence toute la considération et le respect que j'éprouvais pour eux au moment où la plupart d'entre eux allaient perdre une partie de leurs prérogatives.

Fait aggravant, les départements produits rapportaient au COO Duncan Barker et étaient essentiellement gérés par des cadres étrangers qui importaient les nouveaux concepts ; alors que la direction et le personnel du réseau étaient tous coréens. On cumulait ainsi la difficulté des réformes nécessaires avec le sentiment de « déclasser » et l'opposition nationaliste.

Le transfert de W. K. Choi du poste de responsable de « l'office du président » à celui d'EVP responsable de la banque des particuliers fut pour le personnel coréen une autre « goutte qui fait déborder le vase ». En dépit de ses compétences, les cadres et employés des agences retinrent seulement qu'il n'avait aucune expérience de la banque des particuliers ni des agences, qu'il n'était pas l'un des leurs et il fut jugé très sévèrement : les seules raisons de sa rapide promotion ne pouvaient être que sa maîtrise de la langue anglaise et son soutien à une direction étrangère ! Il fut vite considéré comme l'homme de la nouvelle direction et de Wil Horie en particulier et n'eût même pas la possibilité de faire ses preuves dans ses nouvelles fonctions.

Il en résulta une sérieuse rupture de communication entre lui et les directeurs d'agence. Nous pouvions nous mettre aisément d'accord sur des mesures à prendre en comité exécutif, mais les instructions se perdaient dans la hiérarchie du réseau et rien n'était accompli. Pendant ce temps, le syndicat, le considérant comme le « complice » de mon prédécesseur, demandait de façon véhémement sa démission immédiate ou son renvoi.

Le comité exécutif se réunissait tous les lundis matin. Je le présidais et étais entouré par le *chief operating officer* (COO), Duncan Barker ; le directeur financier (CFO), Ranvir Dewan ; le *chief information officer* (CIO), Jay Hyun ; le directeur du

crédit (CCO), S. H. Lee le directeur des risques de crédit pour les particuliers (CCRO), Keith Shachat et les directeurs du réseau, K. W. Chong, W. K. Choi, H. Y. Chim et J. T. Kim. J'ai très vite demandé que le directeur des ressources humaines, J.H. Kim participe à ces réunions et nous avons un interprète de façon à ce que les Coréens, qui restaient jusque-là silencieux, participent pleinement.

J'étais convaincu que je devais rapidement modifier la hiérarchie du réseau afin de rétablir un contact réel entre le comité exécutif et les agences avant que la réorganisation Pro-Branch ne cristallise tous les problèmes. Comme je l'aurais fait à New York, je demandai au directeur des ressources humaines de me présenter les dossiers d'une dizaine de candidats susceptibles de diriger la banque des particuliers.

J'étais décidé à retirer W.K. Choi de ce poste, il avait tout le réseau contre lui et je voulais un candidat de l'intérieur, légitime... Cette position était particulièrement importante, car même après l'exclusion des administratifs et l'application de Pro-Branch, le nouveau réseau de détail comprendra environ la moitié des effectifs de la banque, se considérera comme la principale victime de la réforme et devra assurer la croissance la plus forte...

La réponse de J.H. Kim fut pour moi une révélation : « Il n'existe pas de dossier d'évaluation du personnel car en Corée il est très difficile d'obtenir même une opinion vague sur quelqu'un. La personne « notée » perdrait la face si toutes les appréciations n'étaient pas « au maximum » et c'est même impossible à imaginer si la personne notée est plus âgée (senior) que le noteur. » Il me conseilla donc de prendre le plus âgé des candidats possibles.

Répondant à ma question suivante, il me dit qu'il n'existait pas non plus de système de bonus dans les banques en Corée (sauf pour les huit membres du comité exécutif) et que les augmentations de salaire étaient les mêmes pour tous. Les seules décisions restant du domaine de la direction en dehors des négociations avec le syndicat sur les augmentations de salaire annuelles pour tous les employés étaient les promotions,

mais là encore il fallait respecter certaines règles liées à l'ancienneté.

Cela était si différent de mon expérience américaine récente que je décidai de ne pas insister et d'y revenir plus tard.

Pour l'instant, le problème consistait à choisir un cadre de la banque pour gérer le réseau de la banque des particuliers sans pouvoir m'appuyer sur un dossier d'évaluation. La décision de promouvoir un cadre de la banque elle-même était basée sur ma conviction que le personnel aurait été encore plus traumatisé si on allait ébaucher un cadre de l'extérieur, même dans le cas improbable où nous aurions pu trouver un Coréen compétent sur le marché et cela était improbable, en raison de la tradition de stabilité du personnel en Corée il était très difficile de pouvoir trouver des candidats de bon niveau.

Lors de mes réunions avec le personnel coréen, j'avais observé que le sens de la hiérarchie était si ancré que personne ne se permettait d'émettre une opinion quand j'avais parlé et que quand un grand nombre de Coréens se retrouvaient dans une réunion, seul le plus ancien prenait la parole tandis que les autres approuvaient automatiquement. Il est évident que cela ne me facilitait pas la tâche pour identifier et évaluer un candidat potentiel.

La seule solution que je pus trouver fut de rencontrer les cinquante candidats « possibles » un par un (avec mon interprète) et essayer de me former une opinion personnelle sur chacun d'eux. J. H. Kim me dit que ces rencontres seraient très courtes, car aucun d'entre eux ne se sentirait libre de parler. En fait, ce fut le contraire qui se produisit. Ces cadres supérieurs se sentirent honorés de pouvoir parler directement au CEO et se libérèrent en me disant tout ce qu'ils avaient accumulé au cours des années sans jamais oser le dire. Les entrevues durèrent en moyenne quatre-vingt-dix minutes chacune. Je consacrai plus d'un mois à la réception de ces cinquante candidats (en plus des charges normales de ma fonction) mais j'appris tant de choses au cours de cet exercice et établi tant de contacts directs que pas une minute de ces soixante-quinze heures ne fut perdue.

Chacun d'entre eux me fit un exposé sur la situation de la banque, sur les actionnaires et sur l'avenir tels qu'il les voyait,

ajoutant quelques suggestions concernant le développement possible ou listant certaines réformes nécessaires. Lors de ces échanges en tête à tête, je ne pouvais plus les arrêter tant ils étaient heureux de pouvoir enfin parler au CEO. La plupart étaient chaleureux, passionnés, et tous manifestaient une totale dévotion à la banque et approuvaient sans réserves « mes » objectifs pour 2004. Je commençais à comprendre ce qui était important pour nos cadres, ce qu'ils espéraient et ce dont ils se plaignaient.

A la fin, je choisis celui qui me parut le leader le plus passionné et le plus solide parmi ceux que j'avais interviewés : Seung-Yeol Yang. Je le rappelai et le félicitai pour sa nomination comme le nouvel *executive vice-président* responsable de la banque des particuliers et quand les agences seront séparées lors de la mise en œuvre du programme Pro-Branch, directeur du réseau des agences de détail.

Sa première réaction fut une grande surprise. Il me regarda et me fit dire, par l'interprète : « je ne sais pas si vous l'avez remarqué, mais je ne parle pas un mot d'anglais ». Je lui répondis : « Bien sûr que je l'ai remarqué, mais j'ai le sentiment que vous êtes le meilleur banquier et c'est une banque que nous devons faire marcher, pas un centre culturel anglais. Nous avons des interprètes et je suis sûr que nous saurons communiquer ».

J'acceptai simultanément les démissions de K. W. Chong et de J. T. Kim de leur poste et leur départ à la retraite. Je nommai J. H. Kim, le directeur des ressources humaines, au comité exécutif. Le nouveau réseau était maintenant dirigé par deux directeurs qui me rapportaient directement : S. Y. Yang pour la banque des particuliers et H. Y. Shim pour la banque des entreprises, petites et grandes.

Restait l'épineux problème posé par W. K. Choi que je venais de remplacer et que le syndicat et beaucoup d'employés voulaient voir partir. Il était beaucoup trop jeune pour prendre sa retraite et je n'envisageais pas de le licencier : j'étais convaincu qu'il pourrait être très utile à la banque dans un autre poste où il pourrait pleinement utiliser ses compétences. Même si je n'avais pas été convaincu que c'était la meilleure solution,

toute forme d'action contre lui était inimaginable : elle aurait été considérée comme un signe de faiblesse vis-à-vis du syndicat et aurait aussi donné un étrange message : licencier un cadre dirigeant parce qu'il a soutenu l'actionnaire et la direction et parce qu'il parle l'anglais !

Je décidai donc de créer une nouvelle division qui regrouperait certains départements existants, tels que les agences et les filiales à l'étranger, le service des changes et le service du commerce extérieur, et plusieurs départements nouveaux, à créer, tels que les financements des projets, les financements structurés et le financement des développements immobiliers. Ce nouvel ensemble convenait bien mieux à son profil et à son expérience spécifique du financement syndiqué. Il fut très heureux de cette proposition, bien que le nombre d'employés sous ses ordres fût considérablement réduit.

L'atmosphère des réunions du comité exécutif changea du tout au tout. S. Y. Yang, H. Y. Shim et J. H. Kim communiquaient en coréen et les discussions devinrent beaucoup plus animées spécialement entre Duncan Barker et S. Y. Yang... Le COO était responsable de la refonte et de la modernisation des procédures et du développement de nouveaux produits pour le réseau. Il était sans cesse en train d'essayer d'améliorer et de changer quelque chose tandis que Yang, se faisant l'écho de ses subalternes, le combattait souvent pour pouvoir maintenir la façon dont les agences travaillaient, la « méthode coréenne », ou pour exiger plus de support... souvent avec raison... Je dus jouer les arbitres beaucoup plus souvent que je ne l'aurais souhaité. Le comité exécutif devint beaucoup plus conflictuel, mais Yang imposa rapidement son autorité sur le réseau et la communication entre le réseau et le comité exécutif fut rétablie. Pour moi, c'était l'essentiel.

Pro-Branch n'aurait pas pu démarrer sans la participation active des agences ; leurs critiques permirent d'ajuster, d'arrondir les angles du projet et d'en faire une réalité et cela n'était possible qu'avec un responsable des agences de détail reconnu et respecté.

Le grand chantier de cette période fut la création des nouveaux centres de « back office » prévus par le projet Pro-

Branch. Ces centres devaient être créés totalement : locaux, mobilier, informatique, procédures et formation du personnel déplacé des agences. Ils furent baptisés « Customer Service Centers », CSC, (Centres de service pour les consommateurs). Leur mission était non seulement de centraliser le plus gros de la gestion administrative de la banque des particuliers, mais aussi d'assurer toute la documentation des prêts immobiliers, le recouvrement des impayés et les relations téléphoniques avec les clients, aussi bien les réponses aux appels de nos clients que les appels que nous voulions faire pour des ventes... C'était la première fois qu'une telle organisation était mise sur pied en Corée, mais Bill Bilsborough, chef du projet CSC, réussit à mettre ce système révolutionnaire en place dans les temps. Tout fut prêt pour le jour J, le 31 mars 2002.

Nous avons fixé la date limite du 15 mars aux techniciens de l'informatique qui travaillaient avec acharnement sur le projet Pro-Branch et sur le système des « workstations », c'est-à-dire les postes de travail qui allaient révolutionner le fonctionnement des agences quelques mois plus tard.

Du côté financier et comptable, je fus très impressionné par la façon dont les services comptables furent restructurés. Ranvir Dewan avait réussi cette prouesse en un temps record, mais je n'étais pas satisfait par les rapports de gestion qui m'étaient remis : pas assez détaillés, pas assez « parlants » et pas assez rapidement utilisables. Je lui donnai, ainsi qu'à son équipe, un modèle détaillé de ce dont j'estimais avoir besoin et je n'espérais pas les obtenir avant un an. Je n'avais pas tenu compte de l'extraordinaire efficacité des Coréens quand ils sont bien dirigés. Ils réussirent vite, bien avant la date prévue.

Du côté de la gestion des risques, toute autorité sur les crédits aux entreprises avait été enlevée aux directeurs d'agence lors de l'acquisition de la banque. Cela était nécessaire si nous voulions changer l'appétit de risques de la banque et gérer l'option « put » du KDIC. Je décidai au moment de Pro-Branch la centralisation de toutes les décisions de crédit aux particuliers, privant ainsi les directeurs d'agence de pratiquement toute autorité de crédit. Ce fut une opération

douloureuse et je dus m'en expliquer maintes fois, mais c'était indispensable.

Dans une société où le mot « non » n'existe pas quand on parle à un aîné, il semblait impossible de pouvoir espérer qu'un directeur d'agence puisse refuser un prêt à un client plus âgé que lui ou d'une classe sociale plus élevée ou même occupant un poste important. Comment pouviez-vous imaginer dire non si le CFO ou le CEO d'une SME venait lui-même vous demander une facilité de trésorerie ? Ils n'étaient pas contents mais ils avaient maintenant une excuse pour refuser en disant que c'était une décision venant de la direction générale.

La communication

Très vite après mon arrivée en Corée, je me suis aperçu que la grande majorité des Coréens ne parlait que le coréen. Certains parlaient chinois ou japonais, mais très peu connaissaient l'anglais, même si beaucoup d'entre eux avaient appris quelques rudiments de cette langue à l'école. Mais je pouvais comprendre leur problème : après quinze ans de cours d'anglais en France, j'étais incapable de parler et de comprendre mes collaborateurs en arrivant aux Etats-Unis et ce n'est qu'après avoir travaillé pendant plusieurs mois à New York et suivi de nombreux cours de conversation que j'y suis arrivé.

Les employés se sentirent progressivement plus à l'aise en écoutant ma prononciation de l'anglais très articulée et teintée d'un fort accent français et, de plus, ils bénéficiaient de la traduction systématique par les interprètes qui participaient à toutes les réunions. Beaucoup me dirent qu'ils comprenaient mon lent discours en anglais. Mes erreurs les mettaient tellement à l'aise que certains se sont départis de leur réserve et ont même essayé de répondre !

De mon côté, j'avais décidé d'essayer (ainsi que mon épouse) d'apprendre le coréen, mais au bout d'un an je compris que je n'arriverais jamais à le parler suffisamment bien pour pouvoir tenir une conversation d'ordre professionnel. Au bout de deux ans, j'étais juste capable de lire, de dire quelques

phrases élémentaires et de comprendre la structure générale de la langue.

Les Coréens utilisaient jusqu'au début du quinzième siècle les idéogrammes chinois, mais les prononçaient d'une façon différente. Le roi Sejong décida alors de créer un alphabet. Il invita de nombreux intellectuels à réfléchir pour créer le nouvel alphabet basé sur la prononciation coréenne. C'est donc un alphabet phonétique particulièrement facile à apprendre, mais comme il est basé sur la phonétique, il crée de nombreux homonymes et une phrase courte peut avoir de multiples interprétations qui peuvent être la source de confusion.

Ce nouvel alphabet fut pendant des siècles utilisé en parallèle avec les idéogrammes chinois jusqu'à ce que son usage devienne obligatoire. Mais jusqu'à l'heure actuelle, de nombreux intellectuels (juges, etc.) continuent d'utiliser des cartes de visite écrites en chinois. Pour éviter les confusions, de nombreux messages courts sont encore écrits en chinois (par exemple des cartes de félicitations accompagnant des envois de fleurs...).

Lors de ma première rencontre officielle avec les CEO des banques coréennes et le ministre des Finances, je ne pus trouver mon siège... Le nom de notre banque était écrit en chinois ! Souvent, deux Coréens portant le même nom diront : « Non, ce n'est pas le même nom : nos noms sont dérivés de deux lettres chinoises différentes mais qui se prononcent de la même façon en coréen ».

Il est donc difficile de maîtriser la langue coréenne sans avoir une connaissance de base des caractères chinois et une solide connaissance de la prononciation et du contexte culturel, en particulier pour le choix de la forme de langage.

Mon séjour en Asie du Nord-Est m'aura appris l'extrême importance des idéogrammes chinois dans tout le continent asiatique. Comme les chiffres arabes que nous utilisons en Occident, ils représentent des concepts précis et même si la prononciation de ces caractères est totalement différente dans le nord de la Chine (mandarin) ou le sud (cantonais), au Japon ou en Corée, la signification demeure identique. En d'autres

termes, si ces gens ne peuvent pas se comprendre quand ils se parlent, ils peuvent lire les mêmes journaux.

La langue coréenne a une autre spécificité : elle comporte trois niveaux de langage : l'un pour parler à un supérieur, un autre pour converser avec un égal et le troisième pour communiquer avec un « inférieur ». Ces trois niveaux de langage ne diffèrent pas seulement sur les pronoms utilisés et la conjugaison du verbe (comme en français : « votre excellence », vous et tu), mais sur l'ensemble du vocabulaire et c'est la raison pour laquelle, lors d'une première rencontre, les Coréens se donnent beaucoup de mal pour connaître l'âge et la position sociale de leurs interlocuteurs afin d'ajuster leur discours. Avec les femmes occidentales, cela peut quelquefois poser des problèmes délicats.

On peut comprendre que mon épouse ait été horrifiée quand elle s'était rendu compte qu'elle devait me parler en respectant la forme très déferente (« votre excellence ») alors que je devais lui répondre au troisième niveau avec la forme « tu ». Inutile de préciser que cela nous valut des conversations intéressantes à la maison.

Il est également intéressant de relever que la forme négative n'existe pas dans le niveau déferent (« votre excellence »). L'interlocuteur doit acquiescer. De telle sorte qu'après avoir dit quelque chose en anglais, il était inutile que je demande à mon interlocuteur s'il avait compris. Sa réponse devait être forcément positive, ce qui ne voulait évidemment rien dire.

Au début, mon épouse et moi-même avons été victimes de ces malentendus. Un soir, je libérai mon chauffeur juste après dix-neuf heures (7 PM) en lui demandant de venir me prendre le lendemain à huit heures du matin (8 AM). Je lui demandai s'il avait compris et il me répondit évidemment oui. Mais à vingt-deux heures (10 PM) je reçus un appel de ma secrétaire me demandant si j'allais ressortir ce soir-là car le chauffeur m'attendait depuis huit heures du soir (8 PM). Une autre fois, je commis l'erreur de demander à ma secrétaire si un certain restaurant était ouvert le week-end. Bien sûr, elle me répondit

que oui, mais il était fermé. Plus tard, elle trouva un code : au lieu de dire non, elle disait « peut-être ».

Il ne me fallut pas longtemps pour comprendre que toute conversation spontanée, directe, par exemple dans un ascenseur, était impossible. Je décidai pour compenser de multiplier les niveaux de communication organisée.

Nous tenions des réunions du comité exécutif toutes les semaines, qui duraient trois heures le lundi matin, et je faisais une présentation d'une demi-heure très tôt tous les premiers mardis du mois sur le réseau audio qui couvrait toute la banque (avec bien sûr une traduction phrase par phrase).

Tous les trimestres, nous avions la réunion des trente-cinq cadres supérieurs de la banque ainsi qu'une conférence avec tous les cadres réunissant environ six cents personnes dans l'auditorium. Tous les directeurs du siège et des agences assistaient à ces réunions au cours desquelles je parlais généralement pendant au moins trois heures (et souvent quatre ou cinq) et où j'exposais en détail la situation de la banque en m'appuyant sur des tableaux de chiffres et des courbes projetées. Je soulignais les succès et les priorités pour les mois à venir. Comme vous le devinez maintenant, nous disposions de deux écrans dans l'auditorium, l'un en coréen et l'autre en anglais, ma présentation étant traduite phrase par phrase. Cet exercice était suivi de quelque chose de très nouveau pour les Coréens : une séance de questions et réponses avec le CEO à laquelle je réservais une heure à la suite de chaque présentation.

Les Coréens n'avaient pas l'expérience de ce genre de transparence et même mes assistants me conseillèrent d'être prudent avec ce genre d'exposé informatif et candide, mais je n'en tins pas compte. Comme nous l'avions prévu, au début, je n'eus aucune question spontanée. Mais je m'obstinaï et au bout de trois ou quatre réunions de ce type, les participants s'échauffèrent. Ils avaient conservé des notes prises lors des réunions précédentes et les questions commencèrent à fuser. Plusieurs vinrent même me remercier pour « mes leçons de banque » et pour ma franchise.

Pour m'assurer que je communiquais avec vraiment tous les cadres, je dus également créer un circuit de communication

avec les « jeunes cadres » et, pour cela, nous avons ravivé et modifié une ancienne tradition : les réunions de jeunes cadres. Un échantillon représentatif du siège et du réseau composé de trente jeunes cadres était sélectionné chaque année et tous les trois mois je les recevais pour une réunion de quatre heures au cours de laquelle ils pouvaient me poser toutes les questions qu'ils souhaitaient ou celles que leurs collègues les avaient chargés de me soumettre. Ce furent de très intéressantes réunions, qui nous apportèrent une foule d'idées et de suggestions.

Pour que ces discussions soient franches et ouvertes, je dus accepter d'y aller seul, évidemment avec mon interprète mais sans aucun représentant du tout-puissant département des ressources humaines. Je suppose que cela signifiait qu'ils avaient plus confiance en moi qu'en la DRH.

Je participai aussi à de très nombreuses séances de formation à tous les niveaux : nouvelles recrues, employés juste promus cadres, nouveaux directeurs d'agence, mais aussi séances d'éthique, formation à l'évaluation des risques, etc. J'ai toujours beaucoup aimé enseigner et c'était pour moi une autre façon de maintenir un contact direct avec les employés.

Avec S. Y. Yang, nous multipliâmes aussi les visites à travers le pays pour rencontrer les employés des agences et les clients. Nous avons divisé le pays en régions et attribué une à chacun des membres du comité exécutif afin qu'ils visitent aussi les agences, même lointaines.

Ces contacts eurent des répercussions positives encore plus importantes que je n'aurais pu l'imaginer. La confiance s'établissait dans les deux sens. Les Coréens m'écoutaient de plus en plus attentivement tandis que je les comprenais de mieux en mieux, partageant leur attachement passionné à la banque.

Non seulement tous les employés connaissaient par cœur « mes » objectifs pour la banque en 2004, mais la plupart savaient exactement où nous en étions à partir de mes présentations trimestrielles aux directeurs d'agence. Après ces réunions et ces séances de questions-réponses, ils savaient tous comment je réagissais sur la plupart des sujets importants. En

supprimant l'incertitude, en créant une routine et en distribuant l'information, bonne ou mauvaise, j'avais pu créer la confiance.

Quelques ratios fondamentaux des banques

Il est difficile de parler de banque sans utiliser quelques termes de comptabilité. En voici une brève présentation pour les non-initiés.

Les banques, comme toutes les entreprises, sont représentées en comptabilité par deux documents fondamentaux : le bilan (*balance sheet*, BS) qui présente une photo de sa situation financière à une date déterminée et le compte d'exploitation (*profit and loss*, P/L) qui détaille ses opérations et sa profitabilité (positive ou négative) au cours d'une certaine période.

Les banques sont soumises à une réglementation stricte dans le monde entier et ainsi elles doivent respecter certaines règles spécifiques et notamment des règles de provisionnement et un niveau acceptable de capital basé sur des ratios reconnus nationalement et internationalement.

Les banques doivent être réglementées. Elles reçoivent des dépôts du public et prennent par nature des risques difficiles à estimer, avec un bénéfice immédiat, mais quelquefois avec des conséquences négatives à plus long terme. Une politique à court terme et/ou une mauvaise évaluation des risques pris peuvent mener une banque à la faillite. Les banques sont toutes de plus en plus interconnectées et la faillite d'une banque importante aurait non seulement des conséquences directes pour ses clients mais également d'autres conséquences, systémiques, pour l'économie en général.

Le bilan présente les actifs et le passif. Les actifs sont principalement les prêts accordés par la banque aux clients ainsi que les titres détenus en portefeuille. Le passif est l'ensemble des dettes, c'est-à-dire principalement la somme des comptes courants et d'épargne, les dépôts à terme, les certificats de dépôt, et les obligations émises. Le passif est généralement inférieur à l'actif et cet écart est la valeur nette de l'entreprise pour les actionnaires, appelée également valeur comptable ou « *book value* ».

Le compte d'exploitation peut être présenté de nombreuses façons. Je préfère utiliser la logique suivante.

D'abord la marge nette d'intérêts (NIR) qui est la différence entre la somme des intérêts encaissés et celle des intérêts payés (sur les dépôts etc.). On calcule les recettes nettes totales de la banque, appelées produit net bancaire (PNB), en ajoutant les frais et commissions (reçus et payés) à la NIR.

La somme des frais de personnel, des frais généraux et des amortissements constitue les dépenses d'exploitation.

La marge opérationnelle est la différence entre le PNB et les dépenses d'exploitation : c'est une marge très importante qui définit la capacité de l'institution à supporter les risques et les aléas.

C'est en déduisant de la marge opérationnelle les provisions pour risques et toutes les autres provisions et en ajoutant (ou en déduisant) les recettes (ou pertes) exceptionnelles que l'on obtient la marge la plus significative : le bénéfice avant impôts (EBIT).

KFB avait subi des pertes colossales en 1999 et avait pu les reporter sur les exercices suivants, ce qui lui avait permis de ne pas avoir à payer d'impôts sur les bénéfices avant 2005. Nous allons donc négliger la comptabilité des impôts, qui est très complexe en Corée, pour nous concentrer uniquement sur l'EBIT.

Certains ratios sont particulièrement significatifs. La rentabilité des fonds propres (*return on equity*, ROE) – avant impôts dans le cas de KFB – est l'EBIT divisé par la valeur nette de la société. C'est le meilleur ratio de rentabilité et c'est celui que tout le monde suit : les actionnaires, les analystes, les régulateurs...

Le ratio d'efficacité (auss appelé coefficient d'exploitation) est calculé en divisant les dépenses d'exploitation par le PNB. Ce ratio doit être le plus faible possible et les banques de détail bien gérées atteignent généralement un ratio d'efficacité de l'ordre de 55%.

Le quotient des actifs-client (généralement des prêts) divisés par le nombre d'employés donne une bonne image de l'efficacité des employés. Bien sûr, ce ratio n'est comparable

qu'entre banques ayant les mêmes activités ; une banque qui prêterait principalement aux entreprises n'est pas comparable par ce ratio à une banque dont la principale activité est le prêt aux particuliers. Dans le cas particulier de KFB, ce ratio était particulièrement significatif et, en 2001, il était de loin le plus mauvais de toutes les banques coréennes.

Les crédits-client, en particulier en Corée, étaient encore la principale source de recettes de la banque. C'est moins le cas dans les pays où le crédit est très *des-intermédié* : les crédits à court terme sont remplacés par le « papier commercial » et les prêts à long terme par les obligations ou la *sécuritisation*... alors les des commissions représentent une part importante des revenus des banques.

Il est également important de bien comprendre que toute évolution de ces chiffres ou ratios peut logiquement s'expliquer en analysant les chiffres en amont. Par exemple, une augmentation de la marge opérationnelle peut provenir d'une augmentation des recettes ou au contraire d'une diminution des dépenses.

Comme nous devons complètement reconstruire la banque, il nous fallait d'abord nous efforcer d'augmenter les volumes et essayer d'améliorer les marges d'intérêts, quitte à modifier la gamme des produits offerts. Nous devons aussi augmenter les commissions tout en nous efforçant de maintenir le niveau des dépenses le plus bas possible. Cela signifiait qu'il nous fallait augmenter le ratio d'actifs-client traités par employé, puis la marge opérationnelle et le ratio d'efficacité et enfin maintenir le niveau des provisions le plus bas possible afin d'améliorer l'EBIT et le ROE.

CHAPITRE III

Comment redresser la banque

Tandis que je m'efforçais de m'adapter à la Corée et de mieux comprendre le fonctionnement des relations humaines dans ce pays, mon principal souci était de revoir et redéfinir la stratégie à adopter pour redresser la banque. Je n'étais pas vraiment convaincu par le programme mis au point avant l'acquisition avec l'assistance de Bain. Il était déjà vieux de deux ans et méritait d'être revu car la réalité est souvent bien différente quand on la considère de l'intérieur dans un nouveau contexte.

Depuis le début de la crise de 1997, KFB avait perdu environ 75% de ses actifs-client, essentiellement parce qu'ils étaient devenus irrécupérables, en les vendant ou en les transférant à KDIC ou à Kamco. Mais le personnel avait diminué seulement de 40% et les frais généraux n'avaient baissé que de 25%. Cette évolution avait provoqué un déséquilibre structurel considérable.

La banque avait été recapitalisée lors de son acquisition par Newbridge, ce qui nous donnait plus de 1.500 milliards de wons de fonds propres auxquels s'ajoutait la dette subordonnée. Cela devait permettre de supporter bien plus que les 25.000 milliards de wons de total de bilan. Généralement, lorsque les risques sont faibles, les banques peuvent fonctionner confortablement avec un ratio de capital divisé par le total des actifs (non pondérés) d'environ 4%. Cela signifie que le capital existant aurait permis un total d'actifs d'environ 40.000 milliards de wons, ce qui me semblait un bon point de départ, d'autant plus que nos concurrents fonctionnaient avec un ratio très faible souvent inférieur à 3%.

J'en conclus qu'il y avait deux façons d'atteindre un niveau de rentabilité acceptable. Une première approche consistait à réduire le personnel d'environ 50% par rapport au niveau actuel tout en diminuant proportionnellement le nombre des agences et les frais généraux et en diminuant le capital en conséquence. C'était de toute évidence une stratégie défensive qui n'était pas ce qu'attendaient nos actionnaires. L'alternative consistait à maintenir le capital à son niveau actuel et à augmenter à marche forcée la base clientèle afin d'utiliser le plus rapidement possible les capacités de l'infrastructure existante et obtenir une rentabilité acceptable du capital investi.

Comme je le mentionnais précédemment, la première approche présentait des faiblesses évidentes. Une réduction du capital aurait été une mauvaise chose pour les actionnaires : toute augmentation de valeur serait dès lors limitée au capital résiduel et toute réduction de la structure impacterait négativement nos économies d'échelle et donc notre capacité de lutter contre la concurrence des banques locales qui étaient déjà devenues plus importantes que KFB. J'étais convaincu qu'une nouvelle compression du personnel serait désastreuse sur une équipe déjà traumatisée. La réaction des syndicats et la démoralisation qui en résulterait pour le personnel seraient dramatiques pour la banque. En plus de cela, nous allions devoir investir lourdement pour moderniser et remettre à niveau l'informatique de la banque... quelle que soit la solution choisie.

Ayant de fait éliminé cette première solution, ma décision fut facile. Nous devons développer les actifs-client et définir un programme permettant d'atteindre une rentabilité acceptable dans un délai défini, de l'ordre de deux à quatre ans.

Usant de mon expérience de la trésorerie, je commençai par analyser le passif et je constatai rapidement que le ratio des soldes des comptes chèques, d'épargne et de MMDA, divisés par le total du passif, était largement supérieur aux niveaux habituels dans le secteur bancaire : KFB était « *under leveraged* » (sous-endettée) parce que la banque ayant des niveaux d'actifs trop faibles, ne cherchait plus à attirer les dépôts à terme, plus onéreux... Ce type de structure était en

général rentable dans un contexte d'intérêts de marché élevés, les comptes de dépôts et d'épargne sont moins coûteux en termes d'intérêts versés (ils sont souvent déconnectés des taux de marché) mais les dépenses d'exploitation qui y sont associées sont plus élevées : c'est en fait le coût du réseau des agences. Cette situation laissait sans aucun doute la place à une politique plus agressive pour attirer les dépôts à terme et augmenter la taille du bilan.

Du côté négatif, notre structure de dépôts était vulnérable en cas de réduction des taux d'intérêt sur le marché. Les comptes d'épargne deviennent moins rentables quand les taux baissent, en particulier en Corée où les taux des financements sont généralement flottants.

Du côté des actifs du bilan, j'ai observé une vulnérabilité considérable. Les actifs client, qui incluaient tous les prêts et crédits aux clients non financiers, ne se montaient qu'à 10.000 milliards de wons, et 9.000 milliards des autres actifs payant intérêts étaient très vulnérables : sur ce total, les obligations KDIC provenant du paiement des prêts rachetés par KDIC se montaient à 5.000 milliards de wons et 4.000 milliards de wons étaient ce que nous appelions des « *bulk loans* » représentant le refinancement global de portefeuilles d'institutions financières non bancaires (principalement des émetteurs de cartes de crédit), des risques très concentrés.

Les obligations KDIC devaient être entièrement remboursées en décembre 2002 et présentaient en plus des caractéristiques préoccupantes : la principale était que les taux d'intérêt qui leur étaient attachés étaient basés sur le coût moyen de nos dépôts. Cela signifiait que nous abandonnions une partie des profits que nous réalisions sur les dépôts peu rémunérés mais que nous continuions à supporter les frais d'exploitation correspondants... De plus la marge apparente qui était ajoutée à notre « coût moyen des dépôts » déclinait contractuellement avec le temps. C'était satisfaisant en 2000, beaucoup moins en 2001 et très proche de zéro en 2002, un désastre en termes de rentabilité pour la banque.

Les « *bulk loans* » étaient essentiellement une façon de refinancer les sociétés de cartes de crédit, avec une garantie

basée sur les créances des clients. Ces prêts bénéficiaient d'une protection que je jugeais faible mais avaient été consentis en 2001 pour compenser temporairement le manque de croissance des actifs-client. Je souhaitais sortir de cette activité le plus rapidement possible et la majorité des membres du comité de crédit et du BOD étaient d'accord avec moi.

Nous devons faire croître la masse des crédits aux clients mais nous devons aussi remplacer les 9.000 milliards de wons d'autres actifs rémunérés qui arrivaient rapidement à échéance et bien entendu nous devons procéder avec la plus grande prudence, sans prendre de risques inacceptables.

Les actifs client (10.000 milliards de wons) étaient harmonieusement distribués entre de grandes entreprises, des SME et des clients particuliers. Je savais qu'un certain nombre de prêts aux grandes entreprises devaient faire l'objet de réserves additionnelles et donc seraient sans doute rachetés par le KDIC dans le cadre des accords de « put ». La plupart des prêts aux particuliers étaient des lignes de crédit d'une année. Nous n'aimions guère ces prêts. Certains étaient garantis par des portefeuilles d'actions et beaucoup n'avaient aucune garantie, mais ils présentaient surtout des caractéristiques courantes en Corée mais très inhabituelles pour un banquier moderne : ils ne comportaient ni de raison au financement ni de paiements intermédiaires, seulement une date de remboursement, capital et intérêt à l'échéance (généralement une année)... et la plupart du temps le client demandait à l'échéance le renouvellement pour une autre année.

Ce type de montage empêche le prêteur de découvrir d'éventuels problèmes de remboursement avant l'échéance et nous le considérons comme très dangereux. Les Coréens étaient habitués à renouveler automatiquement leurs lignes de crédit à l'échéance, quelquefois en capitalisant les intérêts échus et certaines de ces lignes figuraient sur les livres de la banque depuis dix, voire quinze ans. S. H. Lee, notre COO, s'efforçait de transformer ces prêts en prêts amortissables et il était évident que nous devons trouver d'autres voies pour développer nos crédits aux particuliers.

A partir de l'acquisition en 2000, nous avons développé de nouveaux produits de financement aux particuliers : nous commençons à proposer des prêts immobiliers à long terme comme on en trouve dans d'autres pays ainsi que des prêts personnels non garantis amortissables.

Le marché local de capitaux était encore très limité et le marché coréen n'avait pas encore été *dés-intermédié* : les prêts bancaires représentaient la part du lion du financement de l'économie du pays et les marges sur prêts et sur les comptes de dépôt représentaient l'essentiel des facteurs de rentabilité clientèle des banques coréennes...

Finalement, je me rendais compte que les dépenses allaient continuer à augmenter : les augmentations de salaire avaient déjà été décidées pour les deux années suivantes (nous y reviendrons) et nous devions investir des sommes considérables dans l'informatique, dans les agences et les distributeurs de billets ; enfin la réorganisation que j'allais initier avait un coût et les autres frais généraux allaient en augmentant avec l'inflation...

Même en gardant les effectifs constants, la hausse des salaires et des retraites (nous y reviendrons), les investissements nécessaires en particulier dans l'informatique et les systèmes et l'inflation générale des autres frais généraux devaient augmenter les coûts en tout état de cause par plus de 5 % l'an. C'était le principal facteur à prendre en compte pour définir le taux de croissance nécessaire de nos actifs.

Je procédai à une rapide simulation supposant une croissance des coûts de 5% par an et des marges d'intérêt constantes : pour atteindre un niveau de rentabilité acceptable, il nous fallait doubler la masse de nos actifs-client, et en plus, remplacer les 9.000 milliards d'autres actifs qui devaient nous être remboursés en 2002 !

Face à ces données, je créai ce que je considérai comme la seule voie possible : un plan de croissance des actifs sur quatre ans. C'était un plan « *top-down* » (issu du sommet en opposition de la procédure habituelle qui part de la base) définissant les objectifs à trois ans que nous devions atteindre si nous voulions

survivre. Les moyens de les atteindre effectivement restaient à définir en associant toutes les directions à cette réflexion.

1/1/2002		Plan	Original			
Milliers de milliards de wons Actifs	2000 Réel	2001 prévu	2002 Plan	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan
entreprises	3.5	3	3.2	4	4.6	5
SME	2.8	3.3	3.8	4.7	5.4	6
Particuliers	2.4	4.5	9.8	14	18	22
Actifs client	8.7	10.8	16.8	22.7	28	33
<i>% croissance</i>		<i>24</i>	<i>56</i>	<i>35</i>	<i>23</i>	<i>18</i>
KDIC obligations	5.9	4.5	0	0	0	0
Bulk loans	3.2	4.1	2.3	1.3	0	0
Autres actifs	6.4	5.5	5.7	5.5	5.5	5.5
Actifs avant oblig. d'Etat	24.2	24.9	24.8	29.5	33.5	38.5
<i>% croissance</i>		<i>3</i>	<i>0</i>	<i>19</i>	<i>14</i>	<i>15</i>
Liquidité Obligations d'État			7.2	8.5	8.5	7.8
Total Actifs	24.2	24.9	32	38	42	46.3
<i>% croissance</i>		<i>3</i>	<i>29</i>	<i>19</i>	<i>11</i>	<i>10</i>

Même si les actifs-client augmentaient de 6.000 milliards de wons par an à partir de 2002 (un objectif agressif), le remboursement des obligations de KDIC, notre dégage­ment programmé des financements de gros (*bulk loans*) et

l'augmentation des dépenses d'exploitation ne nous permettaient d'atteindre un niveau acceptable de rentabilité sur investissement qu'à la fin de 2004.

Mais j'étais très satisfait de ce programme triennal : le délai était suffisamment long pour représenter un objectif pour les employés, nous permettant de réformer les structures et changer la façon dont la banque fonctionnait tout en étant suffisamment court pour ne pas décourager notre conseil et nos actionnaires.

Pour atteindre ces objectifs tout en assurant à la banque une liquidité acceptable (dans les limites des contraintes de capital), nous devons en plus investir des sommes considérables en instruments sans risque (obligations de l'Etat coréen).

La base de notre stratégie fut ainsi définie :

- augmenter chaque année les actifs-client d'environ 6.000 milliards de wons sans accroître le personnel.

- atteindre 40.000 milliards de wons de total de bilan, avec un minimum de 25.000 milliards de wons d'actifs-client en décembre 2004.

J'étais convaincu que seuls ce rythme de croissance et une stricte discipline concernant les dépenses nous assureraient un niveau acceptable de rentabilité du capital que j'estimais devoir être de l'ordre de 25% (avant impôts) à la fin de 2004. Ma simulation supposait une stabilité de la marge d'intérêts pour KFB, ce qui supposait donc des taux de marché stables en Corée.

L'objectif principal était, bien sûr, la rentabilité (ROE) mais pour l'atteindre, la croissance des actifs-client était nécessaire... L'objectif du total des actifs était moins important et je ne le rajoutai à la liste que parce que je sentais qu'il était important pour les cadres de la banque. Les banques en Corée étaient classées en fonction de leur total de bilan et c'était ce chiffre que les cadres connaissaient le mieux et qui représentait pour eux le « *standing* » de leur banque.

La question était maintenant de savoir comment nous allions pouvoir augmenter sans risques anormaux nos actifs-client dans un marché saturé et hautement concurrentiel. Un

seul secteur semblait pouvoir nous permettre d'atteindre cet objectif de croissance prudente mais exponentielle en Corée : les prêts immobiliers résidentiels.

Nous ne parlons pas ici de financement « *sub-prime* » mais de prêts immobiliers traditionnels avec des apports personnels importants... Le régulateur interdisait aux banques de prêter plus de 60% de la valeur des biens immobiliers, cette limite étant même ramenée à 40% dans les zones considérées comme spéculatives...

Le marché résidentiel croissait très rapidement mais les prêts offerts par la concurrence étaient limités à une durée de trois ans avec des taux d'intérêt ajustables, révisés tous les trois mois. J'étais convaincu que ces limitations nous donnaient une chance de rentrer dans la compétition. Nous pouvions offrir toute la gamme des produits qui existent aux Etats-Unis et en Europe : nos cadres expatriés connaissaient parfaitement tous ces produits.

Le CSC allait nous permettre de disposer d'une ligne de production de qualité industrielle dont aucune autre banque coréenne ne disposait. Nous avions des spécialistes du risque des crédits aux particuliers qui utilisaient les techniques internationales les plus sophistiquées que nous avons adaptées au marché local. Et nous investissions déjà lourdement en technologie, à la fois dans nos produits et pour les guichets de nos agences, ce qui nous permettrait, entre autres, d'être plus efficaces dans l'offre et la mise en place de nos prêts immobiliers.

L'urbanisation galopante de la Corée et les changements intervenant dans la société étaient en train de provoquer un boom de la construction, mais nous avions moins de 1% de ce marché en pleine croissance.

Tout restait encore à faire au niveau des agences. Nos équipes de commerciaux étaient surtout habituées à la relation avec les entreprises et cela était bien différent de la vente de prêts immobiliers. S. Y. Yang s'attela à la réorientation, à la formation et à l'animation des équipes...

Les prêts immobiliers ne pouvaient pas être le seul secteur de croissance. Nous souhaitions aussi développer les crédits

personnels (des prêts sans garanties aux particuliers) qui permettent une marge d'intérêt très élevée, sans commune mesure avec celle des crédits immobiliers. Mais ces crédits sont bien sûr beaucoup plus risqués et en Corée à cette époque il n'y avait pas de centrale des risques fiables (état des délinquants tenu en France par la Banque centrale) ni de « crédit-bureau » à l'américaine. Notre approche très scientifique de ces risques ne pouvait donc s'appliquer que difficilement et après que nous eûmes créé nous-mêmes les données historiques à partir de sources diverses.

Les Coréens n'étaient en plus pas habitués à payer pour les services rendus par les banques et, comme en France avant les années 80, la faible rémunération de certains comptes devait payer pour tout... donc peu de commissions dans les revenus des banques...

Néanmoins je sentais une nouvelle possibilité : la banque privée jusque-là inexistante en Corée devait très bientôt devenir nécessaire : la richesse personnelle des Coréens augmentait. Mais l'image de la banque, qui avait été très sérieusement détériorée pendant la crise puis par la vente « à des étrangers », devait d'abord être redorée... Il était difficile de demander aux plus riches de faire confiance à KFB en lui confiant leur fortune, je gardais cette idée pour plus tard.

Dans le secteur du financement des entreprises, S. H. Lee et moi-même n'étions pas très enclins à prêter des sommes importantes aux SME. En Corée, les SME sont en fait de petites entreprises très liées à une personne, sans véritable comptabilité et, bien sûr, sans commissaires aux comptes. Même si les risques étaient bien répartis, avec des montants maximum faibles, ils nous semblaient supérieurs à ceux des grandes entreprises à condition bien sûr que les dossiers de crédit pour celles-ci soient étudiés professionnellement... Restait à convaincre notre conseil, traumatisé par le nombre des contentieux précédent l'acquisition et par les pertes sur Hynix.

Je savais de plus que l'organisation Pro-Branch ne nous aiderait pas à développer nos relations SME. Je décidai de ne pas insister sur ce secteur d'activité dans un premier temps et d'attendre dix-huit à vingt-quatre mois pour réformer Pro-

Branch sur les SME et assurer une formation solide avant de s'aventurer sur ce marché (il est nécessaire de laisser quelques initiatives décentralisées pour réussir avec les SME).

Le conseil était encore très sensible à l'impact que la crise de 1997 avait eu sur le portefeuille des prêts aux grandes entreprises et restait très restrictif au sujet de l'exposition sur ces grands groupes. Il avait fixé une limite des crédits totaux par client très faible (très inférieure à notre limite légale de financement en Corée). Cette limite était prudente et je l'aurais volontiers acceptée dans un marché ouvert et « profond » comme celui des Etats-Unis, mais elle se révélait trop restrictive pour le marché coréen.

Il n'existait en Corée qu'un petit nombre de très grandes entreprises auxquelles nous aurions volontiers accordé des prêts (les autres ayant été disqualifiées en raison de leur profil de risque), mais même dans le meilleur des cas où toutes ces entreprises « acceptables » auraient été nos clientes et auraient emprunté jusqu'à la limite fixée par notre conseil (ce qui aurait été improbable parce que les sociétés les mieux structurées ne recherchent pas beaucoup de financements bancaires), le total aurait été de loin inférieur aux volumes prévus dans le plan !

Je décidai de revoir et discuter ces limites. Cela devint rapidement un sujet de vive discussion aux réunions trimestrielles du conseil d'administration et après que nous ayons pu prouver la qualité de nos procédures d'analyse des risques, nous réussîmes à augmenter ces plafonds.

Mais ce n'était pas encore suffisant et nous devons trouver une autre façon de développer des actifs de qualité avec les grandes entreprises. Les financements structurés représentaient une excellente opportunité en Corée : des structures légales séparées sont créées, elles possèdent les actifs à financer et les « *cash flows* » qui devront rembourser directement les dettes.

Les avantages de ces structures étaient évidents : nous pouvions ainsi nous protéger contre l'un des pires risques des entreprises coréennes : le support croisé des filiales dans les *chaebols*. Une entreprise saine appartenant à un chaebol était souvent amenée à supporter une autre entreprise en difficulté

dans le même groupe. Cela rendait l'analyse du risque sur une société difficile voire illusoire.

La création de ces structures *ad hoc* était aussi un moyen de créer de nouveaux clients dans le sens des limites individuelles par entreprise et de maintenir la concentration des risques à un niveau acceptable. Enfin, ce type de financement, de nature plus technique, permettait une meilleure rémunération de la banque du fait d'une moindre concurrence.

J'avais créé ces mêmes activités aux Etats-Unis avec d'excellents résultats. Je visais une meilleure rentabilité, des prêts mieux protégés, mais aussi une meilleure image sur le marché et la possibilité, plus tard, quand le marché et KFB seraient mûrs, de diriger des prêts structurés syndiqués et donc de bénéficier des commissions de syndication. Nous décidâmes d'aller de l'avant et je créai trois nouveaux départements : les financements des développements immobiliers (surtout pour leurs possibilités d'apport de prêts immobiliers aux particuliers), les financements de projets et les financements structurés ; tous les trois sous l'autorité de W. K. Choi.

Le marché local du won, disposant de son propre arbitrage, constituait une partie substantielle des profits de nos concurrents. Lorsqu'un marché est nouveau ou fonctionne avec un nombre limité d'intervenants et une liquidité relativement restreinte, les teneurs de marché peuvent (et doivent pour rendre le marché plus efficace) faire des arbitrages. Ces activités permettent une rentabilité attrayante en prenant peu de risques, je l'avais vécu en France lors de l'ouverture des marchés financiers en 1985. KFB était complètement exclue de ces activités de « *trading* », sa salle des marchés étant complètement démantelée depuis 1997 et le conseil, totalement à son modèle de banque de détail, était par principe opposé à toute prise de risque dans ce secteur.

Si j'étais bien convaincu qu'il était exclu que nous ayons des activités de « *trading* », même les plus classiques telles que le change, la trésorerie won et les obligations d'Etat, avant de disposer des équipements et des contrôles nécessaires, j'étais persuadé qu'il fallait que nous démarrions cette activité le plus rapidement possible. Cela devint donc une nouvelle priorité et

nous recréâmes une petite salle de « *trading* » dès que nous disposâmes du *software* et des procédures appropriées ; c'est-à-dire les positions et les profits de chaque activité en temps réel et des relevés comptables quotidiens des opérations. Il ne restait alors plus qu'à obtenir le feu vert du conseil pour des risques limités sur un « *trading* » élémentaire....

Le pragmatisme de ce volet du programme de redressement de la banque surprend peut-être le lecteur. Je vais essayer de m'en expliquer.

Je suis bien convaincu qu'il n'y a pas UNE façon de redresser une banque (une méthode miraculeuse qui marcherait à chaque fois) mais une voie, dictée par la situation spécifique de la banque : il faut donc d'abord procéder à une analyse approfondie de la situation en tenant compte de nombreux éléments qualitatifs et quantitatifs tels que le contexte national et l'évolution économique ; l'historique de la banque et sa « culture interne » ; le moral, la formation et le dévouement du personnel ; la qualité des dirigeants ; l'image de la banque auprès du public et la valeur de sa franchise ; les problèmes spécifiques à résoudre ; les opportunités du marché dont on pourra profiter et de nombreux autres facteurs... Puis il faut définir un objectif...

Il me semble indispensable de faire en sorte que l'objectif paraisse ambitieux, mais possible à atteindre et compatible avec la culture interne ; on doit laisser un délai suffisamment long pour permettre de réaliser les changements nécessaires et, néanmoins, suffisamment court pour ne pas rendre l'objectif théorique.

Cet objectif doit être largement diffusé parmi le personnel et assorti de plans annuels détaillés. Pour atteindre cet objectif, il ne faut pas que ces plans annuels soient directifs (ils ne doivent pas, comme l'objectif, être « *top-down* ») mais au contraire ils doivent être construits en faisant participer le plus grand nombre possible d'employés afin que chacun aie le sentiment que ces plans lui appartiennent.

Bien sûr, il ne faut plus ensuite que la trajectoire change, ne serait-ce que d'un degré, et tous les succès et défis successifs,

ne doivent être présentés que comme des étapes sur la route menant à la réalisation de l'objectif.

2002 – Le tournant

Les premiers mois de 2002 furent une période critique pour KFB. Pendant tout le premier trimestre, nous avons travaillé d'arrache-pied presque 24 heures sur 24 pour mettre en place les CSC ainsi que les perfectionnements technologiques nécessaires pour la mise en place de Pro-Branch. Nous préparâmes également des mouvements de personnel considérables.

Fin janvier, quand le comité exécutif nouvellement réorganisé se réunit pour discuter en profondeur les plans d'exécution de Pro-Branch, le réseau souleva de nombreuses objections, souvent justifiées. Nous organisâmes une multitude de réunions à différents niveaux pour résoudre tous les problèmes soulevés en vue du jour J.

Quand je dirigeais le Crédit Lyonnais Americas, je dus faire face à une véritable catastrophe : une coupure régionale d'électricité qui dura une semaine et qui empêcha tout le personnel d'atteindre nos bureaux. Cet événement aurait pu nous coûter très cher, voire ruiner la banque, si nous n'avions pas disposé d'un excellent plan de sauvetage (*disaster recovery plan*). Cet événement m'avait beaucoup sensibilisé à ce risque bien connu des banques et de toutes les entreprises qui par fonction ne peuvent « s'arrêter ». Ainsi, afin de protéger la banque d'un tel désastre qui aurait pu interrompre l'activité du CSC à Séoul, je décidai de dupliquer le site à Pusan, dans les étages supérieurs d'un immeuble que nous possédions là-bas. Nous en étions donc à programmer et lancer deux CSC au lieu d'un. Duncan Baker, Bill Bilsborough et une femme remarquable, S. J. Kim, avaient été chargés de réaliser cette opération dans les temps avec une équipe d'experts en informatique et télécommunications.

Du côté de l'informatique centrale, Jay Hyun poursuivait son programme ambitieux de modernisation, en s'efforçant de

rattraper les années perdues de sous-investissement dans nos systèmes centraux tout en reconstituant de nombreuses procédures pour Pro-Branch et d'autres projets critiques tels que les stations de travail des agences et le stockage des données dans des bases des données qui devaient nous apporter la souplesse absolument indispensable à une banque moderne.

Au temps des ordinateurs centraux, c'étaient les spécialistes informatiques qui se chargeaient de tout ; on les appelait aussi bien pour une simulation que pour un rapport de gestion. On devait faire la queue, on ne recevait une réponse que plus tard et si cette réponse ne répondait pas exactement au problème, on devait refaire la queue... Les spécialistes informatiques étaient nécessaires, craints, et en même temps frustrés par les multiples petites tâches qu'on leur confiait avec des ordres de priorité sur lesquels ils n'avaient aucun contrôle. L'ère des PC interconnectés a tout changé. Maintenant, les spécialistes IT travaillent sur l'architecture du système, les connections, les systèmes comptables fondamentaux (*core banking*) et la constitution de bases de données géantes (*data-warehouses*).

Ces bases de données sont remises à jour en permanence et organisées de telle sorte que les utilisateurs autorisés puissent y puiser les informations dont ils ont besoin. A charge pour les utilisateurs de les organiser comme ils le jugent utile sur leurs PC pour des simulations ou des documents de gestion (non comptables). Cela donne aux responsables des risques et du marketing, aux auditeurs et surtout, me concernant, au contrôle de gestion qui me fournissait mon tableau de bord des possibilités illimitées : ils pouvaient disposer rapidement des informations qui leur étaient nécessaires et les mettre en forme sans avoir à être tributaires d'un informaticien des services centraux.

Tout en coordonnant la mise en place de Pro-Branch, je travaillais étroitement avec S. Y. Yang et Duncan Barker pour pouvoir augmenter massivement la croissance des prêts aux particuliers dès avril, après la réalisation de tous les mouvements de personnel et de l'ERP final de mars 2002.

Yang dynamisait ses équipes, adoptant pleinement « mes » objectifs et démontrant clairement à tous que le programme de production prévu pour 2002 et qui avait été préparé sous le contrôle de mon prédécesseur devait être largement dépassé si nous voulions être en phase avec « mon » objectif à trois ans.

On se concentra sur les prêts immobiliers aux particuliers, en offrant à la clientèle des prêts jusqu'à une durée de trente ans alors que nos concurrents limitaient leur offre à des prêts à trois ans. Pour attirer la clientèle et établir notre nom inconnu sur ce marché, nous offrîmes des taux très compétitifs avec plusieurs options : des taux flottants (indexés tous les trois mois sur le taux de marché des Certificats de Dépôt bancaires) ou des taux fixes, généralement sur les trois premières années et des taux flottants ensuite.

A force d'essais, nous réussîmes à accélérer le processus couvrant « souscription, documentation, prise de garantie, exécution et décaissement » sur un marché où la rapidité était un avantage certain. Nous réussîmes à ramener ce délai à huit jours et envisagions de le réduire encore plus avec le remplacement des terminaux anciens par des PC reliés en temps réel aux systèmes centraux (le projet des stations de travail dans les agences). Nous devions démontrer sur les plans interne et externe que notre procédé de centralisation était plus efficace pour tout le monde, d'autant plus que nous étions opposés à l'idée de déboursier les fonds avant d'avoir recueilli et analysé toute la documentation et pris l'hypothèque, une discipline encore peu courante en Corée.

En Corée, on déménage beaucoup au mois de mars. L'année scolaire commence en mars et les gens choisissent en général cette date pour changer de domicile. Yang et les directeurs d'agence ne voulaient pas manquer cette occasion malgré Pro-Branch, les transferts de personnel et l'ERP.

Nous intensifiâmes les réunions de vendeurs et le marketing et... le moteur des ventes redémarra brutalement. Les résultats obtenus en mars dépassèrent de très loin mes prévisions. Ce fut un mois de production intense, plus importante que ce qui avait été fait pendant les douze mois précédents

réunis. Malgré les contraintes liées à la réorganisation et aux ERP, nous avons décollé à grande vitesse.

Ce n'était pas un miracle, mais la preuve qu'en dépit des incertitudes, l'espoir de succès et la confiance en leurs dirigeants avaient redynamisé le personnel. Grâce à une communication intense les objectifs avaient été compris et acceptés. Nous avons retrouvé les qualités intrinsèques des travailleurs coréens : travailler sans compter et dévouement total à leur entreprise.

Un exemple parmi beaucoup d'autres va me permettre d'illustrer parfaitement cet état d'esprit. Au début du mois de mars, Jay Hyun, le CIO, me demanda de venir visiter le centre informatique. J'y étais déjà allé mais, bien entendu, j'acceptai en lui demandant néanmoins : « pourquoi le visiter maintenant ? ». Il répondit de façon très évasive et me dit qu'il voulait que je me rende compte par moi-même de l'effet sur le personnel du centre informatique du projet Pro-Branch et des délais que j'avais imposés. Je fus stupéfait par ce que je découvris. Pendant des semaines, le personnel avait travaillé jour et nuit, y compris pendant les week-ends, pour terminer dans les temps. Trois employés avaient dû être hospitalisés dont une femme enceinte, et l'un d'entre eux était si fatigué que son visage s'était convulsé et qu'il mit des mois à s'en remettre.

Le problème était évident. Je demandai à tout le monde de me suivre dans l'auditorium et leur ordonnai de rentrer chez eux pour le week-end (qui n'était à l'époque que d'une journée et demie). Je leur annonçai que je reculais la date butoir de deux semaines, décalant le délai pour les systèmes au 30 mars et donc pour l'ensemble du projet Pro-Branch au 15 avril. Ils résistèrent d'abord, me demandant de m'en tenir aux délais initiaux qu'ils respecteraient, mais finalement acceptèrent en me remerciant pour ma considération à leur égard.

C'était la première fois de ma vie que je décalais volontairement une date limite. En France, les employés auraient d'emblée refusé un tel délai et se seraient mis en grève si j'avais insisté. Aux Etats-Unis, il aurait fallu donner des primes spéciales et la crainte de procès aurait certainement stoppé la production bien avant. En Corée, c'était totalement

différent : personne ne s'était plaint ni même ne m'avait prévenu des difficultés, pas même les syndicats. Il faut noter qu'à cette époque on ne payait qu'un maximum de dix heures supplémentaires par mois par personne et il n'y avait pas de bonus, donc la rémunération n'était pas la motivation : c'était le dévouement à l'entreprise et la fierté d'avoir accompli un travail impeccable... dans les délais.

En avril, les transferts de personnel furent exécutés de manière quasi militaire. Deux mille cinq cents employés et leurs familles ont déménagé d'un bout du pays à l'autre, d'agence à agence ou d'agence au CSC, et le deuxième ERP se passa aussi bien que possible, permettant à ceux qui ne pouvaient pas se déplacer de partir dans des conditions acceptables.

Les agences spécialisées dans les particuliers ne comprenaient plus, pour la plupart, que six à huit employés et avaient été confiées à des directeurs plus jeunes qui voulaient prouver leur valeur. Nous avons redéfini les organigrammes et les rôles et responsabilités de chacun, ce qui nous permit de créer une force de vente de près de mille employés sur un total de deux mille cinq cents employés dans les quatre cents agences de détail. Ce ratio remarquable ne put être atteint qu'en changeant les procédures et en transférant la plupart des travaux administratifs dans les deux centres (les CSC). Cela nous donna immédiatement deux avantages, d'abord des économies d'échelle puis surtout l'élimination de goulets d'étranglement : si une agence est en charge de tout le travail elle ne peut faire face à une hausse brutale des volumes dans son secteur, par exemple la mise en vente dans les environs d'un grand complexe résidentiel. Avec la nouvelle organisation elle n'assurait que la vente et le CSC mettait les effectifs nécessaires pour exécuter le reste.

Les volumes des prêts immobiliers ont continué à croître pour atteindre le chiffre record de quinze mille contrats par mois. Les terminaux utilisés par les employés des agences furent remplacés par des ordinateurs reliés au système central à la fin du second trimestre, cet investissement changeant tout : l'employé d'agence pouvait désormais introduire les données du client dans l'ordinateur devant le client lui-même, puis, en

moins d'une minute, le système vérifiait en ligne non seulement les listes noires centrales de la banque et de la banque centrale, mais aussi la valeur du bien immobilier (grâce à une base de données nationale) et, bien sûr, les modèles créés par notre département des risques aux particuliers pour juger le risque. Le système fournissait automatiquement la somme maximale pré-approuvée et le taux d'intérêt que le client aurait à payer, en fonction de son profil de risque et de la localisation de la propriété.

Le client pouvait ainsi penser que son interlocuteur à l'agence décidait de tout, même si l'employé ne pouvait modifier la réponse de l'ordinateur. Ce fut un franc succès, les clients étaient ravis de cette rapidité et nos employés dans les agences faisaient plus d'opérations et étaient valorisés. Il ne fallait ensuite que trois jours après la demande de crédit à l'agence pour vérifier les indications données, prendre l'hypothèque et verser les fonds au client ou au vendeur. Cela constituait un record pour des prêts totalement documentés et n'était possible que parce qu'après la première introduction des données, la transaction était assurée par le CSC et toutes les garanties, la documentation, les contrôles des débours et l'administration du dossier étaient centralisés à l'échelle nationale. Nous fûmes poussés par la concurrence des autres banques qui étaient très rapides mais seulement parce que la décision était locale et que la dispersion des fonds était faite avant documentation et prise de l'hypothèque avec toutes les conséquences négatives de ce manque de rigueur.

Notre succès dans le secteur des prêts immobiliers nous amena à accélérer la mise en place de nos prêts personnels. Keith Shachat et Chan Chang avaient organisé un département des risques de crédits aux particuliers (nommé « *decision-science* ») composé de près de quarante jeunes et très brillants Coréens diplômés d'Université. Ils mirent en place un système d'analyse des risques comparable aux meilleurs mondiaux. Ce département fut capable de créer un « *crédit-bureau* » interne, le premier de tout le secteur bancaire coréen, qui pouvait réunir des informations provenant de sources multiples. Il était prêt à lancer des produits non garantis et nous démarrâmes au cours

du second semestre de 2002 avec la même procédure centralisée et intégrée de prise de décision.

Les volumes « grandes entreprises » de la banque se développaient également, mais cette croissance était encore masquée par les anciens mauvais crédits que nous cédions régulièrement au KDIC dans le cadre du « put » : nous continuions à demander des réserves supplémentaires pour ces anciens prêts qui ne satisfaisaient pas nos critères de risque, mais à chaque fois KDIC préférait nous les racheter, réduisant ainsi notre base d'actifs-client.

Nous commençons à créer les services techniques nécessaires aux secteurs des financements des développements immobiliers, des financements d'acquisitions (LBO) et à d'autres opérations financières structurées plus complexes. Ces dernières étaient très importantes pour l'image de la banque. Le fait que nous soyons compétitifs dans le domaine des opérations financières complexes prouverait que nous étions de retour dans le secteur du financement des grandes entreprises et c'était la seule façon pour nous de développer nos encours de crédit aux grandes entreprises de façon sûre et profitable. J'avais acquis l'expérience de ce type d'opération au cours de mes années comme CEO du Crédit Lyonnais Americas à New York. Je voulais développer cette capacité le plus rapidement possible mais il était difficile de trouver à Séoul les spécialistes nécessaires.

Lors de la réunion du conseil en août 2002, j'étais ravi et particulièrement fier de tout ce qui avait pu être accompli en un si court laps de temps. La réorganisation était derrière nous, le personnel réduit comme prévu et ce qui était beaucoup plus important, les employés s'étaient remis au travail et les niveaux de production étaient partout supérieurs à nos plans. Enfin les risques pris étaient faibles et tout à fait gérables.

Ces progrès commençaient à se faire sentir : nos ratios s'amélioraient. Et d'abord celui que j'appelais notre « *leading indicator* » augmentait pour la première fois : le ratio « actifs client par employé » était devenu dramatiquement faible avec la faillite de la banque, le transfert de ses actifs à KDIC et Kamco et plus récemment l'arrêt de la production. Il augmenta de 2,6 à

4, ce qui était encore plus faible que les ratios de nos concurrents mais il augmentait beaucoup plus vite que les leurs.

Mais pour beaucoup de nos administrateurs, le principal souci était la rentabilité par trimestre et pour un certain nombre de raisons différentes elle n'était pas à la hauteur de leur attente ni de la mienne. En termes de rentabilité, 2002 ne se présentait pas comme une bonne année. Nous investissions trop massivement.

La production en 2001 avait été beaucoup plus faible que prévu, en raison essentiellement de l'opposition du personnel qui avait stoppé la production pendant la plus grande partie de l'année. De ce fait, les niveaux atteints en décembre 2001 étaient beaucoup plus faibles que ce qui avait été projeté dans le plan financier pour 2002.

La production avait beaucoup augmenté depuis mars 2002 mais la réglementation coréenne nous obligeait à constituer un taux fixe de réserves en vue de pertes potentielles sur les prêts immobiliers à partir du jour où le prêt était accordé et à comptabiliser les coûts d'acquisition sur la première année, ce qui était très lourd en particulier pour les prêts immobiliers. Cette réglementation entraînait automatiquement une perte comptable au cours des six premiers mois de chaque prêt immobilier : la faible marge ne pouvait équilibrer avant six mois le coût des réserves, de la documentation et de l'hypothèque. Ainsi, ironiquement, plus nous produisions, plus nous accumulions les pertes, du moins à court terme.

Pendant que nous nous efforcions de développer notre activité de prêts immobiliers, le gouvernement commença à s'inquiéter de voir une telle quantité de prêts aller vers des particuliers au lieu d'alimenter l'industrie comme c'était l'usage. Il décida alors d'imposer des mesures qui désavantageaient les banques de détail : une augmentation des réserves pour pertes potentielles, à réaliser dès le déblocage des fonds, sur tous les prêts immobiliers résidentiels. Cela nous contraignait à constituer dès le premier jour des provisions plus importantes et à les augmenter à chaque fois que le classement des prêts changeait. La provision moyenne sur notre portefeuille était supérieure à 1%, ce qui devenait déraisonnable dans la

mesure où le risque réel était estimé non seulement par nous mais aussi par nos auditeurs à moins de 0,1%.

Parallèlement, les taux d'intérêt du marché diminuaient rapidement et cela avait un impact négatif sur les bénéfices de KFB. En ma qualité de membre du conseil, j'avais depuis octobre 2000 demandé à la direction d'augmenter ses actifs à taux fixe en achetant massivement des obligations tant que les taux de marché étaient élevés. On ne m'avait pas suivi, en partie à cause des restrictions placées sur l'acquisition d'obligations émises par les entreprises par le conseil et en partie parce que le précédent CEO, qui n'avait pas l'expérience de la gestion d'une banque et n'était pas assez familiarisé avec le management des actifs et des passifs, était réticent à l'idée d'investir dans des obligations d'Etat, peu rémunérées. Malheureusement, KFB était plus vulnérable que je ne l'avais subodoré et les taux du marché chutèrent encore plus vite que je ne l'avais pensé.

Quand je fus nommé CEO à la fin de 2001, je demandai à notre département de la trésorerie d'acheter immédiatement pour mille milliards de wons (environ un milliard de dollars) d'obligations d'Etat. Et nous demandâmes au conseil lors de la réunion suivante d'augmenter considérablement nos limites sur les obligations de l'Etat coréen avant même que tous les outils nécessaires à la gestion du *trading* obligataire ne soient en place. Dès le milieu de l'année 2002 nous avons acheté pour plus de 2.000 milliards de wons d'obligations d'Etat. Cela permit d'améliorer la rentabilité de la banque en augmentant la marge d'intérêt et permit de faire apparaître des profits non réalisés dans ce contexte de baisse des taux d'intérêt, mais malheureusement ces sommes étaient encore faibles comparées à notre capacité de financement à long terme. Après tout, nous avons 12.000 milliards de wons de passifs assimilés à du long terme dont 9.000 milliards en dépôts très stables et seulement 3.000 milliards de wons en actifs à taux fixe.

Maintenant, avec le déclin des taux de marché, les obligations de KDIC (5.000 milliards de wons) dégageaient une marge négative, qui pesait encore plus sur notre rentabilité pour 2002.

Les frais opérationnels continuaient d'augmenter. Les augmentations de salaire (que nous verrons plus tard), les coûts de la réorganisation, les compensations liées à l'ERP, les investissements continuels pour l'amélioration de notre technologie et de notre backoffice, sans même tenir compte des frais d'acquisition des nouveaux prêts hypothécaires (proportionnels aux nouveaux volumes), tout cela fit que 2002 fut une année très difficile en matière de résultat.

Le principal sujet du conseil devint la réduction des effectifs. Je savais que le niveau du personnel était trop élevé pour les volumes d'actifs-client actuels mais j'étais délibérément opposé à toute réduction supplémentaire. Cela ne présentait pas d'intérêt sur le plan économique et aurait conduit à un désastre. Le coût d'un ERP était élevé ; déboursier trois ans de salaire sous forme d'indemnités alors que les volumes augmentaient et que nous savions que nous aurions besoin de personnel supplémentaire dans les deux ans me paraissait absurde. De plus, j'étais convaincu qu'il n'était pas possible de motiver et d'encourager les employés à avoir un programme de croissance rapide en les maintenant sous la menace permanente d'un licenciement. L'excès de personnel devait être utilisé comme un atout. Les excédents devaient être déployés pour nous permettre d'assurer une croissance rapide.

Même si la rentabilité n'était pas au niveau prévu par le plan, j'étais serein : dans le cas d'une restructuration complète d'une banque comme KFB, le progrès se constate d'abord en termes de ratio « actifs-client par employé », puis sur les marges d'exploitation, puis sur le ratio d'efficacité et ce n'est qu'ensuite que la rentabilité commence à s'améliorer. Par chance, le conseil n'avait pas à suivre une valeur boursière jour après jour et me laissa poursuivre ma politique de croissance.

Au cours du second semestre de 2002 nous poursuivîmes la croissance des actifs-client et nos investissements technologiques à la même allure. Nous installâmes un nouveau logiciel de trésorerie appelé Kondor Plus.

L'absence de logiciel de trésorerie m'avait mis mal à l'aise en tant que CEO. J'étais le premier à savoir, ayant dirigé des *traders* pendant plus de quinze années, que sans cet équipement

il était impossible de connaître les positions et la rentabilité des « traders » ce qui signifiait des risques même sans positions voulues, une banque ayant forcément des mouvements continuels de trésorerie et de change.

Heureusement, le conseil avait toujours été très conservateur et il n'y avait pratiquement aucune position. Mais cela voulait aussi dire qu'il n'y avait aucune rentabilité provenant de la trésorerie ou du change des devises étrangères. L'installation de Kondor Plus nous permit de connaître par activité la position et la rentabilité en temps réel. Donc de nous donner des analyses des risques et des rapports de gestion qui nous permirent de démarrer ces activités pour nos clients et pour nous-mêmes.

La réorganisation des rapports de gestion (MIS) fut réalisée dans un délai remarquablement court. Dès le milieu de 2002 nous avons bien avancé et en septembre nous disposions d'un des meilleurs MIS possibles. Dès le dixième jour ouvrable de chaque mois, le comité exécutif recevait un rapport complet incluant non seulement le bilan et le compte d'exploitation mensuel global, mais aussi une explication complète des chiffres avec, par produit, les encours et les niveaux mensuels de production avec les marges effectives réalisées... Cela nous permettait donc de suivre de très près les tendances et de réagir rapidement.

Le comité exécutif n'était pas le seul destinataire de ces rapports : chaque division, chaque agence, chaque département recevait aussi ses chiffres mensuels et ses chiffres de production produit par produit, y compris les marges effectives sur chaque produit dans chaque unité et tous les coûts associés. Nous pouvions enfin nous concentrer sur les ratios d'efficacité, les profits réels par unité et savoir d'où venaient les profits ou les pertes pour chaque produit.

Ce MIS a rapidement changé l'état d'esprit des cadres de la banque. Nous connaissions le ratio d'efficacité et le profit par agence et nous pouvions pour la première fois fonder nos plans pour chaque unité sur des chiffres réels. Nous savions enfin quelles étaient les agences rentables et celles qui avaient besoin d'être réorganisées ou déplacées.

Nous étions maintenant capables d'effectuer les changements de personnel nécessaires déplacer des agences et même fermer celles qui ne semblaient pas avoir de potentiel de rentabilité. Le même raisonnement s'appliquait aux produits. Nous pouvions enfin analyser leurs marges, leur distribution et finalement visualiser l'impact financier de nos initiatives sur un seul rapport quelques jours seulement après la fin de chaque mois.

La diffusion du MIS et le fait que chacun savait que je l'analysais très attentivement furent les moteurs du changement. Je n'avais plus à faire des observations aux directeurs d'agence que je rencontrais. Ils savaient que je savais. Chacun des directeurs de la banque se mit rapidement à suivre son compte d'exploitation et son ratio d'efficacité : un cercle vertueux.

Risques, ratios de capital et notations

Pour redresser la banque il nous fallait accroître très rapidement nos actifs-client. Mais cela était en fait un double défi, produire de nouveaux crédits en grande quantité mais en maintenant au plus bas nos créances douteuses.

Nous savions qu'une croissance accélérée amène en général avec elle une croissance plus que proportionnelle des risques : dans notre volonté d'augmenter notre volume de crédits, nous pouvions être trop conciliants ou simplement recueillir les opérations refusées par d'autres banques. KFB n'était pas encore assez rentable pour accepter ce type de risque.

En ce qui concernait les financements d'entreprises, nous avons centralisé toutes les décisions de risques et avons créé une hiérarchie de délégations de crédit dans le cadre du département du crédit. Le directeur du crédit (CCO) devait présenter au comité exécutif de crédit (ECC) toutes les demandes de nouveaux financements dépassant 10 milliards de wons (environ 10 millions de dollars) et tous les renouvellements des crédits dépassant 50 milliards de wons. Afin d'éviter de concentrer trop de pouvoir dans le département des risques,

nous avons mis en place une structure d'appel afin que lorsqu'un financement était refusé par le département des risques et si le directeur de l'agence concernée estimait que le risque était acceptable, il puisse en appeler directement à l'*executive credit committee* (ECC). Nous n'avons connu que très peu de cas d'appel, en raison du respect de la hiérarchie caractéristique des cadres coréens, mais les agences apprécièrent cette marque de considération.

S. H. Lee, directeur du crédit (CCO), avait à la fois une excellente connaissance du monde de l'entreprise en Corée et un sens du risque développé. Nous décidâmes de ne jamais nous limiter à l'examen d'un groupe mais d'analyser à chaque fois le groupe et sa filiale séparément (ce qui était une approche rare en Corée) et de nous intéresser bien sûr d'abord à la rentabilité et aux « *cash flows* » et ensuite seulement aux actifs que l'on nous proposait comme garantie. Dans un marché où les grands groupes n'aimaient pas donner d'informations chiffrées parce qu'ils considéraient que leur nom devait suffire, notre approche disciplinée n'était pas facile à appliquer mais nous nous y sommes tenus.

Et cela nous permit d'éviter d'être impliqués dans la plus grande faillite de l'industrie depuis la crise (SK Global). Alors que nous étions la principale banque du groupe SK, nous refusâmes de continuer à financer SK Global, sa filiale de *trading* international : nous étions mal à l'aise avec les multiples opérations intergroupe de SK Global et n'étions pas parvenus à chiffrer sa valeur nette de façon convaincante. Nous acceptâmes de renoncer au titre prestigieux et rémunérateur de banque principale du groupe SK plutôt que de continuer à financer une entreprise avec laquelle nous nous sentions mal à l'aise. SK Global a été déclarée en faillite en mars 2003 et KFB fût la seule banque coréenne qui ne fut pas impliquée dans son financement. On n'eut donc pas à échanger de créances contre des actions de la société, puisque nous n'avions aucun encours de crédit.

La même situation se reproduisit l'année suivante quand KFB fût la seule banque qui évita le désastre de LG Cards et les multiples échanges de créances contre actions qui suivirent.

Chaque mois, la Banque centrale publiait une liste de nouveaux financements des entreprises en défaut (NPL) par banque et, systématiquement, nous prenions la première place avec dix fois moins de défauts (par rapport à la taille de notre bilan) que la meilleure des autres banques.

Cette énorme différence a plusieurs explications : d'abord la structure de l'acquisition avec le « put » sur KDIC avait libéré notre bilan de tous les mauvais crédits du passé, mais surtout nous avons introduit une nouvelle façon d'analyser les risques centralisée, technique et basée sur mon expérience personnelle et sur celle de mes plus proches collaborateurs. Les autres banques restaient très décentralisées donc perméables aux erreurs et aux influences locales et politiques. Pire elles continuaient à prêter comme avant la crise sur le nom du *chaebol* sans analyse spécifique de l'emprunteur.

Enfin, autre différence de taille, nous ne possédions dans notre portefeuille aucune obligation subordonnée ni aucune participation dans le capital des entreprises. Les seules participations résiduelles que nous avions étaient peu importantes et provenaient d'anciens accords de *swaps* de dettes, elles étaient toutes provisionnées et valorisées à zéro dans notre bilan. Les banques concurrentes achetaient systématiquement des dettes subordonnées émises par d'autres banques ou par leurs clients et vantaient leurs investissements en actions (qu'elles présentaient comme une façon de supporter la bourse coréenne)... Cela pouvait gonfler leurs profits quand la bourse montait, mais leur faisait encourir d'importants risques de volatilité et de grosses pertes quand le marché baissait, ce qui était inacceptable pour nous.

Nous avons mis au point une excellente procédure d'analyse des risques pour les financements des entreprises mais la différence avec nos concurrents était encore plus éclatante dans le domaine des risques de crédits aux particuliers.

Avant les énormes progrès de l'informatique, toutes les banques étaient organisées avec une structure de délégation de crédit relativement décentralisée. C'était en réalité la seule façon dont pouvaient fonctionner les banques à cette époque, si elles voulaient pouvoir répondre dans des délais raisonnables

aux demandes de leur clientèle. Historiquement, les financements étaient partout dirigés vers les entreprises. Quand le financement des particuliers a commencé à se développer, le premier réflexe des banques a été de garder la même structure, en ignorant les différences de montant et de niveau des risques. Les prêts aux particuliers étaient bien moins importants et la délégation de crédit d'un directeur d'agence, qui en général couvrait 20% des crédits aux entreprises de l'agence, était plus que suffisante pour décider sur tous les crédits aux particuliers. J'avais vécu cette situation moi-même lorsque je dirigeais l'agence de Suresnes du Crédit Lyonnais dans les années 70, à l'époque où le crédit à la consommation avait démarré en France.

C'était la situation de la Corée en 2002. Les directeurs d'agence des banques coréennes distribuaient généreusement des prêts aux consommateurs et, pire, les sociétés de cartes de crédit donnaient des cartes à pratiquement n'importe qui, avec les conséquences que nous verrons plus tard. La grande différence entre la France et la Corée au démarrage des prêts aux particuliers est que les volumes ont crû bien plus vite en Corée et donc les problèmes furent d'emblée d'une autre échelle.

Dans les autres pays, la croissance progressive des volumes avait induit des pertes moins importantes mais avait appris aux banques à être plus attentives et elles avaient développé des procédures de risques plus adaptées aux particuliers avant que les volumes de ces prêts ne deviennent trop importants. En Corée, une croissance extravagante avait rapidement transformé l'expérience en crise. Nous analyserons plus loin l'étendue de la crise des cartes de crédit et son impact sur le système financier coréen.

Chez KFB, nous étions convaincus que les prêts aux particuliers, surtout quand ils étaient sans garantie (*unsecured*), ne devaient pas pouvoir être approuvés par des employés locaux. Notre équipe avait observé ce type d'évolution sur d'autres marchés et connaissait les dangers du manque de discipline dans les analyses des risques. Les directeurs d'agence ne pouvaient pas vraiment comprendre la complexité et la

variété des critères de risque des prêts aux consommateurs. La décentralisation rendait hétérogène le portefeuille, les crédits étant approuvés ou refusés en fonction du dynamisme ou du conservatisme des directeurs locaux. En général, les prêts aux consommateurs semblaient d'un trop faible montant pour justifier aux yeux des directeurs d'agence une analyse aussi approfondie que les prêts aux entreprises et, enfin, le respect dû aux aînés, aux « supérieurs », les empêchait de refuser un prêt à des personnes d'un certain âge ou d'un certain rang.

Notre conseil nous pressait de faire des prêts à la consommation, attiré par les marges élevées de ce secteur ; Nous fûmes plus lents, ne voulant pas offrir ces produits de façon trop agressive avant d'avoir mis en place un véritable système en temps réel d'analyse des risques de crédit au consommateur. Keith Shachat, Chan Chang et leur équipe, « *decision-science* » comme nous l'appelions, mirent au point ce système à partir de zéro, créant les algorithmes avec toutes les données historiques qu'ils purent trouver, une procédure de décision totalement intégrée et mise à jour en permanence par les équipes de la banque. Nous étions convaincus que nous étions la seule institution financière de Corée disposant de ces outils essentiels. La plupart des autres banques coréennes n'avaient même pas un directeur des risques spécialisé pour les crédits aux particuliers, encore moins une équipe. Leur procédure décentralisée de décision laissait toutes les décisions de crédit aux agences donc à la technique, au bon sens ou à l'humeur du directeur local...

Nous avons adopté la structure de risque adéquate dès le début et ce fut sans doute l'une des décisions les plus importantes que nous ayons prises. Cette approche professionnelle des risques aux particuliers nous a d'abord permis de survivre à la crise des cartes de crédit de façon satisfaisante, avec beaucoup moins de pertes que nos concurrents. Ensuite, cette décision nous a permis de développer massivement nos prêts immobiliers en maintenant les impayés (NPL) à un niveau presque négligeable, même dans le contexte de la crise.

La qualité de notre management des risques de crédit non seulement permettait de maintenir nos impayés à un niveau

acceptable, mais elle était un facteur majeur dans l'amélioration de notre « notation ». Toutes les banques ont besoin d'une bonne notation par les agences spécialisées de « rating », si elles veulent avoir accès au marché de la dette subordonnée ou même seulement attirer de grands déposants. Mais dans notre cas, l'amélioration de notre notation était vitale parce que tout le monde savait que nous étions en faillite seulement quelques années auparavant.

Nous invitâmes les grandes agences de notation, Moody's, Standard & Poor et Fitch, à venir nous voir à KFB et examiner notre nouvelle situation. Elles furent impressionnées par la revitalisation de la banque, par la croissance de notre portefeuille de prêts aux particuliers et par nos procédures de niveau international. Cela nous permit de retrouver une notation « *investment grade* » (niveau requis pour que nos obligations ne soient plus considérées comme très spéculatives par les investisseurs) dès la fin de 2002 et de continuer à améliorer ces notations les années suivantes.

Grâce à ce niveau « *investment grade* », nous pûmes émettre des dettes subordonnées sur les marchés internationaux à des conditions dont nous n'aurions même pas pu rêver en 2001. Les dettes subordonnées sont nécessaires aux banques pour financer la croissance de leurs actifs : la Banque des règlements internationaux (BIS) a mis en place des ratios internationaux de capital et un certain pourcentage de ce qu'elle définit comme les actifs pondérés doit être financé par du capital (tiers 1) ou de la dette subordonnée (tiers 2).

Comme nous nous étions fixé pour objectif une croissance continue et vigoureuse, nous devions en permanence anticiper les besoins réglementaires en capital. Nous levâmes régulièrement de la dette subordonnée et nous réussîmes même, une fois, à émettre une structure « hybride tiers 1 », un instrument très subordonné que les banques peuvent inclure dans leur capital (tiers 1) pour satisfaire les ratios de la BIS. Notre faible niveau de risque, la qualité de nos procédures et la capacité que nous avons démontrée de pouvoir croître sans augmenter notre profil de risque étaient les principaux facteurs

qui nous permettaient finalement de lever de la dette et donc en fin de compte de soutenir notre croissance.



Siège de Korea First Bank à Séoul



Comité exécutif de KFB en 2003



Réunion trimestrielle des cadres
(six cents directeurs d'agence et de département)

CHAPITRE IV

La gestion des ressources humaines en Corée

Les relations humaines et les relations dans le monde du travail sont très particulières en Corée et ne ressemblent en rien à ce qu'on observe dans les autres pays du monde.

Pour remettre les choses en perspective, nous devons rappeler qu'au cours des années 1960 la Corée en était encore au niveau de subsistance (revenu de 100 dollars par habitant en 1963) et qu'ensuite le pays fut dirigé, longtemps, par un dictateur militaire, éclairé sans aucun doute, mais néanmoins définitivement un dictateur. De ce fait, il n'existait au début des années 1980 dans le pays aucune loi protégeant les employés et il n'y avait pas de syndicats. Les Coréens devaient déjà s'estimer bien heureux de trouver du travail, surtout dans une grande entreprise, et également heureux de travailler six longues journées par semaine. Pratiquement comme au Japon, on travaillait dans une seule entreprise « de la naissance à la mort », dans une atmosphère paternaliste qui se développait dans tous les grands groupes.

Les syndicats apparurent à la fin des années 1980 et très rapidement devinrent très actifs et très violents. C'était la seule façon de se faire entendre dans les *chaebols* et dans les administrations. Leurs démonstrations violentes étaient rapportées par toutes les chaînes mondiales de télévision. Au cours des années 1990, la législation du travail s'orienta vers une plus grande protection du personnel dans les grands groupes. Il était évident que cette évolution était nécessaire, mais ces lois allèrent trop loin, comme c'est souvent le cas en Corée. Cela aggrava les différences de traitement entre les employés des grandes entreprises et « les autres ». Il faut se souvenir qu'en Corée, trois travailleurs sur quatre sont des

indépendants ou travaillent sans aucune protection dans de petites sociétés.

Quand j'arrivai en 2001, j'appris rapidement que les CEO ne pouvaient pas licencier du personnel, quelles qu'en soient les raisons (autres que faute grave). La seule façon de réduire le personnel était de mettre en place un programme de retraites anticipées « facultatives » (ERP), c'est-à-dire offrir une retraite anticipée aux employés qui avaient dépassé un certain âge et à ceux qui étaient demeurés pendant un certain nombre d'années à un même niveau hiérarchique.

Les ERP justifient des paiements élevés pour être attrayants et ces indemnités sont négociées avec les syndicats. Le montant des indemnités est couramment de l'ordre de trois ans et demi de salaire annuel total, en plus de tous les avantages contractuels liés à la retraite.

Comme on pouvait s'y attendre, les employés qui souhaitaient profiter de ces offres étaient surtout ceux qu'on ne voulait pas voir partir. La direction devait s'efforcer de convaincre avec discrétion les véritables cibles de profiter des ERP (sans leur faire perdre la face) et de retenir ceux qu'elle considérait comme précieux...

Deux syndicats nationaux furent constitués au cours des années 1980 et des représentations furent créées dans tous les secteurs d'activité. Ces syndicats s'efforcèrent d'obtenir des voix parmi les employés et la plupart des grandes entreprises avaient en 2001 au moins un syndicat ; dès qu'un syndicat était implanté, tous les employés en devenaient automatiquement membres. Les employés (cela ne comprenait pas les « cadres ») élisent tous les deux ans l'une des listes de candidats de l'un des deux syndicats nationaux, formées d'employés de la société. Dans le secteur de la banque, un seul syndicat était implanté et les employés devaient donc choisir entre deux ou plusieurs candidats (et leurs listes) du même syndicat.

Dans chaque entreprise, le syndicat comptait un « *chairman* » et un groupe d'employés élus par le personnel (dans le cas de KFB, quatorze personnes) qui devenaient les représentants du syndicat à plein temps et étaient payés pour cela par la société pendant les deux ans de leur représentation.

J'avais été habitué en France à ces coûts cachés de la main-d'œuvre, mais cela rendait les membres américains du conseil furieux et ils ne purent jamais s'y faire.

Tous les aspects de la vie de la société affectant les employés, même de très loin, devenaient l'objet de marchandages collectifs avec les syndicats et tous les accords, dès qu'ils avaient été signés par le CEO et le *chairman* du syndicat, devenaient aussi rigides que la loi et ne pouvaient être changés sans un nouvel accord négocié entre le CEO et le syndicat. Cela incluait les salaires, les retraites, les avantages en tous genres, les ERP, toutes les allocations et prestations, mais aussi toutes les modifications affectant les conditions de travail et le personnel en général. Le syndicat devait toujours être impliqué. Il voulait également être consulté pour les décisions affectant la marche des affaires et les décisions stratégiques.

L'accumulation sur des années de ces agréments entre les CEO successifs et les *chairmen* du syndicat qui se succédèrent, créa un monceau impressionnant qui représentait en fait la « convention collective » en vigueur. A mon arrivée je dus d'abord me familiariser avec cet ensemble avant d'entamer toute nouvelle négociation.

La structure des salaires dans le secteur bancaire était déjà très compliquée à comprendre : au fil des années l'addition de nombreuses indemnités et allocations plus ou moins proportionnelles au salaire de base réduisit la valeur de celui-ci à environ le quart du salaire moyen (cette proportion variant en fonction de l'ancienneté et du grade).

Chaque année, les salaires moyens de l'ensemble du personnel augmentaient automatiquement du « *hobong* » (le système d'ancienneté) soit environ 1,6%, auquel s'ajoutait l'augmentation de salaire négociée avec le syndicat local pour cette année-là. Cette augmentation était alors appliquée à l'ensemble du personnel, sauf les « contractuels à durée limitée » qui avaient leur propre taux d'augmentation de salaire et les cadres membres du comité exécutif qui n'étaient pas considérés officiellement comme des employés et qui bénéficiaient d'un traitement individuel particulier.

La négociation collective annuelle est dans l'industrie bancaire un étrange rituel. Il y a d'abord l'ouverture de la réunion générale : d'un côté de la table les CEO de toutes les banques et de l'autre le *chairman* du syndicat de l'industrie bancaire entoure les *chairmen* des syndicats de toutes les banques. Après quelques discours, les négociations commencent. Ensuite, des délégations sont constituées de part et d'autre et les négociations se poursuivent pendant environ six mois sous une tension considérable. Les réunions générales et les réunions-marathon (qui peuvent durer jusqu'à vingt heures sans interruption) sont la norme.

Ces longues négociations ont pour but de parvenir à un accord sur une base commune d'augmentation des salaires. En 2001, par exemple, c'était 5% plus ou moins x . Chacune des banques poursuivait alors ses propres négociations à partir de cette base pour définir son propre « x », ce qui signifiait généralement pour chaque banque une augmentation de salaire un peu supérieure à 5%

Pour pouvoir survivre et conserver de la souplesse de fonctionnement dans un environnement aussi rigide, les entreprises inventèrent le statut de « contractuel ». Au début, un contractuel était un employé avec un contrat à durée limitée mais après plusieurs renouvellements de celui-ci cet employé en fait devenait un salarié à long terme mais sans protection syndicale. Les syndicats réagirent rapidement pour limiter en nombre ce type de contractuels (ceux-ci ne devaient pas excéder 20% de l'ensemble du personnel dans le cas de KFB) et en catégories professionnelles (chauffeurs, collecteurs et employés de guichet par exemple).

La retraite était aussi un sujet intéressant. Il n'y avait pas de système de retraite quelques décennies plus tôt, mais les syndicats avec le soutien des autorités gouvernementales inventèrent un système appelé « indemnités progressives ». Ce n'était pas une indemnité à proprement parler, mais une sorte de fonds spécifique pour la retraite personnelle de chaque employé avec un calcul très compliqué qui obligeait en fait l'employeur à garantir le versement pour la retraite d'une somme égale à plusieurs années du dernier salaire de base.

Il en résultait que la banque constituait pour chaque employé une réserve qui augmentait chaque année d'un multiple du salaire de base, ce multiple croissant de façon exponentielle avec l'ancienneté. Par exemple, chaque année, la banque devait augmenter cette réserve de vingt salaires de base, l'équivalent de cinq ou six mois de salaire réel pour chaque employé ayant au moins vingt ans d'ancienneté et la norme en Corée est de trente ans de présence dans une entreprise. Pire, l'ensemble de ces provisions était réévalué chaque année sur la base du dernier salaire de base de l'employé en incorporant toutes les augmentations de salaire et toutes les promotions.

Ce système avait été « racheté » depuis longtemps par les banques saines et supprimé par les banques qui bénéficiaient de l'aide du gouvernement, celui-ci ayant posé cette condition pour poursuivre son assistance. Seules KFB et Shinhan Bank (pour des raisons très différentes) continuaient à calculer leurs réserves pour retraite sur la base des « indemnités progressives » tandis que toutes les autres banques et entreprises sur le marché ne réservaient plus qu'un mois de salaire moyen par an comme l'exigeait la loi.

Afin d'éviter de heurter la susceptibilité des employés, on ne procédait à aucune évaluation annuelle de leurs performances et il n'y avait aucune possibilité de récompenser ou de différencier les individus. Il y avait donc une parfaite égalité entre eux et aucune augmentation individuelle ni aucun bonus. Seules les promotions pouvaient différencier les parcours, elles étaient la décision du CEO mais, comme nous le verrons, dans un certain cadre.

Il en résultait des augmentations identiques pour les employés nouvellement embauchés et pour les plus anciens (le seul avantage évident du système étant un gain de temps considérable pour la direction et le CEO). Ce qui me surprenait le plus, c'est que le personnel continuait de travailler dur, grâce à la pression socioculturelle qui fait de la main-d'œuvre coréenne l'une des plus productives du monde.

Nouveau venu en Corée, je participai à de nombreuses réunions multinationales où je me souviens avoir entendu un intervenant, CEO de la filiale coréenne d'un groupe

international listant les horreurs des lois du travail locales et des relations syndicales. Après la réunion, j'allai lui demander : « Alors vous allez diminuer votre activité dans ce pays ? » et il me répondit, l'air surpris : « Au contraire, nous investissons encore plus dans nos installations en dépit de tous ces problèmes, notre usine coréenne est la plus productive de tout le groupe ».

Les vacances n'étaient pas encore à la mode en Corée. Pendant les trois ans où je dirigeai la banque, seule une toute petite minorité d'employés prit quelques jours de vacances et ceux-ci devaient avoir de bonnes raisons pour « se désolidariser du groupe et reporter sur leurs collègues leur charge de travail ». Pour des raisons de sécurité, j'essayai d'imposer un minimum d'une semaine de vacances pour tous (la pratique internationale dans le secteur bancaire est plutôt d'au moins deux semaines consécutives pour tous les employés). Cela souleva un tel tollé de protestations (y compris de la part du syndicat) que je dus reculer. Cette situation est impensable aux Etats-Unis et encore plus en France. Lorsqu'en 2003 la négociation collective du secteur bancaire réduisit la semaine de travail à cinq jours ouvrables, je pensai que tout le monde en serait heureux. Bien au contraire, beaucoup ne savaient pas quoi faire de tout ce temps libre et retournaient au travail le week-end. La civilisation du loisir n'avait pas encore pris.

Les employés et les syndicats à KFB

Pour étudier KFB spécifiquement, il faut d'abord bien comprendre que le personnel avait subi un traumatisme majeur. Après avoir appartenu à la première banque de Corée, à l'élite de la profession, qui finançait les plus gros conglomérats et apportait une assistance majeure à l'industrialisation du pays, les employés s'étaient retrouvés dans une banque en faillite, clouée au pilori par les médias autant que par les autorités.

Dans un pays où tout le monde s'identifie à son employeur, c'était comme si le personnel lui-même était condamné. La tradition coréenne oblige les individus à prendre la responsabi-

lité de tout ce qui va mal et les employés de KFB devinrent non seulement les victimes de la faillite, mais aussi les coupables.

Tears, une vidéo interne qui était la chronique de la chute de la banque, était si poignante et si impressionnante qu'elle fut diffusée sur les chaînes nationales de télévision et fut visionnée par la plupart des Coréens. Je la regardai à mon tour et me la fis traduire pour essayer de comprendre ce que le personnel avait ressenti. Elle montrait des employés de KFB en uniforme s'excusant auprès des passants dans la rue et dans le métro. Elle montrait des employés détruits par un sentiment de déshonneur, certains allant jusqu'au suicide. Des gens qui pleuraient et donnaient leurs objets de valeur, leur or (y compris leurs alliances) pour la reconstruction de la banque et acceptant tous les sacrifices, depuis les diminutions de salaire jusqu'au licenciement sec.

Il était impossible de regarder ce film sans être profondément ému. Ce fut pour moi une partie de mon initiation et cela me fit comprendre beaucoup de choses.

A partir de la crise de 1997, le gouvernement d'abord puis mon prédécesseur CEO n'avaient eu qu'une stratégie : réduction du personnel et des coûts d'exploitation dans toute la mesure du possible, donc bien entendu aucune embauche de personnel.

Cela signifie qu'à mon arrivée tout le personnel en place et la plupart des contractuels étaient déjà dans la banque en 1997 et avaient vécu le drame. Cela avait profondément changé leur psychologie pour toujours. Ils avaient accepté les ERP les uns après les autres à des âges de plus en plus bas et avec de moins en moins d'espérance. Pour mettre les choses en perspective, j'avais cinquante-deux ans à mon arrivée en Corée et je faisais partie des vingt employés les plus âgés de la banque. Après mes deux ERP, j'étais parmi les trois plus âgés.

Les employés restaient à la banque, continuaient de travailler uniquement par dévouement et par amour pour l'institution, mais sans espérance après qu'elle a été vendue à ce qu'ils croyaient être un « *hedge fund* ». La loyauté des clients était également stupéfiante. La plupart d'entre eux avaient vu la vidéo *Tears* et ils restaient loyaux à la banque, en dépit de

l'obsolescence rapide de ses procédures et de ses systèmes, de sa pitoyable image et de son moral déplorable. Ils restaient fidèles à son nom autrefois prestigieux et à ses employés.

L'arrêt des investissements au cours de la période conduisant à la vente à Newbridge Capital en décembre 1999 a rapidement rendu obsolètes les équipements et les programmes informatiques et même nos techniciens se sont vus coupés des technologies nouvelles. Pire, l'arrêt des embauches et les ERP qui visaient surtout les employés les plus anciens et les plus expérimentés ont créé une étrange pyramide des âges. Les plus anciens avaient cinquante-deux ans et pratiquement aucun employé à plein temps n'avait moins de trente-deux ans.

Cela créait une situation potentiellement explosive et cela limitait les promotions, si on voulait éviter de devenir une armée de généraux sans soldats. Beaucoup devenaient frustrés, restant à des postes subalternes, mais avec des niveaux de salaire élevés par rapport à leurs responsabilités en raison du système de progression des salaires qui était basé sur l'ancienneté.

Je compris mieux dès lors leur colère quand ils découvrirent avec retard le plan de sous-traitance de l'informatique, ils se sentaient un peu les propriétaires de la banque et c'étaient leurs actifs que l'on voulait vendre. Et cela expliqua l'énorme soutien reçu par les syndicats à ce moment critique, eux étaient toujours restés fidèles à l'entreprise au cours de la crise, soutenant les employés, mais acceptant tous les sacrifices pour la banque, et ils étaient maintenant prêts à bloquer ce qu'ils considéraient comme une trahison.

Cela provoqua l'impasse à partir de mai 2001 : la production s'arrêta pratiquement et les protestations se multiplièrent. Mon prédécesseur fut obligé de négocier avec les syndicats en une position de faiblesse et, en juillet 2001, il dut signer de nombreux accords qui malheureusement étaient légalement contraignants pour la banque et dont un certain nombre ne vinrent à ma connaissance que plus tard à l'occasion d'autres négociations.

L'un de ces accords reconnaissait que KFB rémunérait ses employés, à ancienneté égale, avec des salaires inférieurs à ceux

payés par la plus grande banque de Corée, Kookmin Bank, et que cette différence devait être rattrapée dans un délai de trois ans. Chaque année, de 2001 jusqu'en 2003, KFB devait augmenter les salaires de son personnel d'au moins l'augmentation concédée par Kookmin Bank, plus 1,5%. Ma liberté d'action concernant les augmentations de salaire fut ainsi plus que limitée jusqu'en 2004.

Le syndicat avait gagné là un combat inattendu. Il était très inhabituel de négocier un tel accord sur trois ans et tout le monde savait bien que si nos salaires étaient légèrement plus faibles à ancienneté équivalente, ils étaient bien plus élevés à fonction équivalente, nos employés étant plus âgés pour chaque fonction que ceux des autres banques qui avaient continué à embaucher.

Un autre accord prévoyait la création d'une sorte de fonds pour les employés dans lequel ils pourraient placer leur épargne jusqu'à un certain niveau, la banque s'engageant à y verser la même somme (l'équivalent du fonds appelé 401k aux Etats-Unis). De nombreuses autres banques pratiquaient ce type de fonds, mais c'était en général une concession en contrepartie de l'élimination des « indemnités progressives » que nous avons malheureusement toujours.

Un autre accord concernait la possibilité pour les employés et cadres de prendre leur retraite volontairement. Tous les ans, à une date décidée par le CEO et les syndicats, une fenêtre d'une semaine était fixée pendant laquelle les employés qui souhaitaient prendre une retraite anticipée pouvaient recevoir une somme déterminée (dix-huit à vingt-quatre mois de salaire moyen) en sus de leurs « indemnités progressives » et partir. Ce programme me semblait trop ouvert et trop coûteux (quoique le montant versé soit nettement plus faible que celui payé pour les ERP), mais comme on le verra plus tard je fus heureux de pouvoir en disposer comme moyen sélectif pour laisser partir du personnel de façon légitime tout en respectant ma promesse de ne plus utiliser les ERP.

En Corée, les relations avec les syndicats, et en particulier avec leur *chairman*, sont très personnelles et nécessitent l'implication directe du CEO. Après avoir consulté plusieurs

juristes, je décidai de ne pas me battre sur le front des salaires, mais de me concentrer sur deux autres cibles : je voulais d'abord déconnecter les salaires des cadres (environ cinq cent cinquante personnes sur un total de cinq mille cinq cents employés à plein temps) des négociations annuelles avec les syndicats sur les salaires et introduire pour eux des augmentations de salaire différenciées et un bonus basé sur la performance. Je voulais ensuite abolir le système « des indemnités progressives ». Il me fallut deux ans de lutte pour mener à bien ces importants projets.

Je m'aperçus qu'en dépit de son langage brutal, ses bruits de tambours et sa violence le syndicat ne pouvait pas prendre de positions trop radicales parce que les employés n'auraient pas suivi des actions qui auraient pu nuire à la banque. Tant que je laissais faire les démonstrations au siège et en particulier à l'étage de la direction, les agences n'étaient pas perturbées et les clients ne ressentaient aucun impact négatif. Et lorsque je réussis à convaincre le personnel que j'étais personnellement très attaché à la banque et que je mettais en place des objectifs ambitieux, il devint difficile pour le syndicat de s'opposer à moi trop violemment.

A mon arrivée, le *chairman* du syndicat, M. Lee, voulut me tester mais me laissa finalement mettre en place le projet Pro-Branch. Lorsqu'il quitta sa position pour prendre un poste électif important dans le syndicat des banques, il fut remplacé par M. Cho, avec lequel j'eus des relations généralement bonnes. Néanmoins, il refusa de négocier l'abolissement (ou le rachat) des « indemnités progressives » et essaya de bloquer ma nouvelle politique salariale des cadres.

Au cours de la deuxième moitié de 2002, je proposai un système global qui devait simplifier la rémunération des cadres en la divisant en deux parties : un salaire qui augmenterait de 1,6% par an pour tous (c'était en fait le *hobong* qu'il m'était impossible de supprimer), plus un pourcentage décidé par la direction. Pour rassurer les employés, je garantis les moyennes mais seulement pour 2002 et 2003 (une promesse facile dans la mesure où la croissance de la rémunération devait se conformer à l'accord de juillet 2001 entre mon prédécesseur et le syndicat)

plus un bonus discrétionnaire pour chaque cadre allant de 0 à 15% du salaire la première année, augmentant jusqu'à 0 à 20% ensuite.

Je fis cette proposition simultanément au syndicat et aux cinq cent cinquante cadres concernés. Le syndicat s'y opposa par principe mais l'offre sembla intéressante aux cadres. Ils l'auraient immédiatement ratifiée mais nous avions besoin légalement de l'accord du syndicat pour changer les accords collectifs sur les salaires de la banque. Nous eûmes donc des discussions-marathon ponctuées par des roulements de tambour et des démonstrations, mais nous réussîmes à signer le 31 décembre 2002 et donc nous pûmes l'appliquer dès 2003.

Simultanément, nous introduisîmes une évaluation formelle de performance qui ne jugeait pas les individus mais mettait en valeur leurs qualités relatives, formulation hautement diplomatique où les négations étaient remplacées par l'omission des affirmations.

Nous ajoutâmes également une partie plus objective basée sur des objectifs chiffrés et les réalisations telles qu'elles apparaissaient dans le nouveau MIS. Cela fut relativement facile pour les quatre cents directeurs d'agence mais un peu plus délicat pour les cent cinquante autres cadres travaillant au siège.

Pour les quatre cents directeurs d'agence, nous mîmes en place avec S.Y. Yang un système efficace mais sévère : chaque année, les directeurs d'agence dont les résultats étaient dans le dernier décile (sauf raisons valables) étaient remplacés et... souvent choisissaient de prendre leur retraite dès que possible.

Nos cadres supérieurs coréens étaient prêts à se montrer très sévères dans leurs appréciations basées sur des chiffres, des données objectives, mais ils étaient mal à l'aise pour émettre des jugements qualitatifs. Question de culture. Les propositions que nous recevions étaient toujours hautement quantitatives et cela n'est pas toujours juste... Il m'appartenait donc de corriger par le qualitatif, généralement pour adoucir les propositions. Mon intervention était très bien acceptée, le CEO étant le père dans la culture coréenne...

Le syndicat refusait toujours obstinément toute discussion sur les « indemnités progressives » et sans son accord nous

n'avions aucun moyen légal de l'abolir. Mais, à la fin de 2002, j'eus une idée : nous devons augmenter les salaires de nos employés, conformément à l'accord entre mon prédécesseur et le syndicat, de l'augmentation de salaire de Kookmin Bank plus 1,5%. Nous le fîmes mais sans augmenter le salaire de base (qui sert de base de calcul pour les « indemnités progressives »), j'imputai toute l'augmentation à une des multiples primes faisant partie des salaires.

J'annonçai ensuite publiquement que je n'augmenterais plus le salaire de base tant que les « indemnités progressives » ne seraient pas abolies.

Cela créa, bien sûr, une opposition majeure avec le syndicat qui devait tenir une élection trois mois plus tard. Le syndicat me poursuivit en justice et je dus comparaître devant le Comité national de conciliation (NCC) auquel j'expliquai que c'était la seule façon à ma portée de forcer le syndicat à accepter de négocier avec moi. Après plusieurs réunions, le NCC admit que j'avais le droit de procéder ainsi, après que j'eus concédé que je réintégrerais une part de l'augmentation de 2002 dans les salaires de base, *a posteriori*, si un accord était signé en 2003 sur les « indemnités progressives ».

Le nouveau *chairman* du syndicat élu en 2003, Hwan-Pil Kim, avait été jusqu'à son élection un jeune cadre d'agence qui avait vécu la révolution Pro-Branch. C'était aussi une forte personnalité. Il était intelligent, dévoué à la banque et approuvait mes objectifs à trois ans.

Il était très actif et voulait donner l'opinion du syndicat sur tous les sujets, mais après de longues heures de négociations nous finîmes par nous apprécier et nous respecter et fûmes capables de discuter des problèmes de façon plus ouverte, toujours par l'intermédiaire de mon interprète. Il n'était pas suffisamment à l'aise en anglais pour pouvoir négocier directement dans cette langue bien qu'il ait eu un certificat de littérature anglaise.

Cela nous prit une année complète et près de cinquante réunions mais nous réussîmes entre Noël et la fin de l'année 2003 à signer un accord qui abolissait les « indemnités progressives » à la fin de 2003. La banque versa aux employés

la totalité de « leur » réserve plus des compensations sous la forme d'une prime spéciale mais nous commençâmes l'année 2004 avec un nouveau système de retraite basé sur la règle universelle d'un mois par année de service.

Cela ne se fit pas sans luttes et en 2003 les deux réunions du conseil d'administration en Corée furent tenues au rythme des tambours du syndicat. Au cours de ces confrontations, j'étais traité de tous les noms mais la politesse et le respect revenaient aussitôt après. On ne peut travailler en Corée qu'en respectant les règles du jeu.

L'une de mes importantes stratégies pour la banque consistait à maintenir strictement le niveau des effectifs. C'était un défi. Les chefs de service avaient toujours de bonnes raisons de demander une augmentation de leurs effectifs et je devais quelquefois en satisfaire certains. Il me fallait donc non seulement refuser la plupart de ces demandes, mais de plus trouver des diminutions d'effectifs dans certains secteurs afin de satisfaire le réel besoin de croissance dans les unités que nous voulions créer ou développer (dont le département des risques de crédits aux particuliers et le département des financements structurés...).

Je dus mettre en place un système hautement centralisé grâce auquel je devais personnellement approuver toute modification des effectifs de chaque département, même s'il ne s'agissait que d'un transfert entre deux unités et même si cette augmentation avait été acceptée dans le cadre de notre plan annuel.

Grâce à ce système, je décidais personnellement des effectifs de chacun des départements de la banque. KFB bénéficiait d'une rotation naturelle du personnel très faible de moins de 1%, en comptant des employés qui prenaient leur retraite. La seule façon d'introduire du sang neuf, c'est-à-dire d'embaucher des spécialistes, était de ne remplacer que partiellement ces départs. Si on exclue ces quelques embauches, le jeu consistait à optimiser l'usage que nous faisons de notre personnel et ce n'était pas facile dans un pays sans historique d'évaluation individuelle.

J'étais convaincu que notre excès relatif de personnel du début pouvait nous aider à croître plus rapidement. Il y a généralement deux fonctions commerciales dans une banque : le service des clients existants et les « actions » entreprises pour attirer une nouvelle clientèle.

Nous avons besoin – et en fait nous disposions – d'un plus grand nombre de commerciaux se consacrant à la recherche de nouveaux clients que n'importe quelle autre banque en Corée, même celles qui avaient des effectifs beaucoup plus importants que ceux de KFB.

Ces actions de marketing et de vente visant à faire croître notre clientèle étaient vitales pour la banque et exigeaient un grand nombre d'employés dévoués pour nous donner une chance d'ajouter 6.000 milliards de wons d'actifs client de plus chaque année, d'autant plus que cet objectif reposait surtout sur des prêts à faibles montants.

La vie quotidienne en Corée

La langue est la première différence évidente, mais les habitudes socioculturelles découlant de l'histoire et de l'environnement sont peut-être à long terme encore beaucoup plus importantes.

Avec mon équipe de sept traducteurs-interprètes, mes deux secrétaires et mon fidèle chauffeur qui comprenait un peu l'anglais, plus deux années de leçons de coréen, je m'accommodais assez bien de la différence de langage. Avec le temps, il m'apparut naturel que Cécile, mon interprète, traduise simultanément tout ce qui se disait au cours des réunions en coréen. Je me suis habitué à faire des pauses pendant mes interventions pour lui permettre de traduire, à écouter les traductions simultanées dans les réunions où participaient des Coréens et des anglophones et bien sûr je ne signais des documents qu'après en avoir lu des traductions « certifiées ».

Pour mon épouse, la vie n'était pas aussi facile. Avec la seule assistance de M. Kim, notre chauffeur (et seulement quand je n'avais pas besoin de lui), ses premiers mois en Corée

furent pénibles. Je me souviens de l'avoir entendue les premiers jours après notre arrivée, parler de sa recherche du savon pour la machine à laver le linge : Au supermarché, elle trouva des douzaines de sacs en plastique contenant de la poudre blanche avec des inscriptions en coréen, mais de quoi s'agissait-il ? Du sel, du sucre, de la farine ? Poudre pour la machine à laver le linge ou pour le lave-vaisselle ? Les vendeurs ne parlaient que coréen et quand les Coréens ne comprennent pas une langue, leur manière d'éviter de perdre la face consiste à ignorer l'interlocuteur, comme s'ils ne l'avaient pas vu.

Les Coréens, comme les Français, veulent protéger leur langue contre ce qui aurait pu rapidement devenir une invasion de langues plus internationales telles que le chinois, le japonais et l'anglais : les instructions et les modes d'emploi sur toutes les machines ménagères ne sont donc écrits qu'en coréen. Cela compliqua grandement pour nous leur utilisation. Pour chaque machine, nous devions chercher sur internet, retrouver un modèle semblable destiné à l'exportation et portant des inscriptions en anglais, imprimer la feuille et la garder près de la machine afin de comprendre l'utilisation des différentes commandes.

Dans ce pays qui domine le marché mondial de la télévision, nous avons dû acheter un poste japonais importé : c'étaient les seuls donnant un choix de langues.

Nous avons un très bel appartement dominant le fleuve Han dans un petit immeuble de quatre niveaux, symbole de luxe dans une ville peuplée de gratte-ciel. Notre seul handicap était que nous étions incapables de parler directement au gardien car il ne parlait évidemment pas l'anglais. Cela pouvait conduire à des problèmes sérieux en cas de panne, comme une coupure d'électricité... Lorsque cela arriva, je dus appeler en pleine nuit un de mes collègues pour lui demander d'appeler mon gardien et me dire quand l'électricité reviendrait...

Heureusement, nous avons trouvé une femme de ménage à mi-temps, madame Yang, qui parlait couramment l'anglais. Elle se rendit rapidement irremplaçable, étant à la fois intelligente et efficace. Elle nous rendit la vie beaucoup plus facile.

Au bout de quelques mois, nous étions complètement installés et prêts à commencer à explorer par nous-mêmes. Un samedi après-midi, rentrant du bureau, je dis au chauffeur : « A lundi, laissez-moi la voiture ». Il essaya de me faire changer d'avis, prétendant qu'il avait du temps libre, qu'il adorerait nous conduire, etc. En fait, il pensait que son devoir lui interdisait de nous laisser seuls dans Séoul et de plus il avait peur de laisser « sa » voiture entre mes mains. Mais je ne cédaï pas.

Nous avons décidé, avec mon épouse, d'aller au cinéma, tous seuls. Quelle aventure ! D'abord, il nous fallu conduire pour la première fois en dehors de notre quartier et de l'autre côté du fleuve jusqu'au complexe commercial COEX, un grand centre d'expositions avec de nombreux magasins et cinémas et un grand parking. C'était tout juste à dix kilomètres mais il y avait peu de signalisation dans les rues de Séoul et il nous fallut utiliser une carte. Nous y arrivâmes enfin. Garer la voiture et se souvenir de l'endroit dans ce parking gigantesque et bondé avec aucune signalisation en anglais furent une autre gageure,

Finalement, nous nous dirigeâmes vers les dix cinémas pour essayer de choisir un film qui nous plaise. Toutes les publicités étaient en coréen, même pour les films étrangers qui étaient tous présentés en version originale avec des sous-titres coréen. Nous devons deviner d'après les images de quoi il s'agissait et... prendre le risque, acheter les tickets et chercher le cinéma correspondant, puis trouver nos places (toutes les places sont numérotées dans les cinémas coréens). En sortant, il nous fallut retrouver notre voiture dans le chaos du parking...

Nous fûmes heureux de retrouver notre appartement. Après cette expérience d'indépendance nous étions épuisés. Au bout de quelques mois, cela devint plus facile quand nous pûmes enfin lire le coréen et ainsi comprendre... les noms propres !

Nous avons très vite décidé de mettre à profit notre séjour pour connaître la Corée ; d'abord Séoul, puis le reste du pays. Nous étions déjà intéressés et attirés par la culture coréenne et nous voulions apprendre, visiter. Il y a énormément de choses à voir en Corée, même si l'infrastructure touristique est quasi inexistante. Les palais et musées de Séoul nous en avaient

donné une première idée, mais l'âme de la Corée est à découvrir dans les marchés traditionnels et dans les temples bouddhistes.

Nandaemun et Dandaemun sont des villes dans la ville, un peu comme les souks et les bazars en Afrique du Nord, mais à beaucoup plus grande échelle. Ils sont à la fois des marchés de gros et de détail. Ce sont d'énormes complexes où des centaines de constructions sont interconnectées à la fois au-dessus et au-dessous du sol et pleines de petites boutiques. Sur un niveau, on trouvera seulement des articles de décoration pour Noël et sur un autre des accessoires de coiffure... Des milliers de vendeurs proposent de tout, depuis des colliers de perles à 50 millions de wons (environ 50.000 dollars) jusqu'à des boîtes en carton à 2.000 wons (deux dollars). C'est un spectacle fascinant. Mon épouse, à la fin, connaissait si bien Nandaemun qu'elle pouvait y servir de guide !

Il est important, en Corée, de comprendre rapidement les méthodes de présentation des chiffres. Les Coréens ne comptent pas par milliers d'unités comme en Occident, mais par dizaines de milliers. On dit un millier et ils disent un *mann*, ce qui conduit à des malentendus intéressants, surtout quand on marchandait avec des vendeurs. Quand on demande un prix, le vendeur va écrire ou montrer 50 ... mais cela signifie-t-il 50.000 wons ou 50 *mann*, ce qui voudrait dire 50x10.000 wons donc 500.000 wons ? Il faut toujours résoudre cette question avant de commencer à négocier...

A la banque, ce problème devenait encore plus sérieux. Un prêt de 100 pouvait correspondre à 100 milliards de wons (environ 100 millions de dollars) comme dans n'importe quelle banque occidentale, ou s'agissait-il de 100 *mann*, ce qui signifiait 100x10.000x10.000, donc seulement 10 milliards de wons ?

Parce que la Corée était très pauvre et que les envahisseurs japonais brûlèrent la plupart des palais originaux (dont un grand nombre ont été reconstruits plusieurs fois), les plus beaux vestiges de l'authentique architecture coréenne sont les vieux temples bouddhistes situés en dehors des principales villes et des grands axes de communication. La plupart de ces temples furent construits dans des paysages superbes, avec des monta-

gnes, des rivières et souvent au milieu de grands parcs nationaux, protégés. Leurs dimensions, leur beauté et leur sérénité sont impressionnantes et ils continuent d'être fréquentés comme par le passé.

Dans la capitale du royaume de Shilla, Kyangju, l'impressionnant Sokoram, avec son Bouddha massif du huitième siècle et Bulguk-sa sont les temples bouddhistes les plus connus. Mais chacun des trois plus grands temples de la Corée encore en activité et répartis dans le pays, Tongdo-sa, Hein-sa et Songyeng-sa, ainsi que des centaines de temples plus petits valent largement le déplacement, chacun avec son histoire et ses caractéristiques.

Tous les week-ends, nous mettions un point d'honneur, avec mon épouse, à visiter des temples ou des musées un peu partout et j'en faisais autant dans la mesure du possible à chaque fois que j'allais visiter des agences régionales.

Nous avons été si fascinés par Hein-sa que nous y emmenions souvent nos visiteurs, amis ou parents, et nous les visitâmes en fait cinq fois en trois ans, en y découvrant à chaque fois de nouvelles merveilles. Hein-sa est un énorme et très beau temple dans un paysage remarquable, c'est aussi l'une des plus anciennes bibliothèques du monde. On y trouve quatre-vingt-huit mille blocs d'imprimerie en bois remontant au treizième siècle et relatant l'ensemble des écritures bouddhistes. Un roi les avait placés là pour les mettre hors de portée des Mongols qui attaquaient la Corée à cette époque. Ils sont entreposés dans un bâtiment du quatorzième siècle spécialement construit à l'époque pour les conserver à l'abri de l'humidité. Cette bibliothèque, appelée le Trepitaka, et son contenu sont classés au patrimoine de l'humanité par l'UNESCO, mais Hein-sa est tellement en dehors des circuits touristiques que ce temple n'est pratiquement visité que par des Coréens.

Il y a aussi les événements grandioses et authentiques comme l'anniversaire de la naissance du Bouddha, la Parade des Lanternes, ou *Yongsangjae*, qui mériteraient d'être aussi connus dans le monde que le Carnaval de Rio ou les parades religieuses en Espagne, mais dont on ne parle pas en dehors de la Corée. Même quand on vit en Corée, le plus souvent on

n'entend parler de ces événements que par accident. Mon épouse et moi-même sommes vite devenus « les étrangers qui connaissaient mieux la Corée que beaucoup de Coréens ».

Un autre grand moment de notre découverte de la Corée fut la Coupe du monde de football, qui se tint en Corée et au Japon en 2002. Personne ne croyait vraiment que la Corée se qualifierait au-delà des premiers matchs, mais quand cela devint une possibilité, les jeux se transformèrent en une manifestation d'orgueil national, attirant des centaines de milliers de jeunes, tous vêtus de t-shirts rouges. Ceux qui n'avaient pas la chance ou n'avaient pas les moyens d'assister aux matchs venaient dans les centres des villes pour les regarder sur des écrans géants et le plus grand rassemblement humain avait lieu sur la place de l'hôtel de ville de Séoul, près du siège de notre banque.

L'un de mes meilleurs souvenirs fut le quart de finale qui eut lieu un samedi après-midi. Nous sommes allés, avec mon épouse, revêtus de l'obligatoire t-shirt rouge, sur la place de l'Hôtel de Ville où s'étaient rassemblées plus d'un million de personnes ! Tout ce monde souriait poliment ; ils étaient venus avec les enfants, ou les parents, ou les deux. Nous ne fûmes jamais inquiets mêlés à cette énorme foule. Pendant le match, chaque but fut ponctué par d'assourdissantes clameurs et à la fin du match, tout le monde embrassait tout le monde, nous inclus. Puis la foule se dispersa, chacun ayant nettoyé sa place. Il était surprenant de voir le quartier si net après le rassemblement d'une foule aussi énorme. Pas un papier, aucun pot de fleurs cassé. C'était une belle leçon de civisme dans ce pays réputé violent et brutal.

Seul étranger à l'époque à diriger une banque coréenne, j'étais souvent interviewé ou mentionné dans les médias, et ma photo paraissait dans plusieurs journaux et magazines plusieurs fois par semaine et comme j'étais l'un des rares hommes en Corée à porter une barbe, j'étais très connu et très souvent reconnu, même quand j'allais pour la première fois dans une boutique ou un restaurant. La médaille portant le logo de la banque épinglée sur le col de ma veste – indispensable en Corée – confirmait rapidement mon identité si nécessaire.

La vie à Séoul, en dépit de ces quelques anecdotes, était relativement facile et bien différente des histoires épouvantables contées par les expatriés qui y ont vécu vingt ans auparavant. Mais il ne faut pas oublier que le revenu par habitant avait été multiplié par cinq au cours de ces vingt années et le niveau de confort et de sophistication avait suivi la même évolution.

Séoul est devenue une ville très propre et très sûre avec de nouveaux hôtels de classe internationale, des restaurants internationaux et un excellent service de santé, si on excepte la barrière de la langue. Le nouvel aéroport, Incheon est l'un des plus modernes du monde, il est à la fois efficace et harmonieux.

Enfin, la scène artistique de Séoul est vibrante depuis la musique et la danse traditionnelles jusqu'à la peinture contemporaine et de nombreuses manifestations artistiques coréennes ont maintenant un retentissement mondial.

Mais les Coréens ne vivent pas comme les Occidentaux. Généralement, les hommes déjeunent et dînent ensemble et les femmes ont tendance à prendre leurs repas à la maison ou vont dans des restaurants avec d'autres femmes. Après dîner, les hommes se réunissent dans des bars pour boire ensemble et éventuellement chanter (*karaoke*). Boire ensemble est considéré comme une obligation sociale et une nécessité professionnelle. Ils boivent dans l'objectif de se saouler... jusqu'à ce que l'alcool réduise les hiérarchies sociales d'âge, de statut social et d'éducation et permette des contacts plus personnels. Les hommes restent tard dans les bars, quelquefois jusqu'à l'heure de reprendre le travail ! Cette « vie de la nuit » est considérée comme indispensable pour développer des contacts et la cirrhose du foie est acceptée, en Corée, comme maladie professionnelle !

Le type d'alcool consommé a considérablement évolué au cours des années et la Corée est maintenant l'un des principaux pays consommateurs de whisky de qualité dans le monde.

Devant cet état de fait, je pris très vite la décision de ne pas me soumettre à ce type de contrainte sociale. Je participais aux dîners mais je m'éclipsais aussitôt après. C'était beaucoup mieux pour tout le monde : pour moi-même, pour mon épouse, pour ma santé et même pour mes collègues coréens : ma

participation avec Cécile, mon interprète, aurait certainement eu une incidence sur l'atmosphère.

Avec mon épouse, nous avons décidé de cultiver encore plus notre différence culturelle en invitant nos clients coréens et leurs épouses dans notre appartement, comme on l'aurait fait à Paris ou à New York. Mais c'était très différent des pratiques coréennes.

Au début, ce fut difficile, les épouses se décommandaient systématiquement, mais avec l'aide des interprètes nous réussîmes à rendre ces dîners attractifs et agréables pour tout le monde. Même et surtout pour les épouses pour lesquelles c'était dans la plupart des cas leur premier et seul « dîner d'affaires ». Elles étaient ravies d'être dans un agréable appartement décoré d'objets d'art anciens coréens et avec un interprète qui leur permettait de comprendre mon épouse et de communiquer avec elle.

La plupart des épouses avaient reçu une éducation de haut niveau et, après avoir franchi la barrière de la langue, nous n'avons plus eu de problèmes pour poursuivre dans cette voie.

L'habit national pour les femmes en Corée est le *hanbock* qui est porté dans toutes les importantes occasions. Un grand nombre des épouses qui venaient dîner chez nous portaient leur *hanbock*.

Pour le soixante-quinzième anniversaire de KFB, mes collègues me demandèrent de porter le costume traditionnel coréen, l'équivalent du *hanbock* pour les hommes. Je pensais qu'il paraîtrait bizarre que je sois le seul homme portant le costume national coréen alors que mes invités arriveraient directement du bureau habillés de leur très occidental costume sombre. Mais j'appréciais le symbole et en discutai avec mes adjoints coréens. Finalement nous convainquîmes mon épouse, Annie et Elizabeth Barker, l'épouse du COO, de se faire faire un *hanbock* et de le revêtir pour la réception (comme la plupart des femmes participant à la cérémonie) et je me suis fait faire un habit coréen traditionnel pour moi-même, mais seulement pour le porter lors de l'enregistrement de mon discours sur DVD. Il fut diffusé auprès de tous les employés et des clients

sur des écrans de télévision disposés dans toutes les agences. Cette décision symbolique fut particulièrement appréciée.

Il serait incomplet de parler de la vie quotidienne en Corée sans mentionner le golf.

La Corée est un pays montagneux disposant de peu d'espace utilisable et était jusqu'à une date récente extrêmement pauvre. Pour ces raisons, les terrains de golf sont peu nombreux en Corée, surtout si on tient compte du nombre de fanatiques de golf dans le pays. Le golf est la récompense ultime, le sport, l'activité sociale par excellence des cadres coréens.

Le golf est un sport excessivement coûteux en Corée en raison du déséquilibre structurel entre l'offre et la demande. Le prix de l'inscription dans un club privé de bonne tenue équivalait à cinq à dix fois le salaire annuel d'un cadre supérieur et de plus les membres payent chaque parcours, cher ! De ce fait, quand il est invité dans un club prestigieux, le cadre coréen accepte généralement avec plaisir et fait de son mieux pour profiter de cette rare expérience. Cela signifie d'être prêt à jouer dans toutes les conditions : très tôt ou le soir (beaucoup de parcours sont partiellement éclairés), dans un froid glacial ou sous la pluie.

Les Coréens, étant par nature et par culture perfectionnistes et très sensibles à la « perte de face », ne peuvent imaginer être des joueurs moyens. Beaucoup d'entre eux pratiquent tous les jours, ou au moins plusieurs fois par semaine. On peut voir partout dans Séoul d'immenses centres de pratique de golf à multiples étages, ouverts 24 heures sur 24, sept jours sur sept.

Quand KDIC puis Newbridge prirent le contrôle de KFB, l'une de leurs premières décisions fut de vendre toutes les cartes de membre de club de golf des cadres de la banque. Cette décision était tout à fait compréhensible dans le contexte d'une faillite mais eut des conséquences désastreuses sur le moral des cadres et sur... leur activité de marketing.

Les clients attachaient tant d'importance aux relations nouées sur les terrains de golf que je dus rétablir cette importante activité, laissant les cadres inviter leurs clients et organiser des compétitions. Il n'est pas concevable en Corée

d'organiser un séminaire de week-end pour cadres sans prévoir un parcours de golf.

A mon arrivée en Corée, j'étais un débutant. Je n'avais joué qu'une ou deux fois au cours des années précédentes. Cela devint vite un souci majeur. Mes assistants et surtout S. Y. Yang insistèrent pour que je préside les sorties que nous organisions pour nos clients et non seulement devais-je jouer, mais je devais ouvrir la compétition devant une centaine de spectateurs attentifs – un véritable cauchemar pour moi.

Il me fallut apprendre et me perfectionner très rapidement. Ils me trouvèrent un professeur, mais il ne parlait que coréen. Je me plais à penser que c'est la raison pour laquelle je fis si peu de progrès.

Si mon orgueil a beaucoup souffert d'avoir à jouer au golf en Corée, je garde le souvenir de parcours étonnants. J'eus l'honneur d'être invité par M. Park, le *chairman* du Kumho Group, et de jouer avec lui à l'Asiana Golf Club qui lui appartient, l'un des plus beaux parcours que j'aie jamais vus, mais il était si bon joueur et moi si mauvais... une leçon d'humilité.

En 2004, j'osai finalement devenir membre du Hanyang Benest, le très beau et très exclusif club créé par le fondateur du Samsung Group : il n'était ouvert qu'aux CEO de grandes entreprises et sur invitation. Cela donne une idée de ce que représente pour un client le fait d'y être invité, même si c'est pour y jouer avec un partenaire médiocre...

Les relations extérieures de KFB

Les Coréens sont assez schizophréniques lorsqu'il s'agit d'investissements directs étrangers en Corée, cela domina les relations de KFB avec les médias, et de nombreux politiciens et fonctionnaires.

Alors que la Corée recherchait activement des investissements directs étrangers parce qu'elle en avait grand besoin, beaucoup de Coréens s'efforçaient de prouver que les étrangers ne pouvaient qu'échouer en raison de leur vision à

court terme de l'investissement, de leur avidité ou simplement de leur ignorance de la réalité coréenne. Ils voulaient aussi prouver que le gouvernement avait eu tort de vendre KFB à des investisseurs étrangers, espérant qu'ils empêcheraient ainsi d'autres intrusions étrangères sur le marché local.

Mon prédécesseur était une cible de choix, mais cela était moins vrai pour moi au cours des premières semaines. J'avais changé le scénario en disant que nous voulions aider « Korea Inc. » et financer sélectivement de grandes entreprises et que nous voulions grandir rapidement. J'étais très soucieux d'éviter de heurter de quelque façon que ce soit la fierté des Coréens.

Malgré cela, ma période de grâce fut courte. Au début de 2002, de nombreux articles furent publiés par la presse attaquant notre actionnaire principal, Newbridge Capital Asia (Newbridge), ses « *partners* » et ses « investissements en Corée ». Cette agression fut si évidente et ses arguments tellement biaisés et pour certains totalement mensongers que je décidai de contre-attaquer. Cette décision était non seulement motivée par la volonté de rétablir la vérité, mais aussi et surtout par le besoin de conforter le moral du personnel : les employés avaient été heureux de ne plus être la cible d'une presse négative pendant une courte période et ces nouvelles attaques les mettaient de nouveau dans une position défensive en face des clients et de la concurrence alors que je voulais les voir agressifs et tendus vers une augmentation de notre part de marché.

En en discutant avec mes adjoints, je réalisai que l'équipe de journalistes suivant le secteur bancaire disposait d'une base permanente au rez-de-chaussée de l'immeuble de la Banque centrale (Bank of Korea) et je décidai de m'y rendre sans invitation pour défendre mon cas face aux journalistes.

J'y allai seul avec mon interprète. Je parcourus leurs douzaines de « *cubicles* » et me présentai. Le respect pour la hiérarchie joua à fond et tous arrêterent ce qu'ils étaient en train de faire pour m'accompagner dans la salle de conférences où je pus m'adresser à eux. Je leur fis un exposé dans lequel j'exprimai à la fois mon émotion et ma frustration devant la mauvaise foi d'un certain nombre de journaux. Je leur donnai

des détails et réfutai leurs allégations une par une. J'offris ensuite de répondre à leurs questions et elles furent nombreuses. Avant de partir, je leur dis que je reviendrais à chaque fois leur exprimer ma frustration si des articles dépassaient le niveau d'erreurs et d'irresponsabilité que je jugerais acceptable.

Les Coréens sont très émotionnels et je suis sûr qu'en m'observant et en m'écoutant défendre une entreprise coréenne et ses employés coréens avec une grande émotion ils se sont sentis proches de moi. Cette expédition fut un succès ; les jours suivants, on en parla peu mais comme je l'espérais ces attaques injustifiées cessèrent et ne furent plus jamais aussi violentes. Ce qui était plus important encore, les employés que j'avais tenus au courant par le biais d'une communication générale audio spéciale ont découvert qu'on pouvait se défendre et ont admiré mon agressivité dans la défense du nom de KFB.

A la suite de cet épisode, les situations les plus classiques auxquelles nous avons dû faire face concernaient des comparaisons biaisées. Mais pas sur les chiffres parce que les chiffres pouvaient être retrouvés facilement sur le site web de la FSS (le régulateur des banques en Corée). Quand les journaux commençaient à comparer les banques, par volume de prêts, nous figurions sur les tableaux comme la plus petite des banques nationales (et pour cause, la majorité de nos prêts avaient été rachetés par KDIC), mais quand il s'agissait de financements non performants (NPL) ou de taux de croissance, deux points sur lesquels nous étions de loin les meilleurs, nous étions oubliés et pas mentionnés du tout.

Les relations au plus haut niveau en Corée avaient généralement lieu par téléphone avec le CEO, mais ni les régulateurs ni la presse ne pouvaient communiquer avec moi de cette façon du fait que je ne parlais pas coréen. Pour pallier ce manque, je demandai officiellement au CIO Jay Hyun de s'occuper de la communication en plus de ses responsabilités concernant la technologie et je lui demandai de me représenter auprès des hauts dirigeants de l'Administration et de la presse.

La situation s'en trouva rapidement et grandement améliorée ; mais nous étions toujours vulnérables aux agissements d'un journaliste agressif que son éditeur en chef

n'arrivait pas à maîtriser ou, ce qui était pire pour nous, un inspecteur d'un de nos régulateurs qui était convaincu que sa mission, son devoir national, était d'attaquer les étrangers et plus particulièrement KFB qui devenait ainsi un symbole en soi.

Cette anecdote à propos des risques de crédit aux particuliers était tout à fait symptomatique : au début de la crise des cartes de crédit en 2003, la FSS organisa une inspection visant spécifiquement la façon dont les risques concernant les particuliers étaient gérés, dans toutes les banques coréennes. Les inspecteurs passèrent quelques jours dans notre service des risques dirigé par Keith Shachat et repartirent en nous disant que les noms des deux meilleures banques dans ce secteur seraient publiés la semaine suivante.

Quelques jours plus tard, Keith Shachat frappa à la porte de mon bureau avec un cadre coréen de son équipe. Le jeune spécialiste était désespéré : il avait appelé l'inspecteur et lui avait demandé quelles banques seraient désignées comme les meilleures (certain que KFB serait l'une d'entre elles), nous étions la seule banque coréenne disposant d'un département spécialisé dans les risques de crédit aux particuliers ; La réponse du fonctionnaire le prit par surprise : « Kookmin Bank et Woori Bank sont les meilleures ». Et cette nouvelle fut diffusée dans la presse dès le lendemain.

Ce même jour, je visitai la FSS pour discuter d'un sujet totalement différent et je fus surpris d'entendre un haut responsable de cette institution me féliciter de la gestion exceptionnelle des risques de crédit aux particuliers par KFB. Il ajouta que nous étions les meilleurs sur le marché. J'en conclus évidemment que l'équipe des inspecteurs avait bien compris le problème et était arrivée à la bonne conclusion, mais qu'il était inimaginable d'avouer au public qu'une banque dirigée par des étrangers puisse être meilleure que des banques gérées par des Coréens, quelles que soient les circonstances.

Je fus souvent félicité, seul à seul, par des régulateurs ou d'autres hauts fonctionnaires mais aucun n'a jamais voulu le répéter en public. Le seul qui ait eu ce courage, et je suis encore ému par son ouverture d'esprit et sa franchise, fut le gouverneur de la Banque de Corée, M. Park Seung, qui nous félicita

officiellement et chaleureusement pour la réussite de KFB lors de la réception organisée pour notre soixante-quinzième anniversaire.

Certains inspecteurs de nos régulateurs étaient si opposés à nous que non seulement la forme mais aussi la substance de leurs rapports étaient biaisées. Leurs rapports étaient négatifs sur tous les sujets : ils comprenaient des critiques concernant nos prises de risque alors que nous savions que nous avions dix fois moins de prêts non performants que la banque coréenne suivante ; des critiques sur le fait que nous ne disposions pas de *software* pour la gestion des risques des portefeuilles de produits dérivés, sans tenir compte du fait que nous ne traitions pas les produits dérivés du tout ; et bien sûr toutes les notations « subjectives » étaient de deux niveaux inférieures à ce qu'elles auraient dû être.

A des niveaux plus élevés, cette attitude était généralement tempérée parce que les institutions ne pouvaient pas arborer une attitude anti-étrangère trop évidente, mais il était toujours très difficile dans le cadre de l'Administration de trouver quelqu'un pour nous défendre. Cette action aurait été jugée par la plupart comme anti-patriotique.

Nous observâmes la même réaction de la part des agences coréennes de notation. A partir de 2003 nous fûmes classés parmi les meilleures banques coréennes par les agences de notation internationales mais pas par les agences coréennes qui continuaient à classer KFB parmi les plus faibles banques coréennes, celles qui traversaient des périodes très difficiles comme KEB et ChoHeung Bank avant qu'elles ne soient vendues. Politiquement, il était tout simplement impossible d'annoncer que KFB était mieux classée que toute autre banque coréenne.

Je donnai de nombreuses conférences dans des universités et devant des organisations professionnelles. C'était ma façon de faire connaître mon opinion sur certains sujets et de la défendre. Je compris même très vite que c'était la meilleure façon de faire connaître mes points de vue aux médias et aux autorités. Un grand nombre de ces conférences furent couvertes par la presse. J'ai toujours aimé enseigner et j'ai trouvé ces

conférences en Corée particulièrement satisfaisantes. Les étudiants étaient particulièrement attentifs, ouverts aux idées nouvelles et quand, après y avoir été encouragés, ils posaient des questions et donnaient leurs opinions, la discussion était très vivante et instructive pour moi. Cela m'aidait à comprendre leurs opinions et leurs convictions sur de nombreux sujets. S'ils étaient souvent objectivement dans l'erreur, ils restaient fidèles à leur environnement socioculturel.

Mais notre action de relations publiques la plus visible n'avait pas été préméditée : quand il était devenu évident que nos Centres de services centralisés (CSC) étaient un franc succès, il me parut naturel de récompenser leur responsable en lui donnant une promotion. Duncan Barker et moi-même décidâmes d'en faire notre première femme « *sangmu-daewoo* », un titre équivalent à « senior vice-président ». Mme Kim Seon Ju avait bien mérité cette promotion par son professionnalisme, son « leadership » et sa recherche de performance. Nous avons bien observé quelques réticences à cette promotion de la part de certains de mes adjoints coréens, mais nous ne nous doutions certainement pas des répercussions nationales qu'allait susciter cette décision.

Kim Seon Ju était en fait la première femme en Corée à avoir été promue au niveau SVP ! Sa photo fut dans tous les journaux et elle fut invitée à donner des conférences dans les plus grandes universités pour femmes. Elle devint un modèle pour les femmes visant à devenir des cadres supérieurs : elle avait réussi dans un secteur totalement dominé par les hommes et on avait reconnu sa réussite.

Chez moi, je fus même félicité par mon épouse, heureuse de me voir participer à sa « croisade » en faveur des droits de la femme en Corée et contribuer à briser le plafond de verre.



Anniversaire de Bouddha à Séoul



Nuit de l'anniversaire de Bouddha à Séoul



Trepikata à Heinsa (temple)



Bulguksa à Kyangju



Rituel yongsanjae, Séoul

CHAPITRE V

2003 – L'année de la crise des cartes de crédit

Au début de l'année 2003, j'étais fier de tout ce qui avait été accompli : nous avons dépassé notre objectif de production de prêts et atteint un volume d'actifs-client de 18.200 milliards de wons contre 16.800 milliards de wons espérés dans mon programme « optimiste ». Les secteurs en relation avec les entreprises et les particuliers produisaient plus que jamais et notre croissance était le double de celle de la seconde banque la plus dynamique de Corée.

Notre *back office* restructuré fonctionnait très bien et était capable de traiter certains mois plus de quinze mille nouveaux contrats de prêts immobiliers. Cette nouvelle capacité nous permettait d'affecter un millier d'employés des agences aux activités commerciales, mille employés qui se consacraient uniquement aux activités de vente et de service aux clients particuliers sur un total de cinq mille cinq cents employés permanents au total. Cette proportion était bien supérieure à celle de n'importe quelle autre banque coréenne et représentait même sans doute le plus grand nombre absolu de commerciaux orientés vers les particuliers de toutes les banques de Corée. C'était le résultat de notre décision initiale, bien qu'impopulaire, de centraliser un certain nombre d'activités des agences dans les CSC sans diminuer nos effectifs, mais au contraire d'utiliser le surnombre temporaire. La nouvelle politique de rémunération des cadres basée sur le mérite avait été mise en place et le moral des troupes était au plus haut.

Les obligations KDIC avaient été remboursées comme prévu et les obligations du gouvernement à taux fixe que nous avions achetées avaient augmenté de valeur en raison de la

baisse continue des taux d'intérêt sur le marché. La disparition des obligations KDIC à marge négative et la forte réduction des « *bulk loans* » remplacés par des prêts à de vrais clients permirent d'améliorer notre marge d'intérêt qui passa de 2 à 2,5% entre juin 2002 et juin 2003.

Nous allâmes sur le marché international pour lever de la dette subordonnée et réussîmes beaucoup mieux que nous ne l'espérions. Les investisseurs aimaient notre histoire : nous étions en pleine croissance, surtout dans le secteur peu risqué des prêts immobiliers, et le ratio de nos prêts en difficulté (NPL) était de loin le plus faible de toutes les banques coréennes.

La croissance des volumes de prêts aux clients et des marges d'intérêt fit monter en flèche notre marge d'exploitation trimestrielle (PNB moins coûts d'exploitation) qui atteignit 91,4 milliards de wons en juin 2003 contre 51,5 milliards de wons pour la même période de l'année précédente. Le ratio d'efficacité (coûts d'exploitation divisés par les recettes totales) fut réduit de 74% à 64,8% pour le second trimestre de 2003. Encore trop élevé mais en amélioration rapide.

Tous ces résultats auraient été encore meilleurs si la baisse des taux d'intérêt en Corée n'avait pas eu un impact négatif de plus de 40 milliards de wons en 2003 par rapport à 2002 sur notre marge nette d'intérêt, même en tenant compte de nos investissements considérables en obligations du gouvernement. Les autres banques coréennes n'étaient pas aussi vulnérables que nous à la baisse des taux d'intérêt parce qu'elles détenaient d'importants portefeuilles d'obligations à taux fixe émises par des entreprises coréennes et qu'elles possédaient aussi des participations importantes dans le capital des entreprises, ostensiblement pour soutenir l'économie et le marché boursier coréens. La politique de risque très prudente imposée par notre conseil avait obligé la banque à vendre son portefeuille d'obligations émises par des entreprises coréennes à taux fixe et lui interdisait bien sûr de détenir des participations dans des entreprises sous forme d'actions.

Malgré la baisse des taux, l'année 2003 se présentait sous de bons augures pour KFB mais les choses allaient changer. En

Corée, 2003 fut l'année de la « crise des cartes de crédit ». La croissance effrénée de la consommation et les avances sur cartes de crédit qui la supportèrent aboutirent brusquement à une crise majeure.

En Corée, jusqu'au début des années 2000, la plupart des transactions étaient payées en espèces. Les chèques personnels n'existaient pas. Pour les sommes importantes, on procède à des virements bancaires ou on utilise des chèques de banque. Curieusement, les banques peuvent émettre des chèques portant sur des sommes considérables qui pouvaient être utilisés comme les billets de banque émis par la Banque centrale. C'est en 2000 que les cartes de crédit commencèrent à se développer et à prendre une part croissante sur le marché coréen. Samsung et LG Group créèrent des filiales pour émettre des cartes de crédit, entrant en compétition avec Kookmin Card et KEB Card, les plus importantes filiales bancaires émettrices. Un groupe de banques importantes s'était aussi formé quelques années auparavant pour créer leur propre carte appelée BC Card. KFB était l'un des investisseurs et partenaires de BC Card.

Ces cartes n'étaient pas vraiment des cartes de crédit sous la forme où nous les connaissons aux Etats-Unis. Il s'agissait de cartes qui offraient des avances de trésorerie soit pour acheter des biens soit pour retirer des espèces au distributeur de billets mais le remboursement intégral était attendu à la fin de chaque mois.

Mais comme souvent en Corée, ces cartes furent introduites trop vigoureusement, trop vite pour que les clients comprennent le produit et s'en servent correctement et l'utilisation des cartes de crédit fut encouragée par le gouvernement. Il voulait changer la culture du paiement en espèces qui créait une immense économie souterraine et rendait l'évasion fiscale trop facile.

Les sociétés de cartes de crédit, dont plusieurs étaient filiales de sociétés de distribution, n'avaient aucune expérience des risques associés à ces produits et n'avaient aucun modèle pour suivre ces risques. Elles distribuèrent ces cartes de plastique comme de nouveaux gadgets. La croissance fut étonnante. A la fin de 2003, la pénétration des cartes de crédit en Corée était la seconde dans le monde après les Etats-Unis.

Chaque Coréen avait en moyenne cinq cartes et comme il s'agissait en fait de cartes sans lignes de crédit « revolving », tous les achats devaient être réglés à la fin de chaque mois. En fait, les Coréens utilisaient leurs cartes de crédit principalement pour tirer des espèces aux distributeurs de billets et ainsi se procurer des avances de trésorerie et c'est une habitude dangereuse lorsque tout doit être remboursé à la fin du mois...

A partir de 2001, le gouvernement avait une raison supplémentaire d'encourager l'utilisation des cartes de crédit : stimuler la consommation domestique. L'économie des Etats-Unis faiblissait et la Corée dépendait encore beaucoup de ses exportations vers les USA. La seule façon de maintenir à court terme la croissance traditionnelle élevée de l'économie coréenne était d'encourager la consommation domestique. Le gouvernement pensa que seule l'utilisation des cartes de crédit pourrait soutenir la croissance de la consommation qui, à son tour, maintiendrait le niveau de croissance élevé de l'économie, dans un pays où le taux d'épargne était traditionnellement élevé et où la population n'était pas accoutumée au crédit. Un avantage fiscal fut même introduit pour ceux qui utiliseraient leurs cartes de crédit pour acheter des marchandises au lieu de payer en espèces.

Les Coréens commencèrent, à utiliser leurs cartes de crédit pour des achats, mais seulement pour bénéficier de ces avantages fiscaux, et continuèrent à les utiliser massivement pour obtenir des avances en espèces. Pour un grand nombre de titulaires de cartes, l'encours atteignit rapidement l'équivalent de plusieurs mois de salaires et ils se trouvèrent évidemment incapables de rembourser ces avances à la fin du mois. Ils commencèrent alors à tirer sur d'autres cartes pour rembourser les premières.

Poussés par la concurrence et la volonté des distributeurs-émetteurs d'augmenter le chiffre d'affaires de leurs grands magasins, les émetteurs de cartes continuèrent à inonder le marché au même rythme jusqu'au jour où les défauts de paiement atteignirent des niveaux inconnus jusque-là. C'est alors que la réduction des lignes de crédit par l'un des émetteurs créa les défauts de paiement des autres ; les clients ne pouvaient

alors plus rembourser les encours de leurs cartes en utilisant des lignes inutilisées : le phénomène de boule de neige avait commencé et la spirale de croissance est vite devenue un cercle vicieux.

Korea First Bank était un émetteur de cartes d'un type très différent. Nous avons décidé de baser notre croissance des prêts aux particuliers sur les prêts immobiliers, couverts par des hypothèques de premier rang, donc avec un risque faible mais avec à peine plus de 1,5% de marge. Nous fûmes très limitatifs sur les avances sur cartes de crédit, qui commandaient une marge de plus de 15% mais avec un facteur de risque notablement plus élevé. La forte croissance du volume d'actifs-client que nous visions aurait rendu toute autre stratégie suicidaire.

Certains nous critiquèrent pour notre croissance réduite sur ce produit très rentable alors que d'autres établissements enregistraient une croissance beaucoup plus élevée de leurs volumes et de leurs bénéfices, mais nous refusâmes de développer notre portefeuille de prêts non garantis et de cartes de crédit avant d'avoir créé une gestion des risques rigoureuse dans ce secteur. Ce démarrage prudent nous sauva.

Après que nos systèmes furent mis au point, nous commençâmes à développer ces produits mais, quand la crise frappa, le total des crédits qui n'étaient pas couverts par des hypothèques ne représentait que 15% du total de nos crédits aux particuliers et les avances sur cartes de crédit s'élevaient à la moitié de ce chiffre. Keith Shachat tenait à jour ses modèles et appliquait en temps réel les modifications sur ses critères de risque, tout en interdisant toute initiative ou décision contraire à ses modèles. Toutes les autres banques et sociétés de cartes de crédit étaient très décentralisées et ne se basaient sur aucun modèle de risque interne. De ce fait, notre croissance dans ce secteur fut très inférieure à celle du marché, mais beaucoup moins risquée.

Quand la crise éclata, les ratios de délinquance atteignirent des niveaux que personne n'avait jamais vus, y compris lors de la fameuse crise mexicaine dite « *tequila crisis* ». Nous fûmes heureux d'avoir été beaucoup plus prudents lors de l'émission

des cartes et plus particulièrement concernant les limitations des montants de crédit pour nos clients particuliers. Nous nous félicitâmes aussi de nous être retirés à temps du refinancement des entreprises émettrices de cartes de crédit. Les années précédentes, nous refinancions plusieurs sociétés de cartes de crédit globalement pour plus de 5.000 milliards de wons et ces sociétés étaient maintenant en grande difficulté....

Mais une crise à l'échelle nationale n'épargne personne et même si nos volumes et nos ratios de délinquance étaient faibles, sans commune mesure avec ceux de nos concurrents, ils atteignaient néanmoins des niveaux inacceptables. A la fin de 2003, en dépit de l'accroissement de nos volumes de prêts et de nos marges qui avaient augmenté notre résultat brut d'exploitation de 73%, notre bénéfice avant impôts (EBIT) était inchangé. La croissance de notre résultat brut d'exploitation avait été absorbée en totalité par une augmentation des provisions nécessaires pour les prêts aux particuliers non sécurisés et notamment les avances sur cartes de crédit.

Nos modèles de risque étaient très discriminatoires. Ils nous permettaient de connaître les segments de population qui présentaient les plus faibles risques de délinquance et ces informations avaient une valeur inestimable. Ces informations permettaient la mise à jour permanente de nos modèles de risque ; toutefois ces modèles ne pouvaient pas prévoir le revirement total du comportement des consommateurs qui allait se produire et surtout, malheureusement les délinquants cachés de nos compétiteurs.

Les sociétés émettrices de cartes de crédit brutalement confrontées à des situations de faillite repoussèrent sans cesse la reconnaissance des délinquances ce qui laissait les autres émetteurs dans « le noir » et continuant à faire confiance à des délinquants. Nous savions ce qui se passait et nous durcissions sans cesse nos critères de souscription mais il était impossible de reconnaître tous les délinquants avant qu'ils ne soient déclarés et prévoir l'ampleur de la crise et le nombre de cas de délinquance qui en résulterait.

Même face à la crise, notre approche fut très différente de celles des autres banques et sociétés émettrices de cartes de

crédit. Nous décidâmes de reconnaître immédiatement les délinquances et les couvrir en sur-provisionnement (au-delà des ratios imposés par la réglementation) tandis que les autres émetteurs ne les reconnaissaient pas et ne provisionnaient pas parce que la plupart d'entre eux ne pouvaient pas le faire sans être en cessation de paiements. Ils procédèrent à ce qu'on appela pudiquement le « *re-aging* » (rajeunissement des créances) massif de leurs crédits : lorsqu'un client n'était pas capable de repayer ses dettes, au lieu de déclarer la délinquance du compte, d'arrêter le calcul des intérêts et de mettre en place une provision beaucoup plus importante conformément à la régulation en prévision d'une perte sur le prêt, le rajeunissement consiste pour les émetteurs de cartes à accorder automatiquement une extension du délai de règlement sous forme d'un prêt à un an, capitalisant le découvert et les intérêts correspondants dans ce nouveau prêt. Ce nouveau prêt refinançait en fait la dette attachée à la carte de crédit et ce processus masquait en fait les délinquants et réduisait artificiellement les ratios d'impayés ; les ratios réels de délinquance dépassèrent les 30% chez la plupart des émetteurs spécialisés.

Ce procédé de « *re-aging* », totalement illégal dans la plupart des pays, augmentait artificiellement la rentabilité des émetteurs par la reconnaissance des intérêts non payés ainsi que par l'omission de la constitution des réserves additionnelles nécessaires. De plus cela gonflait les bilans de créances plus importantes mais irrécupérables. Enfin cette méthode de « *re-aging* » masquait pour le marché le statut réel des clients délinquants en donnant aux autres prêteurs une fausse impression de sécurité leur permettant de continuer à accorder d'autres prêts ou à émettre des cartes de crédit à ces emprunteurs déjà défaillants.

Notre politique de transparence nous amena à accumuler les réserves dès les premiers mois. Nous avons ainsi constitué des réserves largement supérieures aux niveaux réglementaires. Le régulateur demandait de réserver 12% pour les créances impayées depuis moins de quatre-vingt-dix jours et 50% pour les créances non payées au-delà de quatre-vingt-dix jours mais

pour moins de cent quatre-vingts jours, alors que nous avons adopté les niveaux de 20% jusqu'à quatre-vingt-dix jours et 90% de quatre-vingt-dix à cent quatre-vingts. Poussant plus loin ce scénario, nous avons décidé de vendre immédiatement toutes les créances sur cartes de crédit impayées après quatre-vingt-dix jours sans procéder à un quelconque « *re-aging* » de notre portefeuille. Grâce à cette politique énergique, nous étions assurés d'une récupération beaucoup plus rapide et nous pûmes rester néanmoins profitables en 2003.

Finalement, l'absence de remboursement effectif de leurs clients poussa directement les émetteurs de cartes de crédit d'une situation apparemment excellente, mais avec des résultats totalement artificiels, à une crise de liquidité. Dans tout autre pays, cela aurait conduit à des banqueroutes multiples, mais le gouvernement réagit rapidement à cette crise pour empêcher un nouvel effet systémique.

Néanmoins les conséquences sur l'économie furent évidemment très brutales. Le développement de l'utilisation des cartes de crédit avait permis une augmentation considérable de la consommation domestique sur deux ans mais maintenant cette crise avait les effets inverses : près de 25% de la population devint délinquante *de facto* et une autre portion de 25% dut réduire sa consommation drastiquement pour pouvoir aider financièrement des parents qui étaient devenus insolvables. Ce freinage brutal de la consommation de la part de la moitié de la population bouleversa rapidement l'économie du pays. La chute abrupte des ventes entraîna le déclin rapide des liquidités des entreprises et de leur capacité d'emprunt.

Heureusement, KFB continuait de se concentrer sur la partie la plus sûre du marché du crédit : les prêts immobiliers résidentiels et les prêts aux meilleures entreprises.

S. Y. Yang, le directeur responsable des agences ciblant les particuliers, n'était toujours pas satisfait de notre part de marché dans les prêts immobiliers. Il demanda au comité exécutif d'envisager de prêter à une beaucoup plus grande échelle grâce à un programme de « *wholesale mortgages* » (marché de gros des prêts immobiliers...). S. Y. Yang et son spécialiste des « *wholesale mortgages* », Hong Tae Park, préparèrent une étude

très complète qui fut présentée au comité exécutif. Ce genre d'opérations est très spécifique à la Corée : Les Coréens s'enrichissaient rapidement et s'installaient dans les grandes villes ou dans des villes nouvelles, en particulier autour de Séoul. De plus en plus, les jeunes couples rompaient avec les traditions qui maintenaient plusieurs générations sous un même toit et voulaient acheter des appartements rien que pour eux.

La construction immobilière en Corée était essentiellement le monopole des grandes entreprises, surtout des filiales des *chaebols*. Ces entreprises appliquaient pour la construction des immeubles résidentiels la même approche industrielle que pour leurs autres activités. Elles construisaient dans le cadre d'un même programme de véritables petites villes composées de dix très grands immeubles, voire plus, représentant entre cinq mille et quinze mille appartements, soit sur un terrain vierge, soit en détruisant et reconstruisant un complexe plus petit et plus ancien.

Le financement de ces opérations était aussi en quelque sorte industrialisé selon le principe qu' « une taille habille tout le monde ». Dans le cas d'un projet de reconstruction, un financement était accordé aux propriétaires individuels en plusieurs étapes : paiement de la relocalisation, paiements progressifs à la construction et finalement paiement final et relogement. S'il s'agissait d'une nouvelle ville, le financement était accordé directement aux nouveaux acheteurs. Nous devions étudier les risques à chaque étape, depuis la qualité des contreparties jusqu'à la solidité de nos garanties et nous créâmes de nouvelles procédures. Puis un nouveau département spécialisé fut créé, le département « *wholesale mortgages* », dirigé par H. T. Park, pour gérer et coordonner cette activité à l'échelle nationale. Ce n'est qu'après avoir mis toute cette organisation en place que nous démarrâmes effectivement cette activité.

Malgré notre approche très prudente des risques, le dynamisme de nos cadres et notre capacité à traiter un grand nombre de demandes de prêts au même moment transformèrent rapidement cette activité en un énorme succès et les volumes provenant de ce secteur s'ajoutèrent à notre activité de

production de prêts classiques aux particuliers. Nos employés travaillaient sept jours par semaine. Nos commerciaux passaient leurs week-ends sur les sites de construction, prenant des contacts avec les constructeurs, les vendeurs et les clients et vendaient même les prêts sur place.

A la fin de 2003, la part de marché de KFB dans le secteur des prêts immobiliers aux particuliers atteignait 9%, contre moins de 1% à la fin de 2001, avec un ratio d'impayés négligeable. En fait, si on tenait compte des récupérations après avoir vendu les biens immobiliers récupérés et les intérêts punitifs prélevés sur les prêts délinquants, nous n'avions aucune perte due aux impayés sur la totalité de notre portefeuille de prêts immobiliers aux particuliers !

Notre méthode d'évaluation et de décision sur les crédits immobiliers à partir d'un modèle central mis à jour en temps réel nous donna un avantage décisif au cours de ces temps troublés : nous pouvions sans cesse resserrer nos critères et donc continuer à accepter des dossiers. Nos concurrents qui avaient conservé la décentralisation se trouvaient devant un dilemme : continuer à accepter de nouveaux prêts mais avec le risque que les directeurs locaux soient trop agressifs pour le nouvel environnement économique ou arrêter tout crédit... la plupart choisirent de fermer la porte à tout nouveau prêt, immobilier ou pas.

Nous avons également centralisé tous les recouvrements de créances impayées dans les CSC. Cette activité devenue très lourde du fait de la crise comprenait la relance des débiteurs en retard de paiement en intérêt ou principal, avec des méthodes de plus en plus persuasives avec la durée du retard. Cette centralisation permettait à nos directeurs d'agence de se concentrer sur la vente de produits au lieu de se disperser dans des activités de plus en plus lourdes de récupération de créances. Nos directeurs d'agence pensaient en termes de croissance et d'opportunités tandis que les directeurs d'agence des banques concurrentes étaient paralysés par les volumes des créances douteuses qu'ils géraient localement.

La crise continuait et nos concurrents essayaient de comprendre qui était responsable de leurs pertes et souvent

concluaient aux dépens des directeurs d'agence. Comme ils ne disposaient pas d'autorité concernant l'octroi des crédits, nos directeurs d'agence n'étaient responsables que de l'application des règles qu'on leur avait imposées et non de la prise de décision et de ce fait ne pouvaient pas être considérés comme responsables des délinquances. Ma décision de centraliser les décisions de crédit ne leur déplaisait plus... et ils gardaient un excellent moral.

Un nouveau problème apparut à la même époque, mais c'était un « bon problème » : notre production de prêts était si dynamique que nos ratios de capital diminuaient. Pour y parer sans ralentir notre forte croissance, nous décidâmes d'émettre sur le marché international des « obligations hybrides *tier 1* ». Il s'agit d'une obligation très subordonnée qui, pour le calcul des ratios bancaires de capital, pouvait être considérée comme du capital « *tier 1* ». La qualité de notre production et de notre bilan nous permit de lever sans problème cette dette et KFB obtint encore des conditions bien meilleures que nous ne le prévoyions. Mais même après cette émission, nous savions que nous ne pourrions pas satisfaire longtemps le ratio de capital si notre production de prêts poursuivait la même progression et nous commençâmes à nous préparer à une *securitisation* d'une partie de nos prêts immobiliers en 2004.

Avec la crise des cartes de crédit, nous avons consacré beaucoup de temps aux risques de crédits aux particuliers et sur les opportunités de la banque de détail, mais le secteur de la banque consacré aux entreprises progressait également de façon très satisfaisante. Nous avons évité toutes les grandes faillites, comme celles de SK Global et LG Card, en nous en tenant strictement à notre politique qui consistait à éviter les concentrations des risques et à nous reposer sur nos analyses internes des finances des groupes et des filiales et en refusant toutes pressions de quelque sorte qu'elles soient, y compris politiques. Chaque année, la Banque centrale estimait que nos nouveaux impayés de créances entreprise étaient jusqu'à vingt fois moins élevés que la moyenne des nouveaux impayés de nos concurrents.

Notre croissance était aussi de loin la plus forte dans le secteur le plus rentable des affaires : les financements structurés. Il y avait moins de concurrence, de meilleures marges, et nos prêts étaient mieux garantis. Plus personne maintenant ne prétendait que nous n'étions pas actifs dans le secteur de l'entreprise : simplement, nous le faisons différemment.

Fidèles à notre politique habituelle, nous ne participions jamais à une nouvelle activité avant d'être prêts avec nos contrôles et systèmes internes. Après avoir terminé l'installation du système Kondor Plus, nos « *traders* » ont recommencé à travailler. Notre conseil autorisa quelques limites raisonnables pour le « *trading* » des devises étrangères, de la trésorerie locale en wons et des obligations gouvernementales et nous créâmes un petit fonds spécial de bonus pour la salle des marchés ; c'était une révolution à KFB. Les résultats furent spectaculaires compte tenu du faible niveau de risques pris. Nos « *traders* » gagnèrent de l'argent immédiatement ; pas des sommes considérables, mais beaucoup plus que prévu.

Quand M. Kim devint le nouveau *chairman* du syndicat, l'une de ses premières revendications concerna l'organisation d'une réception grandiose où participeraient tous les employés et leur famille réunis en un même lieu pour renforcer la cohésion et la solidarité et créer un esprit de groupe. Cela serait la démonstration que la direction et le syndicat étaient réconciliés.

Je considérai d'abord que c'était une idée folle : réunir quinze mille personnes en un même endroit ! Mais, en en parlant avec notre directeur des ressources humaines, j'appris que d'autres banques et de grandes compagnies industrielles pratiquaient ce genre d'immenses réunions faisant partie des traditions coréennes.

Je me penchai donc sur ce projet avec l'esprit plus ouvert et je trouvai que cette idée comportait beaucoup d'aspects positifs. Mon souci principal depuis mon arrivée avait été le moral des employés : leur faire oublier le traumatisme et la honte des événements de 1997 à 2000. J'étais au milieu d'une série de discussions difficiles avec les syndicats et les employés à

propos de l'abolition des « indemnités progressives » et un tel événement pourrait à la fois améliorer les relations et la compréhension mutuelle ; enfin le coût budgété pour cette journée semblait négligeable comparé aux sommes en jeu dans la négociation sur « les indemnités progressives ».

Nous décidâmes d'organiser cette journée pour le soixante-quatorzième anniversaire de KFB en juillet, en réunissant la plupart des employés à Everland, un parc d'attractions comparable à Disneyland, près de Séoul ; les autres employés résidant en dehors de la région de Séoul devant se retrouver dans deux autres parcs similaires au sud du pays. Les employés, leur conjoint et leurs enfants étaient tous invités à profiter des parcs depuis le début de la matinée, tout le monde se réunissant vers seize heures dans un grand espace en plein air avec des sièges pour treize mille personnes. On avait construit une scène immense pour les discours, les jeux, et des artistes professionnels devaient donner des spectacles. Un système de transmission audiovisuelle devait relier les trois parcs et devait permettre aux personnels des autres parcs de voir et de participer à distance.

Le président du syndicat et moi-même visitâmes les trois sites dans la journée, serrant des mains, félicitant les employés, leur conjoint et leurs enfants. Malgré l'imposante suite qui m'accompagnait partout (incluant les responsables des relations humaines, les interprètes, le personnel du syndicat, les directeurs régionaux etc.), l'événement devint rapidement plus personnel pour moi avec les employés. Ils étaient heureux de me présenter leur famille. Tous souriaient et répétaient qu'ils étaient de nouveau fiers d'appartenir à *Cheil Eunheng* (*La first bank*).

A quatre heures de l'après-midi, devant treize mille personnes plus deux mille qui participaient par l'intermédiaire du réseau audiovisuel, je fis un discours soulignant notre réussite en insistant sur le fait qu'ils devaient se sentir fiers de leur travail grâce auquel *Cheil Eunheng* devenait de nouveau la première banque comme le commandait son nom et que nous formions tous une grande famille. Le *chairman* du syndicat, M. Kim, parla sur le même ton et c'est ce que tous attendaient. Les

performances et les spectacles furent parfaits et tous furent heureux de me voir et de voir les directeurs et leur famille partageant les mêmes spectacles et réagissant comme des Coréens. Malheureusement mon épouse avait dû partir en France pour des raisons familiales et ne put y participer.

J'étais heureux d'avoir accepté la tenue de ce festival. Il remonta considérablement le moral des troupes et tandis que les autres banques battaient en retraite, secouées par la crise des cartes de crédit, nous pouvions continuer d'aller de l'avant de façon agressive.

Vers la fin de l'année 2003, je m'étais finalement décidé à montrer aux directeurs de la banque les calculs que j'effectuais pour moi-même et pour le conseil comparant nos ratios avec ceux de nos concurrents, et spécialement le ratio que je considérais comme l'indicateur clé le plus important pour KFB : le ratio d'actifs-client par employé. Pour ce type de comparaison, je retenais le nombre d'employés à plein temps, qui était celui retenu par les autres banques dans leurs publications.

A mon arrivée, ce ratio était de 2,6 milliards de wons par employé alors que la moyenne pour les autres banques était de 5,6 milliards de wons. A la fin de 2003, nous avons atteint 6,4 milliards alors que la moyenne des autres était de l'ordre de 8 milliards. La différence diminuait rapidement !

En dépit de ces résultats, un sondage d'opinion dans notre personnel en 2003 montra que les employés continuaient de souffrir du traumatisme subi lors de la crise de 1997 et pendant les années terribles qui suivirent : un orgueil blessé, un manque de confiance et de nombreuses questions concernant l'avenir.

D'abord et avant tout, la Corée est le pays de la croissance miraculeuse. Très peu de pays ont enregistré un tel niveau de croissance au cours des quarante dernières années. Le produit national brut par habitant était seulement de cent dollars en 1963 et en 2004 il atteignait 19300 dollars, plus élevé que le revenu moyen par habitant en Europe.

La Corée, le pays

La Corée est aussi le pays de nombreux défis. Des années 1960 aux années 1980, les Coréens n'avaient qu'un seul but : développer le pays. Chaque Coréen était concentré sur cet objectif : c'était cela ou mourir de faim ou de froid avant l'âge de quarante ans. Mais heureusement, les intellectuels ont toujours été très respectés dans le pays et l'éducation a toujours été la priorité. L'éducation universitaire, de bon niveau, rare dans un pays aussi pauvre, a certainement joué un rôle très important dans le développement des *chaebols*. Sans aucune ressource naturelle, la Corée venue de nulle part en termes d'industrialisation est devenue l'un des producteurs les plus importants dans les secteurs de l'habillement, des produits chimiques, de l'acier, de la construction navale, de l'automobile, de l'électronique et plus tard des composants d'ordinateurs, des écrans plats, des téléphones cellulaires et de nombreux autres produits avec leurs propres marques qui sont maintenant devenus des marques mondiales.

Vers la fin des années 1980, la Corée possédait déjà un nombre étonnant de grandes entreprises. En raison du manque de fonds propres, elles étaient très déséquilibrées financièrement, mais dynamiques, et se développaient grâce aux liquidités illimitées apportées par les banques et à une main-d'œuvre bon marché, efficace et éduquée, deux avantages décisifs en termes de concurrence.

L'élévation du niveau de vie a augmenté le coût de la main-d'œuvre et les syndicats ont continué à œuvrer pour que la législation devienne plus favorable aux employés. Vers la fin des années 1990, l'avantage compétitif des grandes entreprises coréennes lié aux coûts de la main-d'œuvre avait disparu, mais les petites entreprises qui n'avaient pas de syndicats ni de législation protectrice continuaient de travailler comme auparavant. Les très grandes entreprises se sont alors réorganisées afin de bénéficier des bas tarifs des sous-traitants, même si le modèle industriel local était culturellement plus orienté vers l'intégration verticale.

Une sorte de sélection naturelle des groupes industriels a commencé, accélérée par la crise de 1997. Les plus faibles disparurent, ceux qui pouvaient encore être sauvés l'ont été par le gouvernement et les plus robustes ont continué à se développer. Mais l'impact sur le système bancaire a été dévastateur et la faillite virtuelle de toutes les banques a clairement démontré les limites du modèle industriel. Après avoir atteint un certain niveau de développement, Korea Inc. ne pouvait plus continuer comme avant. Il fallait créer un nouveau système plus proche des lois du marché et ouvert à la concurrence pour attirer les capitaux et pour exporter vers les pays développés, ce qui était vital pour la Corée car elle doit importer toutes ses matières premières.

Le système coréen ne disposait d'aucun filet de sécurité et dépendait entièrement d'une croissance élevée continue et le moteur de cette croissance était l'exportation. Quand la bulle *dot-com* a explosé, la demande des Etats-Unis a diminué et la seule solution à court terme fut de développer la demande interne du pays. Les excès des cartes de crédit doivent être observés dans ce contexte. Plus tard, les entreprises coréennes ont redéployé leurs talents commerciaux pour profiter de l'expansion de la Chine et la Chine est passée du dixième rang des clients de la Corée en 2001 à celui de premier en 2005.

Mais avec une main-d'œuvre qui était entre-temps devenue aussi coûteuse que la main-d'œuvre européenne, les entreprises coréennes avaient besoin de plus en plus de capitaux et les investisseurs directs étrangers demeuraient difficiles à attirer dans un pays qui n'acceptait pas certaines règles de base dont l'une est le partage du contrôle des entreprises.

La Corée se trouvait dans cette étrange situation où la moitié de son Administration essayait désespérément d'attirer des investissements étrangers directs (FDI) et de projeter une image de pays moderne tandis que l'autre moitié s'efforçait de maintenir son pouvoir et de faire marcher les choses comme par le passé en refusant toute intrusion étrangère. Cette schizophrénie, tant dans l'Administration que dans les médias, n'était que le reflet de l'opinion publique aggravée par l'influence des jeunes.

Le développement de la Corée n'a pas été linéaire mais fut l'objet d'un certain nombre de cycles. Depuis 1997, nous avons vécu successivement la chute des *chaebols*, le retour des *chaebols* les plus robustes, la banqueroute du système bancaire et sa reconstruction plus forte que jamais, le remarquable rétablissement à la suite de la baisse des exportations vers les Etats-Unis et leur remplacement d'abord par la demande intérieure puis par le développement des exportations vers la Chine.

La forte progression de la consommation domestique fut d'abord financée par un excès de dépenses des consommateurs mais la crise des cartes de crédit, entraînant la faillite de 25% de la population, réduisit radicalement la consommation en 2003. Les premières victimes furent les SME, les indépendants, et les petits magasins de proximité. Ils représentaient les éléments les moins capitalisés et les plus fragiles de l'économie ; ils ne pouvaient pas compter sur les exportations, n'avaient pas de filet de sécurité ni de réserve de capital pour survivre à la tempête.

Le gouvernement ne pouvait pas demeurer un spectateur impassible de ce drame et avait commencé par encourager les banques à apporter leur soutien aux SME, comme cela avait déjà été fait auparavant. Puis la Banque centrale augmenta la liquidité et de ce fait réduisit les taux d'intérêt en espérant que cela adoucissait la pression sur les SME surendettées. Mais le principal effet fut d'augmenter la demande des prêts immobiliers et de nouvelles règles visant à limiter cette demande furent prises, ce qui eut finalement pour effet de ralentir la seule partie de l'économie domestique qui continuait à croître correctement.

La Corée est un pays de relativement faibles dimensions et son économie était encore fragile après la crise de 1997 : le gouvernement coréen devait intervenir. Mais cette fois-ci, il s'agissait d'une économie qui s'était développée et était devenue plus complexe et plus ouverte sur le monde extérieur. La Corée ne pouvait plus être gérée de façon centralisée comme elle l'avait été dans les années 1970. L'intervention du gouvernement devait être orientée vers le marché, un

changement d'orientation difficile pour une Administration habituée à donner des instructions directes. Le plus souvent, les actions visant les marchés étaient trop autoritaires ou suivies de trop nombreux contrôles, et en résolvant un problème en en créait souvent un autre. Ce fut le cas sur les marchés des cartes de crédit et des prêts immobiliers.

En dépit de sa fragilité et de ses cycles, l'économie coréenne s'était développée plus rapidement que celle de la plupart des autres pays et s'était rétablie de la crise de 1997 plus vite que tous les autres pays de sa zone géographique. Grâce au niveau d'éducation élevé de la main-d'œuvre et à la culture locale concernant le travail, mais aussi au dynamisme et à l'agilité intellectuelle des hommes d'affaires coréens, les Coréens avaient su profiter de la proximité de la Chine et gérer avec adresse les problèmes les plus difficiles, tels que les transferts de technologie liés à la production industrielle des textiles en Chine. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises coréennes conservent les activités de recherche et de développement et les activités commerciales tandis que toute la production a été transférée en Chine.

Il est vraisemblable que la Corée devra faire face dans l'avenir à de nouvelles menaces, dont les plus importantes sont l'augmentation du prix de l'énergie et des matières premières, la poursuite de l'évolution de la Chine et l'avenir de ses relations avec la Corée du Nord.

L'augmentation du prix de l'énergie et des matières premières pénalisera la Corée car elle dépend dans ces domaines de l'importation. Mais cela ne touchera pas uniquement la Corée et je suis certain que les entreprises coréennes trouveront les moyens de compenser cette pression.

La Chine représente un problème d'une autre taille. Aujourd'hui, les Coréens ont la possibilité de produire des articles de technologie moyenne à bas prix en Chine, mais la Chine, avec sa main-d'œuvre illimitée en nombre et sa faculté à apprendre rapidement, est déjà devenue un concurrent redoutable et le fossé technique entre les deux pays se réduit rapidement. Son premier client est en train de devenir son premier concurrent : voilà un sérieux défi pour la Corée.

La Corée du Nord est aussi un dangereux voisin et pas seulement sur le plan militaire. C'est un sujet que la plupart des Coréens s'efforcent d'éviter : le simple fait de prononcer le nom de ce pays était interdit sous la période dictatoriale. Malgré cela, les sentiments des Sud-Coréens pour le Nord sont très complexes : Les Nord-Coréens ont été à la fois des ennemis imprévisibles, des criminels, des frères et de pauvres frères.

Tout le monde en Corée du Sud est convaincu que les deux pays finiront un jour par n'en former qu'un seul. Les plus pessimistes pensent que la réunification interviendra très rapidement : les économistes calculent qu'il faudra plus d'une génération pour retrouver le niveau de vie actuel de la Corée du Sud après absorption du coût de la réunification. D'autres considèrent que l'aide économique apportée à la Corée du Nord aujourd'hui aidera à réduire le coût de la réunification future en espérant que cette période transitoire de coopération économique durera suffisamment longtemps pour que la Corée du Nord atteigne un niveau de développement économique plus proche de celui du Sud.

Il est étonnant de constater que la plupart des Coréens considèrent plus la Corée du Nord comme une épée de Damoclès économique que comme un risque militaire malgré les quelques escarmouches qui, dans les zones frontières terrestres ou maritimes, laissent chaque année quelques morts sur le terrain et surtout malgré la terrible question nucléaire qui n'est toujours pas réglée.

Les banques en Corée

A la fin du dix-neuvième siècle et pendant la plus grande partie du vingtième siècle, la Corée était un pays très pauvre et les quelques rares banques qui avaient été créées étaient essentiellement des établissements d'épargne. Ceux-ci furent ensuite convertis en banques. Leur rôle consistait à recevoir les dépôts des particuliers en ne leur fournissant en échange que des services très élémentaires. Plus tard, pendant la période d'industrialisation du pays, le gouvernement a encouragé les

banques à utiliser leurs liquidités pour encourager l'industrialisation du pays. C'était la seule politique possible car il n'y avait pas d'épargne accumulée dans le pays, donc pas de capitaux, pas de marché financier et les relations avec les pays étrangers étaient virtuellement inexistantes.

Les banques furent bientôt liées à certains groupes industriels à qui elles prêtaient des capitaux pratiquement sans limites tout en participant aux « *pools* » bancaires d'autres groupes.

Les méthodes de gestion des risques traditionnelles des banques qui consistent à limiter le risque maximum par emprunteur et à augmenter la dispersion des risques ne pouvaient pas être appliquées en Corée, même si les directeurs des banques le souhaitaient : il existait trop peu d'entreprises en Corée et trop peu de banques. Et un très petit nombre d'industries existaient à une très grande échelle, comme les textiles, la construction et l'engineering, l'acier, l'automobile, la construction navale, les appareils électriques ménagers et plus tard l'électronique... Dès lors il était impossible de répartir les risques...

Comme la gestion de ces banques ne respectait pas les normes internationales, elles n'avaient pas accès aux financements internationaux sans l'engagement explicite ou implicite du gouvernement. Comme en France après la Seconde Guerre mondiale, des banques de développement dépendant directement du gouvernement (KDB...) furent créées pour bénéficier de la garantie explicite du gouvernement sur les marchés internationaux. La « Bank of Korea » devint ainsi la Banque centrale, elle disposait aussi du monopole du change des devises étrangères. C'était un rôle critique pour un pays qui appliquait un contrôle des changes très strict mais qui voulait développer ses exportations afin de pouvoir payer ses importations vitales de produits alimentaires, d'énergie et de matières premières.

Le système fonctionna jusqu'à la crise de 1997, quand les banques se retrouvèrent avec comme clients de grands groupes incapables de payer ne serait-ce que les intérêts dus sur leurs prêts. La reconnaissance de ces prêts défaillants était

impossible. Cela aurait signifié, pour couvrir ces prêts, la constitution de provisions de loin supérieures à ce que ces banques pouvaient se permettre. Les pertes représentaient un multiple de leur capital, et cela aurait conduit à la faillite ou la fermeture de tout le système bancaire et à une panique financière à l'échelle du pays. Le risque alors aurait été de l'ordre de la somme des bilans de toutes les banques. C'était impensable.

La seule solution consista à créer deux organismes gouvernementaux, KDIC et Kamco, pour racheter les dettes défaillantes, mais aussi les obligations et les actions des entreprises en faillite détenues par les banques. Le but étant d'essayer de maintenir le système en exploitation sans reconnaître aucune grande faillite tout en acceptant que les banques continuent de fonctionner provisoirement avec une sous-capitalisation considérable.

La Corée avait besoin de devises étrangères pour continuer à importer ses matières premières et, ne pouvant plus emprunter sur les marchés, elle emprunta au Fonds monétaire international (FMI). Le FMI avait certainement reconnu que cette politique non orthodoxe était la seule voie applicable en son temps. Mais pour rétablir en 1997 l'image de la Corée dans le monde et pour l'aider à s'extraire de ce faisceau de faillites masquées, le FMI exigea une restructuration de tout le système bancaire. Cette demande, classique dans ces circonstances, incluait une recapitalisation des banques, l'introduction de normes de gestion des risques, une augmentation des réserves à des niveaux appropriés, la privatisation et donc la responsabilisation financière des banques en mettant fin à toutes les interventions directes du gouvernement sur les banques.

Le gouvernement était bien conscient de l'urgence de la situation. Les notations internationales avaient chuté de manière spectaculaire et il était devenu impossible, même pour le « risque souverain coréen », de lever des capitaux sur les marchés internationaux.

Quelques petites banques fusionnèrent pour créer une plus grande banque majoritairement détenue par KDIC et renommée Woori Bank (qui pourrait se traduire par « notre banque »).

Deux grandes banques, Kookmin et H&CB (la banque qui détenait jusque-là le monopole des prêts immobiliers pour les particuliers) fusionnèrent pour devenir la nouvelle Kookmin Bank. Hana Bank fut encouragée à acquérir plusieurs banques moins importantes. Mais les grands problèmes demeuraient. Il s'agissait de ChoHeung Bank, Korea First Bank, Seoul Bank et Korea Exchange Bank (KEB était l'ancien département de Bank of Korea qui avait le monopole du change des devises étrangères et qui était devenue une banque indépendante).

Le gouvernement prit de nombreux contacts avec des banques internationales, mais sans résultat. Il n'était pas facile pour une importante banque cotée en bourse de quantifier les risques de ces banques. Une telle acquisition présentait trop de risques pour les grandes banques cotées. Il y avait beaucoup trop d'imprécision pour le marché boursier et cela risquait de donner à leur titre une volatilité peu attrayante, pendant une longue période.

Alors, poussée par les événements, la Corée, à l'encontre de sa culture traditionnelle, prit une décision particulièrement courageuse : la mise en vente aux enchères de Korea First Bank, qui était l'institution qui lui posait le plus de problèmes. En dépit de campagnes de presse très défavorables et d'une opinion publique hostile à cette opération, la vente eut lieu et Newbridge Capital Asia, un fonds de « *private equity* » basé aux Etats-Unis et lié à Texas Pacific Group, connu ensuite sous le sigle de TPG, avait pu acquérir 50,1% de KFB.

Le gouvernement dut accorder une option « *put* » dans le cadre de cette vente, tout en conservant 49,9% de KFB (pour profiter d'un retour à meilleure fortune) et remit à Newbridge 100% des droits de vote au conseil et donc le contrôle de la banque. Cette opération joua un rôle majeur dans le rapide rétablissement du statut international de la Corée et l'amélioration de ses notations par les agences de « *rating* » internationales.

Mais KFB devint rapidement pour un grand nombre le symbole de l'intrusion inacceptable des étrangers dans les affaires de la Corée. Le gouvernement défendit sa position en assurant que cette vente permettrait d'importer de nouvelles

méthodes internationales de gestion et de nouvelles techniques financières au profit non seulement de KFB mais aussi de l'ensemble du système bancaire du pays. Les opposants, dès lors, voulurent démontrer qu'au contraire aucune technique financière nouvelle n'était appliquée et que les étrangers ne pourraient jamais mieux faire que les Coréens eux-mêmes. Cette conviction nationaliste était partagée par tant dans le public et parmi les fonctionnaires qu'il était impossible pour les politiciens et pour les médias de l'attaquer de front.

La crise des cartes de crédit démontra une fois de plus le besoin urgent d'en finir avec la restructuration de l'industrie bancaire. Après de nombreuses tentatives infructueuses pour vendre Seoul Bank à des investisseurs internationaux, cette banque fut finalement cédée à Hana Bank, avec l'aide du gouvernement. ChoHeung Bank fut vendue à une autre banque coréenne, Shinhan Bank. La dernière banque, Korean Exchange Bank (KEB), fut également mise en vente et une participation majoritaire fut cédée à Lone Star, un autre fonds américain de « *private equity* ». Le précédent de KFB et le début de la crise des cartes de crédit ont certainement facilité l'opération de cession de KEB. Mais KEB avait précédemment fait partie de la Bank of Korea et avait eu le monopole des changes et il lui en restait une position dominante dans ce secteur. Ces images à la fois stratégiques et nationales sont difficiles à effacer en Corée et à mon avis ne permettent guère d'imaginer la vente de KFB par Lone Star à une banque internationale étrangère.

A la suite de ces cessions, l'industrie bancaire coréenne commença à paraître plus stable avec quatre grandes banques « totalement coréennes », (Kookmin, Shinhan-ChoHeung, Woori et Hana-Seoul) et trois banques contrôlées par des intérêts étrangers (Korea First et Korea Exchange contrôlées par des fonds de « *private equity* » et Koram, connue précédemment sous le nom de Bank of America Korea, qui fut cédée ultérieurement à Citigroup). Cette liste ne tient pas compte de deux grandes banques coopératives (agriculture et pêcheries), de quelques banques régionales moins importantes et de plusieurs caisses d'épargne.

Il est intéressant de noter que la grande majorité des actions des quatre grandes banques coréennes étaient détenues par des étrangers, mais la plupart des Coréens ne font pas le rapport entre la propriété des actions et le contrôle et la gestion des entreprises... Cela était encore plus vrai pour les banques qui étaient vues comme l'image même du service public.

Pour bien comprendre ce paradoxe, il faut se souvenir de l'absence de richesse accumulée en Corée et que la construction des *chaebols* s'était effectuée à partir de capitaux très limités apportés par les familles fondatrices. Puis ces groupes à la croissance tellement rapide avaient dû rechercher des capitaux en empruntant, puis en empruntant encore et enfin en recherchant des participations en capital mais ce processus était considéré comme un outil de financement et non comme une participation à la propriété de l'entreprise et encore moins comme un partage du pouvoir.

Cette conception commence à reculer dans certains cercles économiques. Je l'ai ressenti à l'occasion de quelques-unes de mes conférences mais elle reste très forte dans le grand public ou même dans les universités où les réactions des étudiants à mes propos laissent entendre que le sentiment général était que le partage du pouvoir dans les entreprises coréennes était assimilé à un complot pour dépouiller la Corée. Récemment, les tribunaux ont commencé à critiquer l'énorme disproportion entre le pourcentage de la participation en capital et le pouvoir de gestion dont disposent les familles fondatrices des *chaebols*, mais essentiellement sous l'angle de la lutte contre la fraude fiscale. La protection des actionnaires minoritaires coréens commence à peine à être considérée. La protection des actionnaires étrangers est encore bien loin –probablement encore une génération, le temps que l'opinion publique évolue du nationalisme à la globalisation.

Cette situation est reflétée par la bourse. Les entreprises coréennes, même celles qui présentent des résultats exceptionnels, sont valorisées à des multiples très inférieurs à ceux d'entreprises comparables dans les pays développés. Ce phénomène est connu sous le nom du « *korean discount* »,

réduction de valeur reflétant une gouvernance d'entreprises encore loin du niveau des pays développés.

Après ces fusions et restructurations, les banques furent mieux à même de réduire leurs coûts et progressivement d'augmenter leurs réserves tout en investissant dans les technologies nouvelles et en modernisant leurs organigrammes. Mais les cycles économiques en Corée sont courts et une succession de défaillances importantes (SK Global, LG Cards...) et la crise des cartes de crédit ont continué à secouer le système. Heureusement, le système bancaire était en 2003 beaucoup plus solide qu'en 1997.

La crise des cartes de crédit fut une période difficile à vivre, 25% de la population était en faillite personnelle et toutes les sociétés de cartes de crédit techniquement en banqueroute, y compris Samsung Card, LG Card, Kookmin Card et KEB Card pour ne citer que les sociétés spécialisées les plus importantes.

Encore une fois, il était impossible pour ces entreprises de reconnaître immédiatement les impayés et les pertes correspondantes. Elles auraient alors dû se déclarer en faillite. Les banques, ayant accordé des prêts importants à ces sociétés de cartes de crédit et à leurs clients, auraient été obligées de constituer des réserves à inscrire dans leurs bilans et auraient été elles-mêmes en sérieuses difficultés. KFB était dans une position enviable mais unique parce qu'elle avait arrêté de prêter aux compagnies émettrices de cartes de crédit et pouvait immédiatement reconnaître sa part des délinquances liées aux cartes de crédit et constituer des réserves appropriées au-delà des niveaux statutaires imposés.

Une fois encore, le gouvernement dut intervenir et réussit à sauver la situation, mais en ne respectant pas réellement les règles de transparence et les lois du marché. Une réglementation contradictoire, imposant officiellement un niveau de réserves plus élevé tout en acceptant le « *re-aging* » de fait des impayés, permit aux sociétés de cartes de crédit de survivre pendant qu'on recherchait d'autres solutions. Les banques furent « encouragées » à absorber leurs filiales actives dans le domaine des cartes de crédit, même dans les cas où elles n'en possédaient pas le contrôle. Le cas de Samsung Cards fut traité

à part car « Samsung était assez riche pour payer pour sa filiale » même si cette attitude fut mal prise par les autres filiales du groupe et... leurs actionnaires. La dernière grande société en difficulté, et elle était particulièrement atteinte, était LG Cards.

Une aide financière complète de la part du groupe LG n'aurait pas suffi et n'aurait pu que mettre en difficulté ce brillant conglomérat industriel. On demanda donc aux actionnaires et aux banques d'échanger leurs créances contre des actions puis de souscrire à une augmentation de capital, mais même après cela, l'avenir de LG Cards restait difficile à prévoir. Heureusement, KFB n'était plus un créancier de LG Cards et par conséquent ne fut pas appelée à participer à ces opérations d'échange de créances contre des participations au capital ni aux autres opérations de restructuration subséquentes mais KFB resta l'une des banques principales pour les opérations normales d'exploitation.

ALM, un sujet capital pour une banque

La gestion des actifs et des passifs (ALM, « *assets and liabilities management* ») et le « *gapping* » sont des sujets extrêmement techniques mais en raison de leur importance pour Korea First Bank je pense qu'ils exigent ici quelques explications. Ayant précédemment occupé le poste de trésorier d'une grande banque internationale, j'ai été amené à de multiples occasions à travailler sur ces sujets. Cela me fut précieux et cela n'avait pas été le cas pour mon prédécesseur.

ALM est l'action de gestion des risques générés par les profils différenciés des actifs et des passifs d'une banque.

Les actifs sont les prêts accordés et les obligations achetées et d'une manière générale toutes les créances possédées par la banque, dont elle espère qu'ils seront un jour remboursés. Ces créances ont des dates de remboursement et leurs taux peuvent être fixes ou flottants (ce qui signifie qu'ils sont fermes ou révisés à certaines échéances en appliquant une référence prédéterminée liée au marché : en Corée le taux des certificats de

dépôt à trois mois). De la même façon, le passif de la banque est constitué par les obligations émises par la banque, les certificats de dépôt, les dépôts à terme et toutes les autres dettes que la banque s'est engagée à rembourser. Ces engagements ont leurs propres dates d'échéances et peuvent avoir des taux fixes ou flottants.

Mais certaines obligations de la banque, telles que les comptes d'épargne des clients et les comptes chèques n'ont généralement pas d'échéance contractuelle définie. Les fonds correspondants peuvent être retirés à tout moment mais leur très grand nombre et l'observation du comportement historique des clients permettent une définition statistique de leur durée et les intérêts versés sont faibles et ne suivent les fluctuations du marché qu'avec une certaine souplesse.

Une banque qui n'aurait qu'un dépôt à terme avec un taux fixé pour une année et qui investirait cet argent en obligations d'Etat à un mois donc au taux du « crédit sans risque à 30 jours » ne courrait pas de risque de crédit (une obligation d'Etat n'est pas un risque, au moins en monnaie locale), pas non plus un risque de liquidité (l'investissement est remboursé chaque mois et réinvesti jusqu'à l'échéance du dépôt à terme), mais deux risques importants d'intérêt : D'abord le « *mismatch* » : si le taux d'intérêt du marché diminue, les intérêts tirés des obligations du gouvernement diminueront chaque mois tandis que le coût du dépôt à terme restera fixe ; L'autre risque est le « *yield* » : les taux à long terme sont généralement plus élevés que les taux à court terme.

La banque supportera donc une dépense supplémentaire due à cette différence structurelle négative (appelée la différence de courbe de rendement « *yield* ») entre le niveau des taux à un an et le revenu basé sur les taux à un mois. Ce coût structurel et le risque d'intérêt « *mismatch* » peuvent être considérés comme le coût pour la banque de l'excès de liquidité dont elle profite dans cette opération, c'est-à-dire la possibilité d'avoir chaque mois l'argent en retour et la possibilité de l'utiliser jusqu'à l'échéance du dépôt.

Cet exemple simple est facile à comprendre, mais une grande banque a des milliers de prêts et de dépôts avec des

échéances et des taux différents. Pour pouvoir analyser ces risques, il faut d'abord pouvoir les identifier tous et disposer d'un tableau différencié de tous les actifs et de toutes les obligations selon deux critères : les échéances « finales » pour suivre la vulnérabilité « liquidité » et les échéances de changement de taux pour pouvoir apprécier séparément la vulnérabilité à la variation des « taux ». Ainsi, un prêt à trois ans dont le taux d'intérêt serait ajusté tous les trimestres devrait figurer dans la catégorie trois ans sur le tableau des risques de liquidité et dans la catégorie trois mois sur le tableau des risques de taux.

Les engagements hors bilan doivent également être intégrés dans ces tableaux avec leur probabilité d'usage... Mais ces deux approches nécessitent une étude particulière pour les comptes chèques et d'épargne pour lesquels aucune échéance ni aucun taux contractuel n'ont été fixés. La stabilité des encours et la fidélité des clients doivent être étudiées et des analyses statistiques permettront de décider comment ces sommes importantes seront prises en compte et quelles échéances leur seront attribuées par la banque pour son ALM.

La clientèle de base de KFB pouvait être considérée comme très stable, étant restée fidèle pendant la crise et au cours des périodes qui la suivirent. Les clients démontrèrent une fidélité inébranlable alors que la banque avait cessé d'investir et que le moral des employés était au plus bas, et ne quittèrent pas la banque (ou tout au moins, pas plus qu'en période normale). Nous décidâmes pour établir notre politique de considérer de façon conventionnelle que la partie stable de ces comptes (environ 80% des totaux) serait assimilée, pour nos calculs de liquidité, à des dépôts à cinq ans. Pour le tableau des taux d'intérêt, nous définîmes une évolution progressive basée sur les échéances retenues.

Le « *gap* » est la liste des soldes mensuels ou annuels pour chacun des tableaux. La banque peut ainsi être « *long* » de 5.000 milliards de wons au cours de la première année (plus d'actifs arrivant à échéance que de dettes) et « *short* » de 3000 milliards de wons la seconde année (plus de dettes arrivant à échéance que d'actifs). Ces soldes permettent de suivre les

vulnérabilités de la banque sur les plans des taux d'intérêt et de la liquidité.

L'ALM est la gestion de ces « *gaps* » afin de réduire les vulnérabilités.

Pour la liquidité, cela signifie ne pas courir de risque de manque... qui pour une banque est fatal, et, pour le risque de taux, d'éviter de perdre trop si l'évolution des taux de marché va dans le sens opposé à la position de la banque.

Dans le cas de KFB, en 2002, quand nous fûmes en mesure d'évaluer précisément les « *gaps* », la banque disposait d'une liquidité énorme. La moitié du total des dépôts (une somme proche de 12.000 milliards de wons) avait des échéances très éloignées d'au moins cinq ans tandis que les prêts avaient des échéances beaucoup plus rapprochées, les 5.000 milliards de wons d'obligations de KDIC devaient être remboursées au cours de l'année et l'essentiel du portefeuille de prêts aux particuliers et aux entreprises était constitué d'avances à court terme en général à un an.

Au niveau du risque de taux, ce déséquilibre était aggravé par le fait que les prêts en Corée sont en général à taux flottant, introduisait une terrible vulnérabilité à la baisse des taux : les recettes sont constituées d'intérêts basés sur le taux à trois mois donc fluctuants au lieu d'intérêts stables à long terme.

Une autre façon d'envisager cette situation pour le non-spécialiste consiste à considérer les soldes des comptes de dépôt et d'épargne comme des dépôts à bas taux d'intérêt mais avec un coût fixe considérable pour l'entretien de l'important réseau d'agences. Lorsque les taux d'intérêt sur le marché baissent, les coûts ne varient pas beaucoup, mais les recettes sur les prêts (financés avec ces dépôts) déclinent entraînant à la baisse la marge d'exploitation.

Cette vulnérabilité à la baisse des taux confirmait malheureusement mes premières intuitions et explicitait pourquoi, lors des premières réunions du conseil, j'avais insisté si fort auprès de la direction pour qu'on achète des obligations d'Etat lorsque les taux de marché, à la sortie de la crise de 1997, étaient élevés.

La taille de ce déséquilibre était telle qu'elle rendait tout « *hedging* » (protection) pratiquement impossible, surtout dans

un marché de capitaux aussi restreint que le marché du won en Corée. Ma première décision comme CEO fut d'acheter environ 2.000 milliards de wons d'obligations du gouvernement avec des taux fixes sur trois et cinq ans et de demander au conseil d'augmenter nos limites pour nous permettre d'en acheter plus. Malheureusement, ce type d'investissement prend du temps. Au cours de cette période, les taux du marché baissaient, nous avons donc continué d'acheter mais avec des taux plus faibles. Lorsque les obligations du KDIC furent entièrement remboursées, en décembre 2002, nous avons continué à acheter des obligations d'Etat pour les remplacer, mais les taux du marché avaient considérablement baissé et le niveau de rémunération que nous obtenions était très faible.

L'autre action possible consistait à offrir à nos clients des prêts de deux à cinq ans avec des taux fixes. Nous avons offert ce type de prêts aux entreprises mais nous n'avons pu percer que dans le secteur des financements structurés, cela rendit ces produits d'autant plus importants pour nous. Nous avons également offert des prêts à taux fixe à notre clientèle particulière. C'était la norme pour les prêts non garantis mais les montants étaient si faibles qu'ils ne pouvaient avoir d'incidence notable sur l'ALM de la banque. KFB innova donc et proposa des prêts immobiliers avec une première période à taux fixe.

Curieusement, en Corée, les prêts immobiliers aux particuliers avaient toujours été proposés sur la base de taux d'intérêt flottants ajustés tous les trois mois et avec une échéance limitée à trois ans, généralement sous la forme de « *bullet loans* » (prêts remboursables en une fois à l'échéance).

Nous proposâmes des prêts amortissables pour toutes les échéances (jusqu'à trente ans) avec un taux fixe pour une première période de un à cinq ans. Malheureusement, les habitudes étaient tellement profondément enracinées qu'il nous fallut beaucoup de temps pour convaincre les clients qu'ils avaient intérêt à contracter des prêts immobiliers à très long terme qu'ils pourraient rembourser à tout moment plutôt qu'un « *emprunt bullet* » à relativement court terme qui pouvait les

contraindre à abandonner leur maison si les banque refusaient de les refinancer à l'issue de ces trois ans.

Il en fut de même avec les taux. Les Coréens avaient une vision tellement à court terme qu'ils préféraient un taux variable qui semblait plus faible au début plutôt qu'un taux fixe ; attitude qui peut se révéler extrêmement coûteuse dans un environnement de taux croissants. Nous réussîmes néanmoins à vendre quelques hybrides (hypothèques à taux variable avec un taux fixe au début pendant une certaine période) et cela contribua à réduire notre « *gap* ».

Nous avons naturellement recherché d'autres « *hedges* » (protections) mais cela n'était pas facile dans le cadre réduit du marché du won et en tenant compte des procédures comptables locales (les « principes de comptabilité généralement acceptés en Corée », ou GAAP). En fait, la seule possibilité, facile, consistait à « *swapper* » (échanger un taux fixe contre un taux variable aux mêmes échéances) les taux de toutes les obligations émises à long terme (obligations, dettes financières, et dépôts à long terme d'un certain montant). Mais même après avoir pris ces mesures, notre position demeurait extrêmement vulnérable à la baisse des taux d'intérêt de marché.

Nous avons évalué le coût de cette vulnérabilité à une baisse de notre profit d'un milliard de wons par mois pour chaque diminution de 0.10% du taux de marché des certificats de dépôt à trois mois (qui est le taux de référence usuel en Corée). Les taux de marché diminuèrent de 2% entre le début de 2002 et la fin de 2004, ce cout de 240 milliards de won annulant partiellement au niveau des résultats la croissance des prêts et les gains d'efficacité réalisés par Korea First Bank au cours de cette période.

Le côté positif de cette situation était que cette position favoriserait automatiquement les comptes de la banque quand les taux de marché augmenteraient et nous pouvions espérer que cela se produise bientôt car les taux étaient alors les plus faibles jamais observés en Corée. En fait, nous avons pu observer le début de la réalisation de ces gains potentiels au cours du premier trimestre de 2005, juste après la vente de KFB à Standard Chartered Bank.



Cérémonie du soixante-quinzième anniversaire



Annie Cohen et Elizabeth Barker
vêtues de l'habit traditionnel *hanbok*



Robert Cohen vêtu du costume traditionnel coréen

CHAPITRE VI

2004, Korea First Bank est la première !

Au cours de l'année 2004, la banque a poursuivi sa croissance dans la banque de détail, surtout dans le domaine des prêts immobiliers résidentiels – c'était une politique délibérée car nous voulions éviter les dernières convulsions de la crise des cartes de crédit – et dans le secteur du financement des entreprises, avec une proportion encore accrue de financements structurés. Il devenait évident que nous allions dépasser les objectifs de volume jugés en janvier 2002 « trop optimistes » fixés pour fin 2004 et les employés, étonnés, étaient tout heureux et commençaient à penser que j'étais une sorte de magicien.

Le deuxième sondage d'opinion effectué parmi les employés dans la première moitié de l'année 2004 fit ressortir un changement radical d'attitude. La confiance revenait et les employés perdaient le sentiment d'infériorité qui les avait accablés depuis la crise de 1997. Les remarquables résultats trimestriels de FKB, quand on les comparait à ceux des autres banques, faisaient enfin leur effet.

L'image de la banque dans l'esprit du public commençait également à s'améliorer. Le public en général commençait à oublier l'image des pleurs et la remplaçait finalement par une image plus moderne, dynamique et couronnée de succès.

Avec McCann, notre agence de publicité, nous avons travaillé notre image depuis le début, mais elle était dans l'esprit du public tellement ternie par la crise que pendant longtemps nous avons désespéré de pouvoir changer cette perception. Heureusement, notre patience et notre confiance dans ce que nous faisons avaient fini par triompher : à la fin de 2002, nous avons choisi une stratégie publicitaire mettant en

scène le capitaine de l'équipe de football coréenne qui avait surpris le monde en se hissant jusqu'aux demi-finales de la Coupe du Monde quelques mois auparavant. Hong Myong-Bo était l'athlète le plus respecté et admiré de Corée tout en étant un avocat très actif de la cause des enfants défavorisés. Nos annonces à la télévision et dans la presse furent très bien reçues – une image de vainqueur modeste – et nous avons poursuivi cette stratégie en 2003 et au-delà, exploitant notre nouvelle réputation favorable dans le secteur des prêts immobiliers ainsi que le dynamisme et le professionnalisme de nos employés.

Nous décidâmes de tirer profit de l'an 2004 qui marquait notre soixante-quinzième anniversaire pour renforcer encore plus notre image en faisant connaître à tous nos réussites : notre cible était toujours à la fois interne et externe.

Les deux pages qui suivent montrent comment nous avons présenté ces réussites. Jouant sur les mots « Il y a une raison pour que le mot *FIRST* soit dans notre nom » et listant les domaines où nous nous considérions comme les premiers, les plus « avancés » en Corée : transparence et « *corporate governance* », management des risques, organisation et procédures, l'éventail de produits offerts et la technologie...

Ce poster fut encadré et exhibé dans toutes nos agences et dans tous les départements du siège, en coréen, bien sûr. Il fut utilisé comme publicité dans les journaux et une version géante couvrit tout un mur de la « *ballroom* » à l'hôtel *Lotte* où nous avons donné une grande réception pour les 75 ans de la banque.

Nous listions les domaines où nous avons apporté les meilleures techniques internationales, bien avant qu'aucune banque coréenne ne le fasse. Cela était important car cela supportait *a posteriori* la décision du gouvernement coréen de vendre KFB. En effet les raisons avancées pour justifier cette décision impopulaire avaient été d'amener en Corée des techniques financières nouvelles, ce que les nationalistes refusaient même d'imaginer... Notre poster devenait politiquement important et, ainsi, permis de remonter encore le moral de nos troupes et la confiance de nos clients...

Ces deux points sont les principales causes du succès d'une banque : d'abord la banque est une société de services proposant des produits très similaires à ceux de ses concurrentes, dans ces conditions le marketing et la vente sont primordiaux et ils sont impossibles sans des employés motivés et confiants. Ensuite, la banque a besoin de dépôts et comment attirer de nouveaux et importants dépôts sans la confiance des clients ?

Pour « la dernière fois » je me laissai convaincre par le *chairman* du syndicat de tenir une nouvelle grande journée des employés et de leurs familles pour le soixante-quinzième anniversaire de la banque. Cette fois tous les employés et leurs familles viendraient à Everland... quinze mille personnes !

Cette célébration fut encore plus spectaculaire que la précédente. Le moral des employés était haut et s'élevait encore...

Nous organisâmes une grande réception à l'hôtel *Lotte* pour nos grands clients et les « officiels ». Il était certes difficile pour les Coréens d'accepter que des étrangers puissent réussir à redresser KFB, mais la plupart commençaient à l'admettre, du moins en privé. De plus en plus notre gestion des risques et nos procédures étaient données en exemple, les journaux ne parlaient plus de KFB comme « une banque en difficulté achetée par un « *hedge fund* » étranger » mais comme « une banque très active avec une gestion des risques très prudente » et cela devint moins une critique après les effets dévastateurs de la crise des cartes de crédit.

A la réception, l'invité d'honneur était le gouverneur de la Banque centrale de Corée, M. Park Seung. Il fit un remarquable discours..., allant contre les idées préconçues, il qualifia KFB de banque « *leader in terms and substance* ».

Il nous félicita pour la qualité de nos actifs et pour nos procédures de qualité internationale. Il termina en disant que la vidéo de « *Tears* » (larmes) était devenue la vidéo de la gloire... Venant de lui, ce fut un extraordinaire encouragement pour nos employés.

There is a reason



Financial Transparency & Corporate Governance

- ▶ Best capitalized bank in Korea (BIS)
- ▶ First in Korea with non-executive board of directors
- ▶ Best-priced Asian issuance of Hybrid Tier 1 bonds (10 X oversubscribed)
- ▶ Most advanced financial reporting
 - Monthly financial statements in 3 days
 - Product & account profitability analysis
 - Activity-based costing
 - Consolidated business planning
 - Sophisticated budgeting system



Risk Management

- ▶ Lowest non-performing loan ratio in Korea
- ▶ Best loan provision coverage in Korea
- ▶ Lowest credit card delinquency in Korea
- ▶ First structured risk-based pricing in Korea
- ▶ First online credit decisions in Korea
- ▶ Centralized & online underwriting systems

Why FIRST is in our name!

Organization & Process

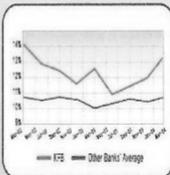
- ▶ First integrated centralized service centers in Korea
- ▶ 2004 "Q-Service" (World Best) award Class Certification AAA : For Call Center (KMA)
- ▶ 2004 Customer Satisfaction Management Award Segmented Award : Customer Value Added(CVA) Grand Prize (KMA)
- ▶ First to automate loan process & underwriting
- ▶ Most advanced loan collections system & strategy
- ▶ First to utilize target marketing with CRM data mining tools
- ▶ First to implement PIN customer security system
- ▶ 2004 Social Contribution Corporate Award Segmented Award: Social-welfare Grand Prize (Hankyung)

Products & Services

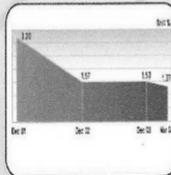
- ▶ Y2004 Hit Product "Double Plus Passbook" -Maekyung Economic Daily, KyungHyang Newspaper
- ▶ First bank to launch long-term installment mortgage loans in Korea : "First Home Loan" (FHL)
- ▶ First bank to issue offshore MBS
- ▶ First bank to launch VISA "Check Card with IC Chips"
- ▶ First to offer interest rebates to borrowers with good payment records & deposit balances : "Cash-back FCL"
- ▶ First to offer interest rebates for mortgage borrowers as a benefit for card usage : "Mortgage Saver"
- ▶ 2000 Hankook Newspaper "Web Award" for best E-banking website
- ▶ First to launch automated service "Giro CD" for utility, tax & other payments
- ▶ ISO 9001 Certification consulting & loan processing services (BSI Korea)

Information Technology

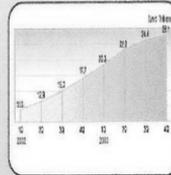
- ▶ New point-of-sale workstations throughout branch network
- ▶ First bank to adapt middleware solution for legacy system
- ▶ First bank to achieve CMM Level 3 certifications
- ▶ First bank to launch Business Continuity Planning project
- ▶ First bank to successfully rollout data warehouse & data mining tools
- ▶ 2004 CRM Award Financial Grand Prize (The Federation of Korea Information Industries)



Capital Strength (BIS Ratio)



Non Performing Loan Ratio



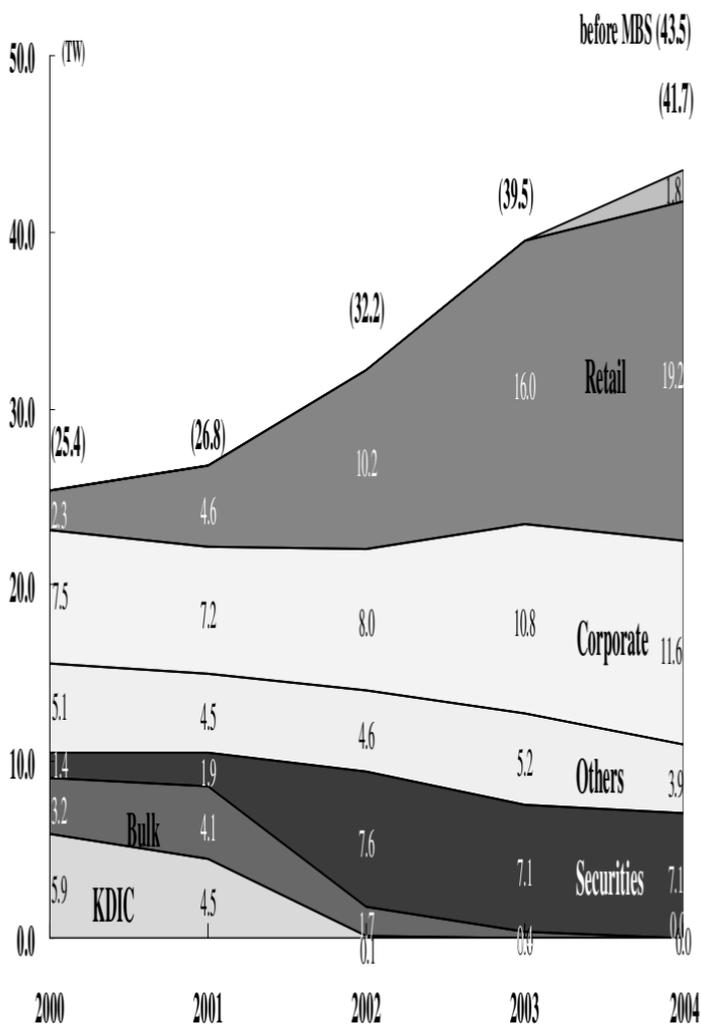
Loan Growth

Saisissant cette amélioration de l'opinion publique à notre égard, nous lançâmes nos activités de banque privée. Il nous avait fallu plus d'un an pour trouver un responsable qualifié et préparer la structure nécessaire. Nous voulions que ce responsable soit un Coréen, mais aucun Coréen (du moins en Corée) ne possédait l'expérience de la gestion de patrimoine car c'était ici une activité nouvelle.

Nous avons donc dû chercher notre homme dans la communauté coréenne expatriée aux Etats-Unis et nous avons fini par trouver un banquier privé et conseiller en investissement, expérimenté, qui était prêt à retourner en Corée avec sa famille. Nous avons acquis les « *softwares* » nécessaires et sélectionné parmi nos cadres ceux qui pouvaient se reconverter vers la banque privée, enfin nous les avons formés. Cela nous avait demandé près de deux années de préparation et au cours de cette période, notre image s'était heureusement grandement améliorée.

KFB a ouvert, en 2004, deux centres de banque privée à Séoul avec dix spécialistes dans chacun d'entre eux. Le professionnalisme de notre approche plut et ce secteur fut tout de suite un succès.

Actifs réels à la fin de chaque année
(en milliers de milliards de wons)



En termes de volume, KFB avait dépassé tous mes espoirs et nous avons continué à croître en dépit de tous les cycles économiques que nous avons vécus et qui ont affecté la Corée et son système bancaire. L'activité aussi bien dans les secteurs des financements aux entreprises que pour les particuliers dépassa ces objectifs, que beaucoup avaient considérés comme trop optimistes, voire impossibles à atteindre.

1/1/2002	Plan		Original			
Milliers de milliards de wons	2000 reel	2001 prévu	2002 plan	2003 plan	2004 plan	2005 plan
Actifs						
entreprises	3.5	3	3.2	4	4.6	5
S M E	2.8	3.3	3.8	4.7	5.4	6
Particuliers	2.4	4.5	9.8	14	18	22
Actifs client	8.7	10.8	16.8	22.7	28	33
<i>% croissance</i>		24	56	35	23	18
KDIC obligat.	5.9	4.5	0	0	0	0
Bulk loans	3.2	4.1	2.3	1.3	0	0
Autres actifs	6.4	5.5	5.7	5.5	5.5	5.5
Actifs avant oblig. d'Etat	24.2	24.9	24.8	29.5	33.5	38.5
<i>% croissance</i>		3	0	19	14	15
Liquidité Obligations d'Etat			7.2	8.5	8.5	5.8
Total Actifs	24.2	24.9	32	38	42	44.3
<i>% croissance</i>		3	29	19	11	5

Le volume de nos prêts aux entreprises atteignit 11.600 milliards de wons contre un objectif de 10.000 milliards seulement dans le programme que nous nous étions fixé à l'origine, et le total de nos prêts aux particuliers atteignit 21.000 milliards de wons contre un objectif de 18.000 milliards de wons. Nous étions radieux... Simultanément, nous pûmes réduire la ligne appelée « autres », qui incluait essentiellement des actifs non productifs d'intérêts : immobilier appartenant à la banque, et surtout soldes créditeurs stériles chez nos correspondants.

En 2004, nous sécurisâmes 1.800 milliards de wons de prêts immobiliers résidentiels. Nous avons voulu réaliser une *securitisation* complète : nous vendîmes les actifs à une société spécialement créée pour l'occasion qui émit alors des obligations représentant les tranches les plus « *senior* » (tranches jugées presque sans risque, qui reçurent des notations AAA et AA des principales agences de notation internationales) et les vendit à des investisseurs internationaux. KFB garda la dette subordonnée et le capital du véhicule : nous n'enregistrons toujours pas de pertes dans notre portefeuille de prêts immobiliers (en comptant les reventes des biens immobiliers récupérés) et nous étions donc bien placés pour savoir que la dette subordonnée et le capital présentaient un excellent profil de risque avec de fortes marges.

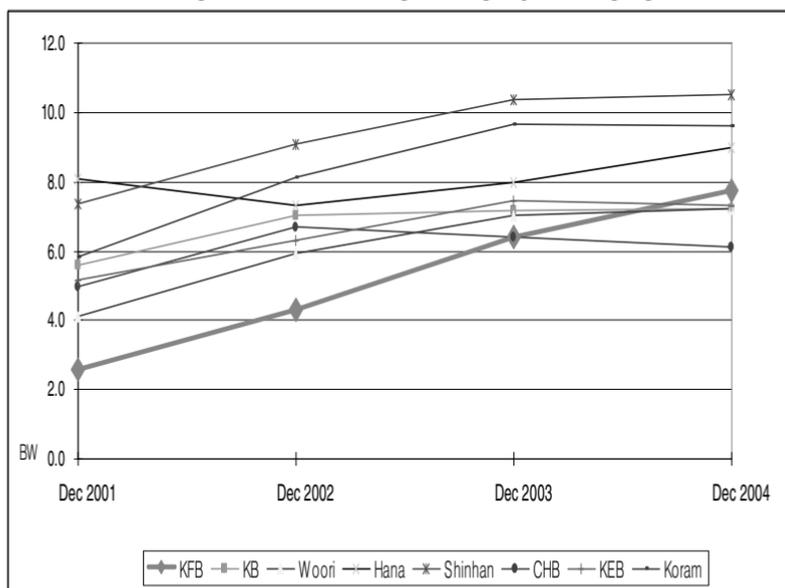
Nous ne pouvions donc traiter l'opération comme totalement hors bilan (comme cela aurait été le cas si nous avions vendu la dette subordonnée et le capital du véhicule), mais la *securitisation* accrut notre rentabilité, parce qu'elle nous permit d'augmenter considérablement notre activité de prêts sans déséquilibrer notre bilan, en nous facilitant l'accès à des financements à long terme grâce à la notation AAA des créances sur le véhicule.

La *securitisation* donna aussi à notre banque une image très positive sur les marchés financiers internationaux ; c'était une première pour toute l'Asie. La *securitisation* des prêts immobiliers de KFB donna aussi aux banques coréennes une nouvelle voie pour se refinancer sur les marchés internationaux.

A la fin de 2004, la part de marché de KFB dans le secteur des prêts immobiliers résidentiels dépassait 11%.

Cette croissance extraordinaire fut réalisée sans augmentation de personnel et cela améliora naturellement notre « *leading* » ratio : le total d'actifs client par employé. Ce ratio était inférieur à la moitié de la moyenne de celui de nos concurrents en 2001, mais en 2004 nous avons réussi à dépasser quatre banques et seules trois autres banques, qui étaient beaucoup plus orientées que nous vers les grands financements de grandes entreprises, étaient encore devant nous.

Volume de prêts aux clients par employé (temps plein)



	KFB	KB	Woori	Hana	Shinhan	CHB	KEB	Citi Kor
Dec 2001	2.6	5.6	4.1	8.1	7.4	5.0	5.2	5.8
Dec 2002	4.3	7.0	5.9	7.3	9.1	6.7	6.3	8.1
Dec 2003	6.4	7.2	7.0	8.0	10.4	6.4	7.5	9.6
Dec 2004	7.8	7.2	7.2	9.0	10.5	6.1	7.3	NA

KFB : without Bulk & before MBS, All: excluded call loan & RP

Nous avons pu tripler notre ratio d'actifs-client par employé en trois ans alors qu'aucune autre banque n'avait même pu le doubler au cours de cette même période.

J'étais ravi de la façon dont tous nos directeurs d'agence et nos responsables de département suivaient cette course vers l'excellence et combien ils se passionnaient, non seulement au niveau de la banque, mais aussi au niveau de chaque unité.

Je n'avais plus à penser à réduire le personnel des agences mais plutôt à réfléchir en termes de répartition des augmentations d'effectifs vers les unités qui affichaient la plus forte croissance ou le plus fort potentiel. L'imprégnation de nos directeurs d'agence par les ratios de base et l'importance que je leur donnais était suffisante pour changer du tout au tout leur comportement. Les directeurs d'agence ne venaient plus nous demander un supplément de personnel pour leur confort ou pour donner plus de prestige à leur propre poste, mais seulement quand c'était vraiment nécessaire et quand ils savaient que l'augmentation du volume d'activités compenserait l'augmentation des coûts.

Les excellents résultats enregistrés nous permirent enfin d'aller recruter du personnel supplémentaire. Il nous fallait corriger notre pyramide des âges et attirer de jeunes responsables talentueux pour maintenir la structure. Nous embauchâmes une centaine de jeunes diplômés à la fin de 2003 pour montrer notre confiance dans l'avenir et j'autorisai l'embauche de deux cents autres à la fin de 2004 pour convaincre le marché que nous étions de retour et que nous embaucherions bientôt encore plus de jeunes diplômés. Dans un pays où la très grande majorité des étudiants diplômés restaient pendant toute leur vie professionnelle chez le même employeur, il était important pour nous de remplir, aussi vite que possible, les vides créés par la situation de KFB depuis 1997.

Le processus d'embauche des nouveaux employés fut très intéressant ; j'avais imposé (contre la tradition) qu'un tiers d'entre eux soient des femmes. Les responsables des relations humaines et quelques autres directeurs allèrent sur les campus des universités, comme cela est courant aux Etats-Unis, mais la comparaison s'arrêtait là.

Le premier groupe de cent diplômés nouvellement embauchés arriva à la banque à la fin de décembre 2003. Ils furent d'abord envoyés (hommes et femmes) près de la ligne d'armistice (DMZ) avec la Corée du Nord, pour une période d'entraînement militaire d'une semaine, comme un commando !

On m'avait mis au courant de cette coutume, mais je fus néanmoins choqué par la dure réalité des images de cet entraînement au milieu de l'hiver, malgré les souvenirs de ma propre expérience militaire. Je décidai donc de plaisanter sur cette expérience pour tester leur sentiment, et envisageai de supprimer cette période militaire que je jugeais anachronique pour la promotion de l'année suivante.

Lors de ma première présentation à ce groupe de jeunes recrues, à un cours que j'assurais dans le cadre de leur formation d'entrée, je leur dis que je supposais qu'ils étaient heureux du camp de vacances que la banque leur avait offert avant même qu'ils n'aient commencé à travailler et j'écoutai attentivement leurs réponses. Ils commencèrent par décrire les horreurs : marches dans l'eau glacée, exercices dans la neige, marches dans la montagne à toutes les heures de la journée mais surtout vers trois heures du matin... mais quand je leur demandai si nous devions arrêter cette tradition, leur réponse non équivoque fut « non ». Ils pensaient que cette dure semaine créait, plus que toute autre chose, une cohésion du groupe, un esprit d'équipe, tout en créant une plus grande égalité entre les hommes (qui étaient astreints au service militaire obligatoire) et les femmes. Même ceux qui souffrirent le plus de cette semaine d'entraînement la défendirent. Je décidai donc de poursuivre cette tradition l'année suivante, quand nous embauchâmes deux cents jeunes diplômés.

En 2004, les négociations avec le syndicat furent très tendues, d'abord parce que pour la première fois depuis que j'avais rejoint la banque nous devions discuter d'augmentations de salaire, l'accord signé par mon prédécesseur étant arrivé à son terme. Et, de plus, je voulais aboutir à un accord officiel avec le syndicat sur un processus de « rétrogradation ». Nous relevions de leur poste les directeurs d'agence et autres chefs de service dont les performances ne nous satisfaisaient pas, mais

nous n'avions pas d'autres postes satisfaisants à leur offrir et nous ne pouvions pas légalement les forcer à prendre une retraite anticipée...

Le président du syndicat était mal à l'aise sur ces sujets. D'un côté, il comprenait très bien notre étrange démographie et qu'il était impossible de promouvoir de nouveaux directeurs d'agence sans en écarter d'autres (et les employés voulaient plus de promotions) mais d'un autre côté, il était difficile pour un syndicat de donner plus de pouvoir de licenciement au CEO.

En fin de compte, il adopta une position courageuse et nous tombâmes d'accord pour créer un processus formel permettant de réduire progressivement le salaire des cadres ayant les plus mauvaises performances (ou tout au moins de menacer de le faire...), c'était en fait une arme pour les pousser à choisir immédiatement de prendre leur retraite anticipée : si les cadres concernés restaient dans la banque jusqu'à l'application effective de la diminution de leur salaire, leur retraite et autres avantages auraient diminué sensiblement. Les employés, démontrant un stoïcisme typique de leur culture, acceptèrent cet accord.

Notre ratio de NPL était le plus faible de tout le secteur bancaire en Corée et après une augmentation limitée pendant la crise des cartes de crédit, il se situait tout juste au-dessus de 1%. Ce chiffre était deux ou trois fois inférieur à la moyenne nationale, même sans compter dans cette moyenne les NPL des sociétés de cartes de crédit non rattachées à des banques.

Mais si nous étions bien au-delà du plan en termes de volume et de productivité par employé, nous restions à la traîne en termes de rentabilité. Il y avait à cela trois raisons: la plus importante d'entre elles était la dégradation continue des taux d'intérêt de marché, les taux baisserent de plus de 2% et la courbe des taux « *yield* » devint horizontale : les obligations à dix ans de l'Etat coréen rapportaient 3,28% à la fin de 2004, moins que ce que nous devons payer nous-mêmes pour des dépôts à quatre-vingt-dix jours.

Notre important portefeuille d'obligations d'Etat, qui nous était nécessaire pour assurer nos besoins de liquidité immédiate, nous coutait désormais une marge négative et surtout notre

« *gap* », toujours sensible à la baisse des taux, nous coûta 110 milliards de wons de profit en 2004. C'était là 75 milliards de wons de plus qu'en 2003 et... 240 milliards de moins qu'en 2001. La rentabilité des fonds propres (ROE) en 2004 fut légèrement supérieure à 11%, mais sans cette situation exceptionnelle du marché des taux, elle aurait été supérieure à 20%, donc beaucoup plus proche de notre objectif. Les autres facteurs négatifs non prévus étaient essentiellement liés aux méthodes comptables coréennes et aux impératifs de provisions imposés par la réglementation concernant les prêts immobiliers. La plus grande partie des coûts liés à l'octroi de prêts devaient être comptabilisés immédiatement, ainsi que les provisions correspondantes : pour générer des profits importants, nous aurions dû cesser d'accorder des prêts nouveaux. Mais cela aurait réduit notre profitabilité à long terme et cela aurait été mauvais pour l'avenir de la banque ce qui, bien sûr, n'était pas notre but.

Empirant encore la situation, le gouvernement décida d'augmenter le niveau des provisions requises pour les prêts immobiliers, hors de proportion avec les risques encourus, ceci afin de décourager le financement des particuliers.

Dans la plupart des cas, c'est l'estimation du risque final qui définit le besoin de provisions. Dans le cas des prêts immobiliers résidentiels en Corée, ce risque aurait dû être proche de zéro, d'autant plus que la loi empêchait le financement de plus de 60% du montant du prix d'une propriété et ce chiffre était même ramené à 40% dans certaines zones considérées comme spéculatives. Les règles édictées par la nouvelle réglementation internationale dite « Bâle II » allaient bien dans cette direction, en prévoyant de réduire considérablement le besoin de capital et de provisions pour les prêts immobiliers résidentiels satisfaisant ce type de contraintes.

Mais je savais que ces réductions spécifiques de notre rentabilité apparente n'étaient pas dramatiques. Ces excès de provisions créaient des réserves *de facto* qui demeuraient dans la banque. Un acquéreur international connaissant les règles internationales réintégrerait ces montants dans la valeur de la

banque, certain de pouvoir les inclure dans le bénéfice consolidé.

La vente

A l'été 2004, l'équipe de direction comme le conseil d'administration étaient convaincus que la restructuration de la banque était achevée.

L'infrastructure avait été complètement modernisée. Nous disposions de systèmes informatiques et de communication ultramodernes qui supportaient des procédures et des « *back offices* » efficaces. Nous avons mis en place un processus de continuité en cas de « désastre » de niveau international et nous disposions d'un système de gestion des risques centralisé et très réactif, à la fois pour les prêts aux particuliers et pour les entreprises.

Nous pouvions être fiers d'un réseau modernisé d'agences totalement concentrées sur les ventes et le service au client avec la gamme de produits la plus étendue de Corée, à la fois dans les domaines de la clientèle privée et des financements spécialisés des entreprises.

Nous pourrions toutefois améliorer nos services : les relations avec les SME avaient été en partie sacrifiées par le projet Pro-Branch, cela nous avait protégés lorsque, après la crise des cartes de crédit, ce secteur avait été sinistré. Nous commençons seulement à revenir vers cet important segment de clientèle. Les activités de « *trading* » devaient être développées et approfondies pour nous permettre de capitaliser encore plus sur notre image nouvelle de spécialiste en financements structurés et de devenir un acteur important sur le marché financier coréen qui se développait, mais l'approche prudente du conseil très opposé aux concentrations de risques et aux activités de banque d'investissement nous empêchait de croître sensiblement dans ces activités. Nous laissons ainsi ces voies à développer au futur acheteur de la banque. Finalement, notre nouvelle incursion dans le domaine de la gestion de

patrimoine fut un grand succès et avait un potentiel remarquable dans un pays où les fortunes se construisaient rapidement.

Les actifs-client par employé étaient sur le point de devenir les plus élevés en Corée, surtout si l'on tenait compte de notre très faible concentration des risques : c'était la meilleure démonstration de notre réussite dans la reconstruction de la banque.

Nos niveaux de risque étaient si faibles (peut-être même trop faibles) qu'ils n'étaient même pas comparables à ceux des autres banques en Corée. Dans le secteur de la clientèle des particuliers, nous avions au moins 120 milliards de won de provisions en trop (du fait de la réglementation locale) et notre portefeuille d'entreprises reflétait continuellement un niveau de risque très faible et le ratio d'impayés était de loin le meilleur du pays. Les provisions que nous avons constituées dans tous ces secteurs devaient respecter la plus haute des deux références suivantes : la meilleure gouvernance internationale ou la réglementation coréenne. En fin de compte, nous n'avions pratiquement pas de risques de marché dans nos livres et nous ne pratiquions aucun « *trading* » de produits dérivés.

Mais ces niveaux de risque très faibles et l'excès de provisions, ajoutés à des taux de marché, très faibles, pesaient sur notre rentabilité des fonds propres, en la maintenant à un taux proche de 11%.

J'étais convaincu qu'un tel profil, avec des niveaux de risque faibles et bien identifiés, devrait être très attractif pour une banque internationale cherchant à pénétrer le marché coréen par la grande porte. Un acquéreur stratégique étudierait tous ces facteurs et devrait reconnaître le potentiel pour construire une banque très profitable à partir de cette base solide. Je défendis vigoureusement cette thèse au cours d'une réunion stratégique avec nos principaux investisseurs au début de l'automne 2004.

Par pure coïncidence, quelques jours plus tard, une grande banque internationale prit directement contact avec notre principal investisseur et entama des discussions avec lui. Ces discussions furent informelles au début, puis devinrent plus précises. Au cours de cette période, je participai à quelques réunions avec les cadres dirigeants de cet acquéreur potentiel et

mes présentations provoquèrent l'enthousiasme que je prévoyais.

Après une première période d'exclusivité, cette banque décida d'entamer le processus d'analyse rapprochée des comptes (« *due diligence* ») mais sans engagement d'aucune des parties.

Pendant la préparation des « *due diligence* », une autre banque internationale approcha notre principal actionnaire par l'intermédiaire d'une banque d'investissement et après quelques réunions au plus haut niveau, se joignit au processus de « *due diligence* ».

Ce fut bien sûr une période difficile, l'interaction avec les acquéreurs potentiels était naturellement lourde parce qu'ils demandaient toujours plus d'informations et je devais maintenir l'attention du comité exécutif et de la banque concentrée sur la croissance de l'activité. Personne ne pouvait prédire si la vente aurait lieu et nous devions donc poursuivre l'activité de la banque comme si de rien n'était et nous assurer que le moral des employés demeure au plus haut et que leurs esprits restent concentrés sur les objectifs que nous leur avons fixés.

Ces derniers points étaient de toute évidence les plus délicats et, pour moi, certainement les plus importants. J'avais conservé un souvenir très vif de la période, trois ans auparavant, pendant laquelle la démoralisation et la démotivation de la force de vente nous avaient menés si près du désastre : j'accélérai mon effort de communication et bien que je ne sois pas autorisé à parler des acquéreurs potentiels, je commençai à parler aux employés de « l'avenir ».

C'était une question que l'on m'avait posé souvent : j'y répondais généralement en ramenant la discussion sur les objectifs fixés pour 2004 : « Quand nous atteindrons nos objectifs nous serons devenus une bonne banque, une banque très attractive ».

Dès le milieu de l'année 2004, notre objectif était sur le point d'être atteint. Je savais aussi que les directeurs des agences n'étaient en rien responsables de la chute des taux sur le marché coréen qui nous empêchait d'atteindre notre objectif de rentabilité. J'ai donc alors commencé à parler des prochaines

étapes possibles qui pourraient nous permettre de continuer sur la voie du succès après avoir évité, grâce au travail de tous, la « catastrophe », c'est-à-dire l'absorption par une banque coréenne.

Tout le monde savait bien que nos principaux investisseurs ne conserveraient pas éternellement leur participation dans la banque. Les fonds de « *private equity* » doivent retourner les fonds qui leur ont été confiés par les investisseurs et le gouvernement voulait aussi monnayer sa participation et réaliser un profit. C'était donc uniquement une question de savoir quand et comment.

A l'occasion des réunions des cadres, je commençai à évoquer les différentes possibilités qui s'offraient à la banque, qu'il s'agisse de l'acquisition de KFB par une autre banque coréenne, une introduction en bourse (IPO) ou l'acquisition par une banque internationale désireuse d'élargir sa présence sur le marché coréen.

Nos cadres savaient très bien qu'une banque coréenne qui achèterait KFB devrait s'attaquer aux redondances et des licenciements importants seraient alors inévitables et que cela reviendrait à une répétition des ERP et à la disparition de la banque comme entité indépendante. Cela les terrorisait et j'avais utilisé cette peur en leur répétant ma conviction intime : il fallait atteindre nos objectifs car cela nous protégerait contre cette éventualité en rendant l'acquisition de KFB trop coûteuse pour une banque locale, mais au contraire très intéressante pour une banque internationale.

Au cours de la seconde moitié de 2004, après avoir éliminé la possibilité d'un rachat par une banque coréenne, je présentai l'alternative entre une existence indépendante avec la cotation de KFB en bourse, solution certes glorieuse, mais avec le risque d'un rachat plus tard par une banque coréenne, et l'acquisition de la banque par un investisseur stratégique, une banque internationale. J'expliquai très ouvertement que cette dernière éventualité amènerait une structure plus complexe, avec sans doute un management matriciel, mais une banque internationale n'aurait pas ce problème de redondances en Corée et donc aucune raison de licencier. Une telle opération apporterait

encore plus de techniques internationales nouvelles, qui viendraient s'ajouter à celles déjà mises en place, et du capital pour se développer, ce qui assurerait la continuité pour la nouvelle KFB.

Je ne leur cachai pas la complexité de la gestion matricielle, en leur expliquant ce que c'était et combien c'était différent du système hiérarchique coréen. Mais ces concepts étaient si éloignés de leur culture que je ne fus pas sûr qu'ils comprennent vraiment.

Je répondis à leurs questions, le plus honnêtement possible et je continuai ce même exercice de questions et réponses au cours des réunions suivantes avec des cadres et autres personnels, dont les syndicats et les jeunes cadres.

Quand les discussions avec les acquéreurs potentiels devinrent plus formelles et connues du public parce que les « *due diligence* » avaient commencé, je pus en parler plus souvent et de manière plus précise. Je fus heureux d'observer que cela n'entraînait pas de perturbations sensibles : la banque continuait de se développer rapidement et même les employés soucieux de ce qui allait se passer et des incertitudes de l'avenir continuaient à travailler avec le même dévouement... ma préparation psychologique portait ses fruits.

Nous installâmes deux bureaux de « *due diligence* » séparés et extérieurs au siège de KFB afin que les deux banques intéressées puissent poursuivre leur travail d'analyse d'une façon ordonnée. Ils constatèrent ce que nous prévoyions : les travaux de « *due diligence* » ne firent pas ressortir de problèmes qui auraient pu avoir une incidence sur la valeur de la banque et, au contraire, le prix augmenta après cette phase d'analyse.

Je continuai à fournir des informations aux membres du comité exécutif, aux cadres, au syndicat et à tous les employés. Finalement, l'une des deux banques participant aux « *due diligence* » fit une offre supérieure à l'autre et elle fut acceptée par notre conseil. C'est Standard Chartered Bank qui l'emporta.

Les actionnaires devaient recevoir près de quatre fois les sommes investies le premier janvier 2000. La nouvelle évaluation, équivalente à deux fois la valeur nette de la banque (« *book value* »), démontrait clairement la haute opinion que les

acquéreurs se faisaient de la restructuration de la banque que nous avons mise en œuvre et surtout de son avenir. Au cours de cette même période, la valeur moyenne des banques coréennes était évaluée à environ 1,2 fois leur valeur nette.

Nos relations avec les dirigeants de Standard Chartered étaient bonnes et nous avons une très haute opinion de leurs équipes, il était donc facile de transmettre ces sentiments positifs à nos employés. La meilleure option pour les employés de KFB était de voir la banque rachetée par une grande banque internationale n'ayant pas encore de présence significative en Corée. C'était le cas de Standard Chartered qui était la plus petite des deux banques intéressées, mais était très spécialisée sur l'Afrique et l'Asie depuis le dix-huitième siècle.

Après cette acquisition, la Corée devait devenir l'une de ses plus importantes implantations nationales et cela devait avoir des conséquences positives pour les employés de KFB : il vaut mieux être un gros poisson dans un relativement petit aquarium au lieu du contraire... La direction de Standard Chartered était multinationale et cela pouvait permettre aux Coréens d'y jouer un rôle significatif dans quelques années.

Comme toujours, la période de transition était délicate, le nouvel acquéreur préparait sa nouvelle organisation, en s'efforçant de convaincre certains « *executives* » de rester et en opérant le remplacement de ceux qui partaient. Mon principal souci était d'arriver à négocier un accord entre Standard Chartered et le syndicat (et plus généralement l'ensemble des employés et des cadres) afin d'éviter des troubles. Il fallait que la banque continue de fonctionner et démarre d'un bon pied cette nouvelle phase de son histoire et de celle de ses six mille employés.

Je dus expliquer au syndicat ce qu'était une banque internationale et aux directeurs de SCB les réalités de la Corée : son organisation du travail, la sensibilité des employés et leurs forces et faiblesses dans ce nouveau contexte.

La déclaration liminaire de SCB affirmant qu'elle allait continuer à développer la banque et augmenter ses parts de marché tout en conservant le personnel, fit beaucoup pour

rassurer les employés et les syndicats sur ce sujet fondamental, mais de nombreux autres points restaient à discuter.

Le climat de confiance que j'avais pu développer avec le *chairman* du syndicat joua un rôle majeur au cours de cette longue négociation. Des douzaines d'heures de réunions, de confrontations interminables, d'explications séparées furent nécessaires mais cela en valait la peine : KFB n'a enregistré aucune grève, les employés paraissaient heureux et ils commencèrent leur vie dans le groupe Standard Chartered avec enthousiasme. La nouvelle équipe de direction put dès le début se concentrer sur les ventes et l'organisation au lieu d'être complètement noyée par des confrontations sociales comme cela arrive si souvent en Corée.

Au cours de ces négociations, l'un des principaux problèmes soulevés fut celui du nom et accessoirement du logo de la nouvelle banque. Standard Chartered se devait de prouver son soutien financier à KFB en l'intégrant visiblement dans le groupe, mais les employés souhaitaient conserver le nom historique *Cheil Ouneng*. Finalement il fut décidé que le logo et le nom anglais (KFB avait été utilisé pendant des décennies mais seulement par les étrangers) disparaîtraient et seraient remplacés par le logo et les couleurs (bleu et vert) de Standard Chartered mais que *First* resterait et que le nom historique coréen serait conservé.

Dans un contraste saisissant avec les autres fusions ou acquisitions en Corée, l'opération de rachat de KFB par Standard Chartered se déroula sans heurts ni démonstration de force.



Cérémonie de départ avec le CEO de Standard Chartered,
Merwyn Davies et avec le *chairman* du syndicat
de KFB Hwan-Pil Kim



SC First Bank

CHAPITRE VII

Conclusions

Nous allons d'abord passer en revue les principales leçons tirées du sauvetage de la banque, puis mes sentiments sur la spécificité de l'environnement coréen et ses conséquences et nous concluons par ce qui m'a le plus frappé : mes expériences des relations humaines en Corée.

Leçons tirées du sauvetage de Korea First Bank

Je ne crois pas qu'on puisse réparer durablement un immeuble en train de s'effondrer en passant une rapide couche de peinture sur la façade. Les changements esthétiques ne marchent pas, spécialement pour une banque.

Une banque est une organisation complexe et délicate qui gère des risques et sa profitabilité repose sur des marges étroites. Sans une solide structure sous-jacente, on ne peut nullement maintenir la profitabilité d'une banque sur une longue période, mais cela est encore plus vrai dans le contexte coréen, très cyclique. Nous ne pouvons pas nous contenter d'une couche de peinture. Nous devons entièrement reconstruire la banque depuis ses fondations jusqu'au toit comme nous pensions qu'elle devait être, sans prendre de raccourcis.

J'en étais absolument convaincu et l'équipe de direction était bien sûr d'accord mais cela n'a été possible qu'avec le soutien des actionnaires. J'ai un souvenir saisissant d'une discussion au conseil concernant un important engagement d'investissement et de David Bonderman, le principal

« *partner* » de TPG disant : « si c'est nécessaire pour l'avenir à long terme de la banque, n'hésitons pas ».

Après la décision de reconstruire, il est nécessaire de disposer des connaissances et techniques qui permettront d'avancer : c'est la force spécifique d'une équipe formée de professionnels expérimentés qui viennent de pays plus avancés où ils ont déjà vécu ce qu'ils doivent réaliser en Corée.

Les techniques sont indispensables.

Les techniques de l'information (IT) et les procédures doivent être fiables et efficaces, utilisant les dernières techniques de communication en temps réel. A défaut, toute production industrielle est impossible et la production des prêts immobiliers (quinze mille par mois !) aurait été impossible à maintenir. De plus, la mise en œuvre en temps réel de la décision automatique des prêts aux particuliers serait devenue un cauchemar si notre technologie n'avait pas été fiable : l'arrêt de la production et l'attente des clients devant nos vendeurs impuissants auraient détruit notre crédibilité et aurait interrompu notre croissance dans un marché extrêmement compétitif.

Dans une banque, il est non seulement nécessaire que les procédures soient efficaces, mais la comptabilité doit conserver un « *audit trail* » (permettre à l'audit de remonter en amont de toutes les transactions) donc permettre des contrôles rigoureux. L'ancienne Korea First Bank et ses concurrents locaux, à leur niveau de développement au moment de la crise de 1997, ne disposaient tout simplement pas de ces outils.

La souplesse est également critique. L'architecture du système IT, le nouveau « *core banking* » (système comptable de base) et surtout la « *data warehouse* » (l'« entrepôt » de données) qui abritait toutes les données élémentaires et qui était facilement accessible et utilisable par les logiciels spécialisés des différentes unités changèrent totalement l'information et donc la rapidité de décision de la direction de la banque.

Notre organisation permettait de concevoir et de vendre très rapidement de nombreux produits et services attractifs pour les clients. Mais chacun de ces produits et services devait être rentable en soi et pour pouvoir suivre chacun d'entre eux et

prendre en temps utile les mesures nécessaires en cas de dérapage, nous avons besoin d'un système efficace d'informations (MIS). C'est ce que la « *data warehouse* » nous permet de construire.

Enfin, une banque ne peut pas fonctionner correctement sans une gestion stricte des risques. Les risques de contrepartie, ceux qui sont liés aux marchés et aux actifs et passifs (ALM) doivent être suivis de façon constante. Ce sont là aussi des techniques difficiles à développer et à maintenir sans une grande connaissance technique.

Mais même si ces techniques sont nécessaires, elles ne suffisent pas...

La véritable force d'une banque (qui est avant tout une entreprise de services) réside dans ses employés. Les vainqueurs sont ceux qui sont capables de canaliser leur énergie collective. Pour atteindre ce but, il est nécessaire de désigner clairement et de façon non équivoque une direction et mettre en place une politique de communication pour que tous les employés s'approprient cet objectif et... donc « rament » dans la même direction.

Dans le domaine de la banque, où les produits et services offerts sont essentiellement similaires, il n'est pas de marketing fructueux et par conséquent pas de croissance si le moral des employés est bas et s'ils sont distraits de leur fonction de vente et de marketing – bref s'ils ne rament pas dans la même direction.

La connaissance par tous des objectifs de la banque et l'adhésion du personnel à ces objectifs furent les principaux facteurs nécessaires à la reconstitution de cette institution en situation de faillite. Pour parvenir à ces buts, il était nécessaire que le message diffusé soit cohérent en substance et soit répété indéfiniment.

Dans le cas de Korea First Bank, la définition des objectifs de croissance me permit d'arrêter le cercle vicieux de la réduction du personnel et des coûts. Sans cela les ERP auraient été le principal souci de notre force de vente qui se serait rapidement démotivée. Je dus officiellement mettre un terme à tous les licenciements et accepter un excès temporaire de

personnel, le considérant simplement comme une dépense supplémentaire de marketing.

Dans les pays où les licenciements sont plus faciles et plus courants (ce qui signifie qu'ils sont moins dramatiques pour les employés et moins coûteux à mettre en œuvre), on aurait pu envisager de licencier plus au début puis de réembaucher au cours de la période de croissance qui aurait suivi. Cette option qui aurait permis tout au moins de résoudre les problèmes de pyramide des âges, ne pouvait pas être adoptée dans le contexte coréen.

De la même façon, ce qui est considéré comme le niveau normal de personnel dans une banque est celui qui est nécessaire pour servir les clients et remplacer ceux qui quittent la banque, mais cela n'aurait pas été suffisant pour créer une croissance rapide : nous avons triplé le volume des prêts en trois ans sans réduire le service offert aux clients et sans augmenter les risques. Les banques qui visent une croissance plus rapide que celle du marché ont besoin de personnel additionnel pour attirer de nouveaux clients. Le niveau du personnel, pendant la période de croissance forte, doit être plus élevé que celui nécessaire à un régime de croisière.

La communication devait être assez forte et durer assez longtemps pour laisser sa marque : je choisis un objectif simple à trois ans et y rajoutai un objectif volume total d'actifs (40.000 milliards de won) seulement parce que le volume était important pour les employés et donc qu'ils le retiendraient. Puis je répétais de façon permanente ce message sans rien y changer jusqu'à ce que les employés considèrent que cet objectif s'appliquait personnellement à chacun d'entre eux.

Une bonne communication et des motivations sont nécessaires pour donner libre cours à l'énergie collective, et les motivations dépendent du contexte socioculturel : en Corée, la communication, l'image de l'institution et la confiance des employés dans le CEO étaient bien plus importantes que des motivations matérielles. Cela n'est pas toujours vrai dans d'autres pays où la motivation financière aurait sans doute dû être plus accentuée.

L'équipe de direction joue également un rôle majeur. Les qualités les plus importantes à rechercher sont la compétence, la cohésion de l'équipe et la capacité de maintenir un cap dans la durée. Mais mon expérience de CEO de banque m'a montré combien la recherche du parfait dirigeant pour chaque poste peut être vaine.

Le problème pour le CEO n'est pas d'avoir réuni la meilleure équipe possible. C'est d'avoir une très bonne équipe qui sait travailler ensemble. Une équipe de football de onze stars serait ingérable et n'obtiendrait sans doute que de piètres résultats, comme l'ont démontré les Brésiliens certaines saisons.

La principale responsabilité du CEO est alors de connaître les points forts et les points faibles de chacun des membres et d'optimiser le jeu de son équipe. Le CEO doit être capable de confier à chacun de ses adjoints les responsabilités que celui-ci peut le mieux maîtriser et compenser les faiblesses de chacun en s'impliquant lui-même ou en redéfinissant les limites de chaque domaine.

La spécificité coréenne

La tradition de l'emploi de la naissance à la mort dans une même entreprise et un filet de sécurité sociale très limité en dehors de l'entreprise rendent les réductions de personnel très difficiles et très traumatisantes en Corée. C'est la raison des lois très protectrices et de la présence de syndicats puissants dans les grandes sociétés.

Les Coréens sont beaucoup moins individualistes que les Occidentaux et beaucoup plus sensibles aux sentiments collectifs. Cela se traduit, dans un environnement positif, par une sorte de pression de la part des pairs qui limite le nombre de jours de vacances que les gens prennent, qui les oblige à travailler tard et pendant les week-ends et, d'une façon générale, à donner leur maximum.

Mais dans un environnement négatif, au cours des périodes de licenciements, une sorte de solidarité se développe avec les victimes, surtout si naît un sentiment d'injustice. Alors le moral

du personnel tombe, un sentiment de découragement général et un complexe d'infériorité se développent et les ventes et le marketing en souffrent directement. Globalement, que la situation soit bonne ou mauvaise, il existe une sorte d'identification du personnel avec l'employeur ou plus exactement avec la vision que les employés ont de leur employeur.

En Occident, les bonus sont souvent la meilleure façon d'orienter et de dynamiser une force de vente. Ce n'est pas le cas en Corée. En premier lieu, l'environnement doit être globalement positif, ensuite les critères et les objectifs doivent être très clairement définis et les résultats obtenus suivis objectivement par une direction générale respectée. Dès lors, c'est la reconnaissance qui devient le meilleur stimulant ; les meilleurs producteurs font l'objet d'annonces et sont fiers de leurs résultats. Ce n'est qu'ensuite, mais avec beaucoup moins de fanfare, qu'on doit distribuer les bonus.

Comment peut-on atteindre ou créer cet environnement positif ? C'est une approche très confucéenne, où les employés s'identifient avec leur employeur et avec leur CEO. L'entreprise est la famille et le CEO est le père. Dans ce contexte, le respect et l'adhésion signifient un moral élevé et une grande cohésion.

Le CEO doit être pour tous le modèle à suivre. Il doit s'identifier avec l'image du père et donner l'exemple par le temps qu'il passe au bureau, par ses habitudes de travail (et les Coréens sont très travailleurs), par la transparence de son comportement et surtout il doit communiquer fortement et en permanence. Aucune incohérence n'est possible.

La récompense est considérable. Lorsque la confiance est établie, les employés se sentent rassurés et chaque nouveau succès renforce le moral collectif. Le dévouement revient et chaque employé se sent fier d'appartenir à la banque. A partir de là, les résultats, comme nous l'avons vu, peuvent devenir spectaculaires. Les Coréens aiment le travail bien fait et fait dans les temps, même en l'absence de tout bonus. Le CEO doit définir clairement la direction, les ratios qu'il considère importants et tout le monde va dans la même direction.

Créer des relations personnelles sans parler la même langue

Les Coréens ont une culture originale, fortifiée et homogénéisée par plus de deux millénaires d'histoire commune et d'isolement. Les étrangers ne doivent pas penser qu'ils réagiront comme eux. Ils doivent d'abord étudier l'histoire de la Corée et sa culture et essayer en partant de là de deviner quelle sera la réaction d'un Coréen devant une situation ou un événement donné.

Mais le respect dû à une culture aussi forte ne signifie pas qu'il faut essayer de l'imiter dans son propre comportement : c'est tout le contraire.

Les Coréens parlent le coréen. Cette langue a beaucoup plus de points communs avec le mongol, le japonais et le chinois qu'avec n'importe quelle langue occidentale. La difficulté de l'apprendre est équivalente pour l'étranger occidental à la difficulté pour un Coréen d'apprendre une langue occidentale. Il n'est pas donné à tout le monde d'être né en parlant l'anglais.

Il ne faut pas juger les gens en fonction de leur capacité à parler plus ou moins bien l'anglais ou même de leur aptitude à le comprendre. Lorsque quelqu'un s'exprime dans une langue qui lui est étrangère qu'il ne maîtrise pas, il peut sembler penser de façon simpliste ou schématique mais cela ne signifie pas que sa pensée n'est pas aussi subtile et profonde lorsqu'il s'exprime dans sa propre langue.

L'un de mes plus mauvais souvenirs fut l'hostilité de certains fonctionnaires essayant de me démontrer qu'un étranger ne peut pas être bon. Ce genre de mauvaise foi, objectivement évidente, me mit souvent hors de moi. Mais après un certain temps, je me rendis compte que cette attitude était causée par des sentiments forts de patriotisme ou de nationalisme et il me devenait difficile de conserver totalement mes sentiments d'hostilité envers eux, même si je savais qu'ils raisonnaient faussement et qu'ils avaient tort.

Quand je suis arrivé en Extrême-Orient, je n'étais pas conscient du niveau élevé d'émotion qui teintait les relations humaines en Corée. Ce fut sans doute ma découverte la plus

surprenante. Les Coréens, qui semblent toujours être en train de déguiser leurs sentiments et ont un sens si fort de la hiérarchie, sont en réalité très émotionnels. Quand j'y repense, c'est cela qui me rend les Coréens si sympathiques et qui m'inspire encore aujourd'hui de l'affection.

La qualité des relations que nous avons pu développer sans pouvoir nous parler directement parce que nous n'avions pas de langage en commun était étonnante. Par exemple, j'avais après quelques mois seulement le sentiment que nous nous comprenions avec S. H. Yang sans interprète, sans aucun langage commun, simplement en s'observant, en notant nos expressions et en anticipant nos réactions. J'ai ressenti plus tard le même sentiment avec H. P. Kim, le *chairman* du syndicat. Mais plus généralement les émotions étaient évidentes et ressenties avec des cadres et des employés que je n'avais jamais rencontrés en tête à tête.

Je n'oublierai jamais la réception d'adieu qui fut organisée quelques semaines après la passation des pouvoirs. Il n'y avait plus de hiérarchie, d'intérêts personnels, il ne restait que l'émotion éclairant les visages et qui montrait combien nous étions proches, moi d'un côté, et les centaines de cadres et d'employés présents ce soir-là de l'autre.

Ce fut pour moi le moment le plus émouvant, le plus heureux de cette aventure, un moment auquel je ne m'attendais pas et auquel je n'avais même jamais rêvé en arrivant en Corée.

L'HARMATTAN, ITALIA

Via Degli Artisti 15 ; 10124 Torino

L'HARMATTAN HONGRIE

Könyvesbolt ; Kossuth L. u. 14-16
1053 Budapest

L'HARMATTAN BURKINA FASO

Rue 15.167 Route du Pô Patte d'oie
12 BP 226 Ouagadougou 12
(00226) 76 59 79 86

ESPACE L'HARMATTAN KINSHASA

Faculté des Sciences Sociales,
Politiques et Administratives
BP243, KIN XI ; Université de Kinshasa

L'HARMATTAN GUINEE

Almamy Rue KA 028 en face du restaurant le cèdre
OKB agency BP 3470 Conakry
(00224) 60 20 85 08
harmattanguinee@yahoo.fr

L'HARMATTAN COTE D'IVOIRE

M. Etien N'dah Ahmon
Résidence Karl / cité des arts
Abidjan-Cocody 03 BP 1588 Abidjan 03
(00225) 05 77 87 31

L'HARMATTAN MAURITANIE

Espace El Kettab du livre francophone
N° 472 avenue Palais des Congrès
BP 316 Nouakchott
(00222) 63 25 980

L'HARMATTAN CAMEROUN

Immeuble Olympia face à la Camair
BP 11486 Yaoundé
(00237) 99 76 61 66
harmattancam@yahoo.fr

L'HARMATTAN SENEGAL

« Villa Rose », rue de Diourbel X G, Point E
BP 45034 Dakar FANN
(00221) 33 825 98 58 / 77 242 25 08
senharmattan@gmail.com

