

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Chambre de Commerce et d'Industrie  
de Reims et d'Épernay\*\*\*  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
DARPMI\*\*\*  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire Vie des Affaires  
\*\*\*pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> septembre 2002)

**UNE BANQUE AU SERVICE  
DE L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE**

par

**Christian TYTGAT**

Directeur de la Caisse Solidaire du Nord-Pas-de-Calais

Séance du 16 mai 2002

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Créée en 1997, dans le contexte de la grave crise économique de la région Nord-Pas-de-Calais, la Caisse Solidaire est un établissement de crédit coopératif régi par la loi bancaire, dont le fonctionnement offre quelques singularités : les épargnants acceptent des taux d'intérêt compris entre 0 % et 2 % ; la plupart des emprunteurs sont des exclus du crédit bancaire, qu'il s'agisse de très petites entreprises en création ou encore d'associations ; d'autres entreprises, labellisées par le comité éthique de la Caisse, acceptent, dans un esprit de solidarité, des taux de crédit plus élevés que ceux du marché. La Caisse Solidaire est aujourd'hui à la croisée des chemins : réussira-t-elle, sans renier ses objectifs de départ, à atteindre l'équilibre financier ? Ne doit-elle pas pousser plus loin ses ambitions et constituer l'un des fers de lance de l'économie solidaire ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉ de Christian TYTGAT**

Né à Roubaix comme mes grands-parents et mes parents, j'ai commencé à travailler aussitôt après mon bac, à dix-sept ans, et rien ne me prédisposait à devenir un banquier : j'ai fait une formation pour devenir éducateur de rue et c'est le métier que j'ai exercé une fois accompli mon service militaire. J'ai ensuite travaillé pendant quelques années dans la formation, puis j'ai connu le chômage économique, en 1978, à la belle époque où les licenciés économiques gagnaient 90 % de leur salaire brut pendant un an ; cela m'a donné l'occasion de pratiquer le pointage à l'ANPE, les demandes de bilan professionnel, la collecte des tampons pour retrouver un emploi, etc.

Avec quelques camarades chômeurs, j'ai alors créé une entreprise de formation s'adressant aux chômeurs et notamment aux personnes sortant de prison ou d'hôpital psychiatrique. Mais j'ai rapidement compris que, contrairement à ce qui se disait alors, la formation ne créait pas d'emplois, sauf ceux des formateurs. Par ailleurs, même si, en mouillant notre chemise pour aller convaincre des entreprises, des réseaux associatifs ou des syndicats, nous arrivions à placer jusqu'à 100 % de nos clients, y compris venant de publics très difficiles, il ne s'agissait au fond que d'un jeu de chaises musicales : nous placions nos chômeurs et d'autres restaient sur le côté.

En 1983, j'ai compris que la seule façon de lutter contre le chômage était de créer des entreprises ; mais très vite, je me suis rendu compte que si le premier problème était de trouver des porteurs de projets, le second était de les financer : tous les créateurs d'entreprise n'ont pas de fonds propres ni de garanties qui leur permettent d'accéder au crédit. C'est de cette façon que je me suis lancé dans le projet de créer une banque solidaire, aventure qui dure maintenant depuis vingt ans.

### **Le contexte économique**

La région Nord-Pas-de-Calais, qui compte quatre millions d'habitants, est en crise depuis 1914 : elle a connu sa belle époque entre 1870 et la première guerre mondiale ; celle-ci a entraîné des dégâts irréparables et marqué le début d'un lent déclin.

Dans les années 1960, une nouvelle crise, très violente, a touché à la fois le textile, les charbonnages, la sidérurgie, les chantiers navals. Le textile a perdu 80 % de ses emplois en vingt ans ; industrie naguère à forte main-d'œuvre, c'est devenu aujourd'hui une industrie fortement capitaliste et sans main-d'œuvre. La dernière grande entreprise de cette industrie, La Lainière, qui comptait sept mille salariés, a été fermée il y a deux ans ; on nous a demandé de la reprendre pour cinquante mille francs, alors que son chiffre d'affaires était de quatre-vingts millions de francs et qu'elle comptait encore cent vingt salariés. Les charbonnages employaient trois cent mille personnes en 1962, au moment de la grande grève des mineurs ; le dernier puits a fermé en 1990. La sidérurgie s'est relocalisée sur le littoral pour profiter de l'attractivité des ports, et les chantiers navals de Dunkerque ont été fermés au profit de Saint-Nazaire.

Toutes ces fermetures ont été compensées par une politique qui consiste à refaire les choses à peu près à l'identique : on a remplacé la mine par l'automobile en faisant venir Renault, Peugeot et dernièrement Toyota à coup de larges subventions ; mais on peut se demander si cette industrie, compte tenu des problèmes de surcapacité qu'elle connaît actuellement en Europe, sera réellement durable.

À l'industrie textile a succédé la vente par correspondance, qui rencontre aujourd'hui des difficultés : ce sont désormais les établissements de crédit, de type Cofidis et Finaref, qui rapportent de la plus-value à ces établissements grâce à leur taux de 18 %, et non l'activité de vente par correspondance en elle-même. Enfin, la grande distribution a connu avec la famille Mulliez un extraordinaire développement, à travers Auchan, Mammouth, Leroy Merlin, Norauto, Boulanger, Décathlon, Kiabi, Flunch, Kiloutou, Pizza Paï, etc. Mais on peut se

demander si le groupe va résister au capitalisme mondial et en particulier si la nouvelle génération Mulliez, qui est en train de passer aux commandes, conservera son siège social à Roubaix.

### **Pas de culture de création d'entreprise**

Ce paysage industriel très particulier a eu un impact culturel très important. Dans le bassin minier, relativement restreint (cinquante kilomètres de long et vingt-cinq de large), il n'y avait aucune autre industrie que celle du charbon : le mineur était pris en charge de sa naissance jusqu'à sa mort, ainsi que sa famille et son entourage, qu'il s'agisse du logement, des pensions, des patronages, des loisirs, etc ; toute la vie locale et sociale était en quelque sorte intégrée à la vie de la mine. Cette culture paternaliste vaut également pour les autres secteurs industriels, de sorte que d'une part, il n'y a pas de culture de la petite entreprise, et d'autre part, prévaut l'idée qu'il faut nécessairement faire partie d'une des deux cents grandes familles d'industriels de la région, comme les Bonduelle ou les Mulliez, pour créer une entreprise.

Ceci explique que le taux de création d'entreprise soit inférieur de 40 % à la moyenne nationale dans notre région. Or la création de petites entreprises est décisive pour l'emploi, puisqu'au cours des dix dernières années, en France, les grandes entreprises ont perdu 20 % à 30 % de leurs effectifs, tandis que les PME en ont gagné 7 % et que les TPE ont créé 30 % des emplois nouveaux. Dans notre région, qui compte 10 % d'emplois industriels de plus que la moyenne nationale, les grandes entreprises continuent à supprimer massivement des emplois, car aux restructurations s'ajoutent les licenciements boursiers, et la création de petites entreprises n'est pas suffisante pour compenser ces pertes, d'où un taux particulièrement élevé de chômage, 12,7 %, alors que la moyenne nationale est de 9 %.

### **Les banques ne prêtent qu'aux riches**

Face à cette situation, il faut évidemment faire évoluer les mentalités, mais cela demandera du temps et de la patience, alors qu'il y a manifestement urgence du point de vue économique et social : Roubaix, par exemple, compte 28 % de chômeurs et six mille bénéficiaires du RMI sur quatre-vingt-quinze mille habitants.

L'autre réponse consiste à apporter un soutien aux chômeurs qui, dans ce contexte difficile, franchissent malgré tout le pas et tentent de créer leur entreprise.

Parmi les différentes aides dont ces créateurs ont besoin, l'appui financier joue un rôle déterminant. Les banques classiques, que ce soit à Roubaix, à Paris ou à Lyon, ne financent en effet qu'un créateur d'entreprise sur quatre ; les autres, non seulement ne bénéficient d'aucun prêt, mais ont même beaucoup de difficultés à ouvrir un compte ; et ce chiffre est encore largement au-dessous de la réalité, puisqu'il ne concerne que les entreprises qui ont effectivement démarré, et non toutes celles qui ont avorté avant de voir le jour.

Ce handicap financier est particulièrement lourd lorsqu'il s'agit d'un chômeur qui ne crée son entreprise que parce qu'il ne voit aucune autre possibilité : ces personnes sont dans une situation fragile du point de vue matériel et psychologique, et sont mal armées pour négocier un business-plan ou un crédit avec un banquier. C'est pourquoi nous avons voulu drainer une épargne solidaire destinée prioritairement à cette cible et permettant d'aider les chômeurs à créer leur entreprise, puis à la pérenniser.

### **Les Cigales**

Nous avons commencé par utiliser un dispositif qui avait été lancé au niveau national mais que nous avons particulièrement développé dans la région, les Cigales (Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire). Il s'agit de clubs de cinq à vingt personnes, ayant une durée de vie de cinq ans, qui se réunissent chaque mois pour mettre dans

un pot commun une contribution qui peut aller de huit à cent-cinquante euros par mois, ce qui leur permet d'investir dans des entreprises en création.

Contrairement aux clubs d'investissement classiques, il ne s'agit évidemment pas de jouer au Monopoly en vendant du Vivendi pour acheter du Crédit Agricole, mais d'acheter des parts de capital dans des petites entreprises de type SARL locales d'un à cinq salariés, en y apportant un capital de huit cents à trois mille euros, mais aussi un réseau de compétence et de suivi, et une crédibilité qui peut faire effet de levier auprès des banques. Il existe actuellement une centaine de Cigales en France, dont une vingtaine dans notre région ; elles comptent en moyenne une douzaine de membres qui apportent en moyenne trente euros par mois et contribuent à la création d'une à quatre entreprises par an.

Très vite, dans notre région, environ trois cents personnes se sont investies dans une quinzaine de Cigales ; de nombreux participants étaient des DRH contraints de licencier à tour de bras dans leur entreprise ; ils s'efforçaient de refaire le soir ce qu'ils avaient défilé le jour. D'autres étaient des banquiers qui avaient dit non dans la journée avec l'argent de la banque et disaient oui le soir avec leur propre argent.

Les Cigales nous ont permis d'aider efficacement les premières entreprises que nous avons mises en place, mais leur impact restait malgré tout limité. Par ailleurs, beaucoup de gens qui approuvaient ce dispositif manquaient de temps pour y participer, ne s'en sentaient pas la compétence, ou ne connaissaient pas forcément des personnes avec qui s'associer pour créer un club.

### **Autonomie et solidarité**

En 1990, nous avons créé une grosse Cigale, Autonomie et solidarité, qui permettait de financer des projets plus importants, de trente mille à quatre-vingt mille euros de capital, mais aussi d'y associer des investisseurs qui ne pouvaient ou ne souhaitaient pas participer personnellement à des clubs tels que les Cigales : à Autonomie et solidarité, les choix d'investissements ne sont pas faits par l'ensemble des investisseurs, mais par un directoire de cinq personnes qui s'appuie sur un réseau d'une cinquantaine de bénévoles pour étudier les projets et réaliser le suivi des entreprises pendant cinq ans ; l'ensemble des opérations est contrôlé par un conseil de surveillance.

L'objectif était d'apporter 30 % à 40 % de fonds propres à des entreprises qui, en contrepartie, s'engageaient à réserver 50 % de leurs emplois en CDI soit à des jeunes sans expérience et sans qualification professionnelle, soit à des personnes handicapées aptes à travailler en milieu ordinaire, soit à des chômeurs de longue durée. En douze ans d'existence, Autonomie et solidarité a investi plus de trois millions d'euros dans cent vingt entreprises, qui représentent mille huit cents emplois, dont plus de 80 % relèvent des trois cibles définies ; les porteurs de projet ont donc joué le jeu bien au-delà de ce qui avait été convenu.

Une des limites de ces deux outils, les Cigales et Autonomie et solidarité, est qu'ils ne permettaient de recueillir que l'épargne des personnes physiques et non morales, ce qui interdisait de solliciter les institutions ; de plus, en ce qui concerne les Cigales, cette collecte d'épargne ne pouvait pas faire l'objet de publicité, d'où son caractère confidentiel, et pour Autonomie et solidarité, elle ne pouvait prendre la forme que d'un appel public à l'épargne autorisé par la COB, ce qui n'a eu lieu que trois fois en douze ans.

De plus, cette épargne ne pouvait être investie que dans des entreprises à capital, c'est-à-dire des SARL ou des SA, ce qui excluait les associations et les entreprises individuelles, alors que 80 % des entrepreneurs commencent par une entreprise individuelle, ainsi que les entreprises du secteur agricole rural (du type GAEC)<sup>1</sup>, qui ne sont généralement pas des entreprises à capital. Enfin, il s'agissait malgré tout d'une épargne à risque, ce qui faisait hésiter certaines personnes.

---

<sup>1</sup> Groupement agricole d'exploitation en commun.

## La Caisse Solidaire du Nord

C'est en 1993 que, voyant le succès de la première augmentation du capital d'Autonomie et solidarité, nous avons commencé à envisager la création d'une banque solidaire régionale ; je ne vais pas entrer dans toutes les péripéties du projet, mais sachez seulement qu'il a fallu cinq ans pour le faire aboutir. De plus, nous n'avons pas obtenu le statut d'une banque de plein exercice, mais seulement celui d'un établissement de crédit agréé par la Commission bancaire et affilié au groupe Crédit Coopératif.

### *Le capital de la Caisse*

La Caisse Solidaire du Nord, qui est une SA coopérative, possède un capital de deux millions et demi d'euros, contrôlé chaque trimestre par la Banque de France ; un tiers de ce capital a été apporté par le Conseil régional, à l'unanimité des élus sauf abstention du Front national ; un tiers, le plus difficile à réunir, venait du milieu bancaire (Crédit Coopératif, Caisse des Dépôts, Crédit Agricole du Nord-Pas-de-Calais) ; le dernier tiers venait de la société civile, à ceci près que la commission bancaire s'est opposée à ce que nous fassions un appel public à l'épargne : elle souhaitait qu'il n'y ait dans le noyau dur des actionnaires que des institutionnels s'engageant sur une longue durée.

### *Les produits d'épargne*

Nous offrons trois produits d'épargne. Le premier est un compte à terme de deux ans, qui est le seul type de dépôt autorisé par notre statut d'établissement de crédit (ni comptes de chèques, ni cartes bleues, par exemple). Ce produit a quatre caractéristiques : il est garanti, c'est-à-dire que quoi qu'il arrive, vous retrouverez votre argent ; le dépôt est bloqué pour deux ans, et peut être renouvelé ensuite par période de six mois ; sa rémunération est comprise, à votre choix, entre 0 % et 2 % ; vous avez la possibilité de choisir l'affectation de votre épargne entre l'un des trois grands champs d'attribution des crédits, dont je vais parler tout à l'heure.

Ce produit peut paraître peu attractif ; pourtant, on peut considérer que, même au taux de 0 %, il rend un service immatériel à beaucoup d'épargnants qui souhaitent qu'une partie au moins de leur épargne soit utilisée différemment de l'épargne classique, qui est tournée vers la rentabilité et dont les mécanismes de fabrication des taux d'intérêt sont d'une opacité complète. Bien sûr, cette épargne solidaire ne s'offre pas spontanément, mais elle existe de façon latente et il faut seulement se donner la peine d'aller la chercher. Les épargnants ne sont pas toujours faciles à décider la première fois, mais une fois qu'ils ont commencé, ils ne peuvent plus décrocher : 90 % d'entre eux renouvellent leur dépôt après deux ans.

Le deuxième produit d'épargne que nous offrons est un livret B, créé en partenariat avec le Crédit Coopératif, car nous ne sommes pas habilités à offrir nous-même ce produit ; le Crédit Coopératif nous en laisse la gestion en termes d'emploi, soit que l'argent soit replacé ailleurs, soit qu'il serve à faire des crédits.

Le dernier produit d'épargne est l'achat de parts sociales : en 2002, la Caisse a été la première entreprise de France à être agréée comme entreprise solidaire par le ministère de l'Économie et des Finances et feu le secrétaire d'État à l'Économie solidaire, et au titre de cet agrément, nous sommes habilités, dans le cadre de la loi de février 2001 sur l'épargne salariale, à recevoir les 5 % de ces fonds qui sont incités à aller vers des entreprises solidaires ; par ailleurs, pour la première fois en 2002, la loi de Finance a reconnu la notion d'épargne solidaire et a accordé une déduction fiscale systématique de 25 % pour la souscription par des particuliers de parts sociales dans des entreprises solidaires, en contrepartie d'un blocage pendant cinq ans de cette épargne.

Le montant total de l'épargne s'élève à sept millions d'euros ; elle vient de particuliers pour 80 % en nombre et pour 40 % en volume, le reste étant apporté par des personnes morales

(comités d'entreprise, associations, congrégations religieuses, universités...). Parmi les particuliers, deux publics majoritaires : les cadres en activité et les retraités de toutes conditions sociales.

### *L'activité de crédit*

Nous prêtons de l'argent à trois publics différents. Les chômeurs créateurs d'entreprise peuvent recevoir de cinq à trente mille euros, à deux conditions : qu'ils soient parrainés par un des cent cinquante-neuf réseaux professionnels ou bénévoles locaux avec lesquels nous avons noué des partenariats ; qu'ils recherchent auprès de leur entourage une caution solidaire de 30 % de leur emprunt – ce qui en général ne pose pas de difficulté, contrairement à ce qu'on pourrait croire. Nous pouvons ainsi prêter trente mille euros même à un RMIste qui ne disposerait d'aucun fonds propre.

Nous prêtons également jusqu'à quarante cinq mille euros aux associations loi 1901, en veillant à ce qu'il s'agisse de vraies associations et non d'organismes para-municipaux. Les emplois générés par le secteur associatif augmentent de 10 % chaque année dans le Nord-Pas-de-Calais, dans des secteurs très variés (sport, culture, tourisme, environnement, services de proximité...) où les banques classiques refusent de s'aventurer parce qu'il s'agit de nouveaux services dont elles ne savent pas s'ils seront pérennes.

Notre troisième public est constitué d'entreprises de plus de trois ans du secteur de l'économie solidaire et du développement durable. Comme ces entreprises, en développement, présentent moins de risques que les entreprises en création, les banques acceptent souvent de "bancairiser" leurs investissements, mais c'est le financement de leur fonds de roulement qui pose le plus de problèmes et c'est par ailleurs celui qui est le plus créateur d'emplois. Nous finançons donc leur fonds de roulement, jusqu'à hauteur de quatre-vingt mille euros, sous réserve qu'elles répondent aux critères de l'économie solidaire, ce qui est vérifié au cours d'un entretien d'évaluation mené par le comité d'éthique.

La *Lettre d'information de la Caisse Solidaire* diffuse chaque trimestre la liste intégrale des prêts qui ont été accordés, avec le nom des emprunteurs, leur localité, le montant de l'emprunt, le type d'activité, et le résultat en termes de création d'emploi, de façon à ce que chaque épargnant puisse contrôler où va son argent et quel a été son impact économique et social.

### **Le bilan**

En quatre ans, la Caisse Solidaire a reçu sept millions d'euros d'épargne et en a prêté huit, répartis entre environ cinq cents projets. Nous recevons en moyenne chaque année deux mille demandes, que nous adressons à nos réseaux partenaires ; ces derniers nous retournent environ trois cent cinquante dossiers, et nous accordons un crédit à un peu plus de la moitié d'entre eux. Au total, mille deux cent cinquante emplois ont été créés par les entreprises que nous avons contribué à financer, et qui n'auraient pas pu exister sans notre intervention ; un nombre beaucoup plus important d'emplois a été consolidé et pérennisé dans les entreprises ou associations que nous avons soutenues.

À titre de comparaison, l'entreprise Toyota a reçu soixante millions d'euros de subvention de la part de l'État et des collectivités locales pour créer deux mille emplois d'ici l'an prochain, tandis que la Caisse Solidaire n'a reçu en tout et pour tout de l'État que soixante-seize mille euros, non renouvelables, la première année.

Je vous laisse calculer les ratios respectifs, sans parler de l'aspect qualitatif et durable de ces emplois : ceux que nous avons contribué à créer sont disséminés sur tout le territoire, ils s'adressent à toutes les catégories de chômeurs et non pas seulement à des jeunes de vingt-cinq à vingt-huit ans, à qui on fait visser des rétroviseurs ; et enfin ils sont peut-être plus durables que les emplois de l'industrie automobile, qui restent très menacés.

## Les perspectives

Toute la question maintenant est celle du changement d'échelle : devons-nous rester une banque marginale destinée aux marginaux ou devons-nous au contraire considérer que nous sommes au centre des débats de société sur l'évolution de l'économie et donc envisager un développement beaucoup plus ambitieux ?

Personnellement, il me paraît évident que l'épargne solidaire ne pourra que se développer, grâce à sa transparence, à son utilité sociale, mais aussi à son efficacité. Quant à l'économie solidaire, elle est incontestablement en train de monter en puissance à côté de l'économie publique et de l'économie purement libérale, et elle tient d'ores et déjà un certain nombre de secteurs, comme celui de l'agriculture biologique ou celui des services du type crèches parentales, accompagnement des personnes âgées ou des personnes mourantes, domaines où le secteur privé n'a pas réussi à entrer. D'autres filières sont en train de se constituer, par exemple celle du recyclage des déchets, qui a été partiellement récupérée par le secteur privé mais dans laquelle des entreprises solidaires continuent à emporter des marchés ; la filière des énergies renouvelables, avec notamment l'énergie éolienne ; le bâtiment HQE (Haute Qualité Environnementale).

En se positionnant sur ces filières, auxquelles les banques classiques ne s'intéressent pas, la Caisse Solidaire peut espérer contribuer à créer des emplois durables et qui ont du sens, mais aussi se renforcer elle-même. Si nous nous contentons d'être la "banque des pauvres", nous ne pourrions pas équilibrer nos comptes ; nous devons, comme toutes les institutions bancaires, avoir une activité vache à lait qui compense les risques que nous prenons par ailleurs.

## DÉBAT

### Des facteurs culturels positifs

**Un intervenant :** *Ne croyez-vous pas que la réussite de votre projet s'explique par la culture traditionnellement très solidaire des gens du nord ? Peut-être cela n'aurait-il pas fonctionné aussi bien dans les Bouches-du-Rhône, par exemple ?*

**Christian Tytgat :** J'ai beaucoup parlé des éléments négatifs de la culture du nord, le côté *Germinal*, mais c'est vrai qu'il y a aussi des éléments positifs, et celui-ci en fait partie. Un autre élément important est l'aspect territorial du projet : on le retrouve par exemple en Corse, avec la société Femu Qui, qui pratique du capital-risque comme Autonomie et solidarité, et a réuni deux mille deux cents Corses sur les deux cent soixante mille habitants, ou comme Herrikoa, au Pays Basque, qui existe depuis vingt ans et mobilise quatre mille quatre cents Basques sur une population de deux cent mille. Des entreprises du même genre existent un peu partout en Europe ; la France est plutôt en retard à cet égard.

### Construire la confiance avec les réseaux

**Int. :** *Vous dites que vous vous en remettez aux réseaux pour opérer le premier tri des dossiers de demande de crédit ; mais pouvez-vous vraiment leur faire confiance ? Comment vous assurer qu'ils ne vous envoient pas de mauvais dossiers ?*

**C. T. :** Il y a deux types de réseaux : ceux qui sont eux-mêmes financeurs (même s'il s'agit souvent de prêts d'honneur qu'ils octroient à partir de subventions) et sont ainsi un peu plus crédibles ; et les réseaux de conseil, dont certains peuvent adopter une stratégie du type « *Venez chez moi faire un stage de quatre cents heures et je vous procurerai un prêt à la Caisse Solidaire, avec laquelle j'ai passé une convention* ». Nous ne sommes évidemment pas naïfs et nous nous tenons sur nos gardes. Cela dit, dans les débuts, nous étions obligés de faire confiance à tout le monde ; peu à peu, en tenant compte des résultats, nous sommes plus à même d'apprécier la valeur de tel ou tel réseau, qui d'ailleurs dépend souvent d'une personne en particulier et non du réseau lui-même.

## Pérenniser les entreprises

**Int. :** *Vous vous occupez de création d'entreprise, mais le problème principal n'est-il pas plutôt de les pérenniser, sachant qu'en France, 50 % des entreprises déposent leur bilan avant cinq ans d'existence ? Aux États-Unis, les banques n'hésitent pas à prendre les rênes à la place du chef d'entreprise s'il s'avère qu'il court à la faillite par erreur de gestion ou par folie des grandeurs. Vos réseaux pourraient-ils jouer ce rôle ?*

**C. T. :** Le métier de suivi d'une création d'entreprise n'existe pas vraiment en France ; il faut dire que les créateurs d'entreprise ne s'y prêtent pas vraiment : autant ils sont prêts à écouter des conseils avant de se lancer – et tant qu'ils n'ont pas obtenu leur prêt – autant une fois qu'ils sont devenus leurs propres patrons, ils veulent surtout se sentir autonomes.

Cela dit, nous avons créé depuis un an une cellule de pompiers qui prend contact régulièrement avec tous nos emprunteurs, quand se pose un problème de remboursement mais aussi quand tout va bien. En cas de difficulté, cette cellule ne réagit pas comme les banques qui immédiatement cherchent à retirer les marrons du feu ; elle propose éventuellement un deuxième prêt pour donner une nouvelle chance à l'entrepreneur, une fois qu'il a compris les erreurs qu'il avait faites, ou pour consolider son projet.

Nous cherchons également à développer le parrainage des jeunes entreprises par des chefs d'entreprise en activité ; nous en avons déjà recruté huit, grâce au CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise) et ils suivent chacun deux entreprises. Mais nous sommes très loin d'assurer un véritable suivi des cinq cents entreprises que nous avons contribué à financer. Nos réseaux partenaires ne peuvent pas non plus les prendre toutes en charge, d'autant que les personnes qui font l'accompagnement à la création ne sont pas forcément qualifiées pour faire l'accompagnement du développement : celui-ci consiste par exemple au moins autant dans l'écoute psychologique et morale que dans le suivi technique.

L'État et la région du Nord-Pas-de-Calais ont décidé récemment de créer artificiellement un marché en allouant une subvention de mille deux cents euros par entreprise, qui correspond à vingt heures de suivi sur deux ans ; on peut espérer qu'à partir de cette initiative ce métier va se développer.

## Quels débouchés commerciaux ?

**Int. :** *La conception même de la Caisse Solidaire ne reflète-t-elle pas l'inversion des priorités qu'on observe chez les créateurs d'entreprise ? La plupart d'entre eux se soucient d'abord de trouver de l'argent pour monter leur affaire, puis de définir la structure juridique qu'ils vont adopter, et dans un troisième temps seulement d'évaluer les débouchés commerciaux, qu'ils surestiment généralement à 50 %, 100 %, voire 200 %. Êtes-vous sûr d'avoir pris le problème dans le bon ordre ?*

**C. T. :** La Caisse Solidaire ne prétend pas régler tous les problèmes toute seule ! Notre action est bien entendu très modeste compte tenu de l'ampleur des problèmes, et il ne s'agit que d'une initiative parmi d'autres pour essayer d'améliorer le contexte économique et social de notre région. En revanche, il me semble qu'elle répond à un vrai besoin. Au Crédit Agricole, par exemple, un directeur d'agence a le droit, quand il est bien noté, de prêter jusqu'à trois cent mille euros à un notaire, un paysan ou une entreprise sans passer par un comité d'engagement ; en revanche, il n'a pas le droit de prêter cinq mille euros à un créateur d'entreprise sans que ce soit validé par le siège. Sur sept cents dossiers de ce type qui sont remontés au siège du Crédit Agricole du Nord l'an dernier, seulement quatre-vingt-dix ont été financés. Il est difficile de croire que les six cent dix autres étaient réellement mauvais et en particulier n'avaient aucun débouché commercial !

## Crédit, du latin *credere*, croire

**Int. :** *Le problème viendrait donc plutôt de l'incompétence des banquiers en matière d'appréciation des projets d'entreprise ?*



**C. T. :** La difficulté est qu'être banquier n'est pas un métier à proprement parler : il n'y a aucune professionnalisation, à part dans le domaine de l'informatique, qui ne constitue pas en soi le cœur du métier ; et quand un banquier fait en cinq minutes un *credit-scoring* pour savoir s'il va ou non financer l'achat d'une cuisine équipée, il se contente de suivre l'avis de la machine. En réalité, ce n'est pas pour rien que *crédit* vient du latin *credere*, croire : faire crédit signifie qu'on fait confiance à un homme et à son projet ; mais sur quoi de concret voudriez-vous faire reposer cette confiance lorsqu'il s'agit de création d'entreprise ? En général, vous ne disposez d'aucun élément : la personne n'a pas fait ses preuves, vous ne savez pas si elle va tenir le coup, vous ne savez pas comment le marché réagira et dans tous les cas vous êtes sûr que les choses ne se passeront pas comme le business-plan le prévoyait. Il y a d'un côté les 5 % de personnes qui réussiront sans doute, mais peut-être pas sur leur premier projet ; de l'autre, les 5 % de suicidaires qui se jettent à l'eau sans savoir nager et vont couler tout de suite ; mais entre les deux, c'est la grisaille : on ne peut pas vraiment parler d'une compétence qui permettrait de distinguer les bons dossiers des mauvais.

Nous avons fait une étude sur les trois cents premiers dossiers que nous avons financés, pour essayer d'identifier les critères favorables ou défavorables ; nous avons multiplié les analyses statistiques sans rien trouver de probant, qu'il s'agisse de l'activité, de la structure juridique, du sexe ou de l'âge de l'entrepreneur.

En revanche, nous avons repéré quelques profils-types : le technicien qui a des mains en or mais qui est un mauvais gestionnaire et laisse dériver ses devis, ses factures et ses charges ; celui qui croit que plus il a de travail, mieux il se porte, alors qu'il est en train de courir à la faillite ; celui qui a des idées géniales mais ne sait pas vendre ses produits, etc. En fait, il s'agit moins de trier les bons et les mauvais dossiers que de corriger les défauts d'un dossier imparfait pour le rendre bon. À chaque fois, cela nécessite un accompagnement différent, qu'effectivement les banques n'apportent pas, et que nous apportons encore insuffisamment.

### **Le miroir aux alouettes ?**

**Int. :** *Je me demande quand même si vous ne servez pas surtout à retirer provisoirement les gens de la précarité pour les y renvoyer un peu plus tard.*

**C. T. :** Je ne voudrais surtout pas donner l'impression d'adhérer à la fameuse formule de Raymond Barre, « *Les chômeurs n'ont qu'à créer leur emploi, et il n'y aura plus de chômage* », car bien sûr les choses ne sont pas aussi simples. Tous les chômeurs ne sont pas en mesure de créer une entreprise, et c'est d'ailleurs pour cela que, sur deux mille demandes initiales, nous n'aboutissons finalement qu'à cent cinquante dossiers financés. Mais si un chômeur a de grandes chances d'y parvenir, et qu'il lui manque seulement quinze mille euros pour se lancer, nous estimons devoir les lui prêter. En revanche, nous faisons très attention à ne pas financer quelqu'un qui va droit à l'échec et que cela va mettre encore plus en difficulté, non pas sur le plan matériel, puisque nous ne lui demandons aucune garantie, mais sur le plan psychologique. Comme dit Raymond Devos, « *Quand on n'a rien, on n'a rien, mais quand on a trois fois rien, c'est déjà quelque chose* » : il ne faut pas que les gens perdent le peu qu'ils ont.

### **L'accord des banques**

**Int. :** *Comment avez-vous réussi à obtenir l'accord des banques ?*

**C. T. :** C'était effectivement l'aspect le plus difficile et c'est la raison pour laquelle il nous a fallu cinq ans. La première étape était d'obtenir l'accord de la Commission bancaire ; à l'époque, on était en plein scandale du Crédit Lyonnais ; j'ai cru que ce serait un atout pour nous, puisque les énarques avaient fait la preuve de leur incompétence, mais l'argument m'est revenu en boomerang : « *Si même eux n'y arrivent pas, qu'en sera-t-il de vous, qui n'êtes même pas énarque...* ». Un autre argument était de dire qu'il y avait déjà trop de banques en France, que beaucoup n'avaient pas la taille critique, et que c'était donc de la folie d'en créer une supplémentaire. On m'a fait également observer que puisque cela n'existait pas encore, cela prouvait que cela ne devait pas exister ; et juste après l'inauguration, les mêmes m'ont demandé pourquoi cela n'avait pas existé plus tôt...

J'ai ensuite fait deux fois le tour de toutes les banques, car la Banque de France exigeait, pour donner son agrément, le rattachement à une banque centrale apportant la garantie d'épargne. La plupart m'ont répondu qu'elles étaient très favorables au projet mais qu'elles ne pouvaient pas s'y associer. Finalement, seul le Crédit Coopératif a accepté le projet, car il a été le premier à comprendre, dans les années 1980, que l'épargne solidaire était un facteur de développement à long terme.

**Int. :** *Vous nous avez expliqué que vous n'aviez pas du tout un cursus de banquier, et pourtant je suis frappée par votre extrême professionnalisme !*

**C. T. :** Dans les années 1980, les banques ont beaucoup licencié, ce qui nous a permis de bénéficier de l'aide d'un vrai banquier, au chômage, qui m'a aidé à préparer le projet. Lorsque je me suis présenté devant la Commission bancaire pour défendre mon projet, je me préparais d'avance à ce que, si on me donnait l'accord, ce soit à condition que je me retire et que je lui laisse la place. En fait, c'est le contraire qui s'est passé, car il avait eu des démêlés avec son ancien patron aux prud'hommes et cela ne se fait pas dans ce milieu ; la Commission a donc exigé qu'il se retire et que je sois directeur de la Caisse à temps plein.

**Int. :** *Y a-t-il eu des moments où vous avez dû prendre des initiatives pour lesquelles vous étiez à la limite de la légalité ?*

**C. T. :** Jamais : c'est totalement impossible, car la loi bancaire est très stricte, et avec nous plus qu'avec quiconque, ce qui est d'ailleurs très injuste. Respecter la loi est parfaitement normal, mais les fonctionnaires imposent à l'économie solidaire des contraintes qui vont au-delà de ce que la loi exige ! Ils ont été beaucoup plus indulgents avec le Crédit Lyonnais...

**Int. :** *C'est pour cela que la Commission bancaire vous a donné son accord : vous êtes une sorte de Billy Elliot de la banque : un meilleur banquier que les autres !*

Présentation de l'orateur :

Christian Tytgat : il se définit aujourd'hui comme un banquier solidaire. Il a commencé sa carrière comme éducateur à la fin des années 1960 ; passé à la formation, il s'est converti à l'action économique au tournant des années 1980. Il s'emploie alors à favoriser l'émergence de structures d'emploi pérennes pour les personnes en difficulté ; prenant conscience des problèmes financiers, il s'emploie à proposer des réponses : les Cigales (clubs d'investisseurs) dès 1985, la coopérative de capital-risque "Autonomie et solidarité" en 1990, enfin la Caisse Solidaire du Nord-Pas-de-Calais ouverte depuis octobre 1997.

Diffusion septembre 2002