

Interview parue dans CADRE DE VILLE le 31/05/2018

Stéphane Keïta : "la Scet apportera son expertise territoriale de la conduite de projets"



photo J-M Pettina

Le p-dg de la Scet, seule filiale du secteur concurrentiel de la CDC présente dans la Banque des Territoires, place celle-ci comme un relais de terrain de la banque, pour le déploiement des projets qu'elle soutiendra. Mais sans hégémonie, et "dans le respect des règles de la commande publique".

"Nos expertises vont profiter à la nouvelle banque, à la confluence de l'intérêt général et des modèles d'économie de marché, pour répondre à une demande des territoires croissante et toujours plus complexe", explique-t-il à Cadre de Ville.

Cadre de Ville - Quelle est la place de la Scet dans la Banque des Territoires ?

Stéphane Keïta : Il y a une logique forte dans l'implication de la Scet dans les problématiques territoriales, liée à son histoire et à son activité. Son positionnement n'a jamais été découplé des besoins des territoires. D'abord créée, à la fin des années 1950, comme bras armé en ingénierie financière et technique de la Caisse, d'où sortiront de beaux fleurons comme Egis, Transdev ou la Compagnie des Alpes, la Scet s'est orientée, au milieu des années 2000, plus vers un modèle économique de gestionnaire immobilier que celui d'un incubateur d'expertise. Mais, depuis trois ans nous avons anticipé que cette expertise territoriale redeviendrait une nécessité forte pour la Caisse des dépôts. C'est ce qui se passe maintenant qu'apparaît la Banque des territoires. On peut penser que la Scet sera représenté dans ses instances.

La Banque des territoires est, depuis longtemps, le premier grand projet agglomérant et inclusif de la Caisse des Dépôts, qui met ensemble et consolide des services, directions et filiales pour répondre à la demande croissante et toujours plus complexe des territoires.

C'est sa quatrième phase de bancarisation en trente ans, après l'échec CLF-Dexia, la sortie du périmètre d'Ixis-Natixis, et l'heureuse surprise Bpifrance : cette dernière, stabilisée à quelque 10 milliards d'euros de fonds propres pour notre part, reste un des métiers de la Caisse des Dépôts, tourné vers les entreprises, magistralement piloté par Nicolas Dufourcq, aux côtés de l'ensemble direction finances/fonds d'épargne, des filiales et participations, des retraites et de la formation professionnelle, de la gestion d'actifs, et de la Banque des territoires, dirigée par Olivier Sichel.

CDV - Pourquoi créer une Banque des territoires ?

S. K. - Territoire est un peu un mot-valise. Quand j'étais directeur du réseau de la Caisse, on abusait de ce terme. C'était une façon de trouver un terme générique pour des ensembles géographiques couverts par de multiples réalités administratives et techniques, dont on commençait à prendre en compte la complexité. Ces territoires ont évolué et exprimé des besoins de plus en plus complexes, qui convoquent des expertises de plus en plus nombreuses.

Auparavant, les collectivités raisonnaient par projets, avec un objet, un besoin de subvention et/ou de prêt. Maintenant, les projets sont conçus et réalisés dans un environnement normé, en matière de sécurité, de mobilité, d'environnement, de peuplement, de réglementation diverse... Or, les acteurs locaux ne détiennent pas toujours ces expertises et la Caisse des Dépôts dispose, elle, de ressources en conseil et expertise, de financements, et de capacités opérationnelles, notamment dans le logement social et intermédiaire. Mais elle était un peu auto-centrée dans son approche et avait un peu sous-estimé la puissance du virage digital.

Avec la Banque des territoires, le potentiel d'intervention de la Caisse des Dépôts est démultiplié, avec davantage de moyens, une offre plus lisible et plus transversale, pour en finir avec les tuyaux d'orgues, et un temps réduit de décision - je pense qu'on va pouvoir le diviser par 6 ! La Banque des territoires proposera en effet une offre globale d'accompagnement, avec le regroupement des décisions dans la même entité. Elle créera de la coopération transversale pour mettre à profit des outils d'expertise et de financement, les articuler ensemble et produire de la valeur au service des territoires.

CdV - Comment s'inscrit la Scet dans l'organisation et l'offre de la Banque des territoires ? Vous situez- vous toujours dans l'univers concurrentiel ?

S. K. – La Caisse des Dépôts dispose par exemple d'une ingénierie financière très pointue à la direction des prêts à l'habitat et d'une immense capacité à assembler les expertises multiples indispensables aux projets de développement territorial. Et c'est un excellent acheteur de conseil et d'ingénierie pour porter de projets situés à la confluence de l'intérêt général et des modèles d'économie de marché. La Scet, société privée immergée dans l'univers concurrentiel, ne saurait être incluse dans la Banque des Territoires selon un modèle "in-house" - qui lui octroierait des commandes sans mise en concurrence. Mais elle ne saurait voir ses expertises ne pas profiter à la Banque des territoires. Elle répondra donc aux appels d'offres qui seront lancés, selon les règles de la commande publique. C'est un bon modèle, et juste, la Scet veut rester une filiale agile et innovante. Seuls 4% de son chiffre d'affaires proviennent de la Caisse des Dépôts: nous aspirons à plus, mais sur la base de notre talent.

Elle ne peut pas être le fournisseur exclusif de la Banque des territoires. D'abord son ingénierie agréée ne couvre pas tous les domaines d'expertise. Ensuite, le volume des commandes que va passer la Banque des territoires, pour faire jouer un effet de levier dans les territoires, va bien au-delà des capacités de production de la Scet. Ensuite, la Scet doit garantir à ses clients son indépendance vis-à-vis de son actionnaire. S'il y a conflit d'intérêt, on se déportera. Et enfin, il n'y a rien de meilleur pour une société commerciale que de s'imposer la concurrence pour maximiser l'innovation et la création de valeur...

La Scet s'inscrira donc dans la promesse de la Caisse des Dépôts pour permettre le recouturage des territoires en déréliction. Nous sommes beaucoup intervenus dans les quartiers de la politique de la ville et, en même temps, nous avons vu d'autres territoires se désarrimer.

Nous allons rechercher la meilleure articulation entre les politiques publiques de l'Etat et des collectivités territoriales d'une part, l'action de la Caisse et celle de la Scet d'autre part.

L'article L518 du Code monétaire et financier autorise la Caisse des Dépôts à utiliser ses filiales concurrentielles pour conduire ses actions d'intérêt général : il n'y a pas de raison qu'elle se prive de la Scet.

CdV - Cela va-t-il conduire à une réorganisation de la Scet ?

S. K. - La Scet est engagée dans un projet de mutation d'entreprise qui n'a rien à voir avec la Banque des territoires. Ce projet prend acte de l'évolution des métiers : la polarité s'est inversée entre une activité historique de gestion immobilière majoritaire et celle du conseil.

Par ailleurs, la loi ELAN, va avoir un effet sur l'activité de gérance de sociétés HLM. Toutes sont concernées par la granularité du seuil de 15 000 logements qui conduit à un adossement. On se dirige donc vers la résolution progressive des activités de gestion des SEM de la Scet. Mais cela n'a rien à voir avec la Banque des territoires...

La vérité c'est que pour la Scet il s'agit d'élever toujours plus son niveau d'expertise, afin que la création de la Banque des Territoires constitue pour elle une formidable opportunité de développement.

Nous devons être hyperperformants et incontournables. Et nous comptons bien entraîner dans l'aventure le monde de l'économie mixte, en sous-traitance, en groupements...

CdV - Quelles adaptations envisagez-vous pour devenir plus efficaces ?

S. K. - J'en vois trois, qui sont les conclusions de la repolarisation de la Scet sur le métier de conseil.

D'abord le métier de conseil connaît une adaptation méthodologique, qui internalise moins l'expertise métier et développe plus la dynamique de direction projet. Ce qui veut dire, plus de directeurs de mission, rompus au traitement modulaire des projets et des briques d'expertise à convoquer. Ensuite, il est devenu indispensable d'embrasser les stratégies data de nos clients. D'où notre prise de participation dans la société Spallian avec la Caisse des Dépôts. Leurs outils de numérisation des territoires sont des instruments d'aide à la décision et de pilotage.

Et puis, nous cherchons à répondre à des typologies de consultations plus complexes, sur des sujets qui nécessitent accompagnement et conduite des projets.

CdV - Quels sont les enjeux dominants de demain pour les territoires, selon vous ?

S. K. - J'ai recruté Jacques Schombourger pour porter notre action dans les Coeurs de villes, où la question du commerce est déterminante, mais pas unique. Nous allons créer une task force, au moment où se lance le plan national Action Coeur de Ville. Nous l'avions fait pour accompagner le lancement de l'ANRU, puis plus tard le Plan Campus, nous allons le faire pour ce nouveau programme. Je suis convaincu qu'on est parti pour dix ans d'efforts sur ce thème.

C'est un domaine où la Scet a de l'avance. Nous avons capitalisé dès 2015 notre longue expérience sur les centres-villes/bourgs. Des invariants faisaient apparaître un besoin d'accompagnement. A partir de 2016, la Caisse a développé son programme "centres-villes de demain" dans une vingtaine de départements et, en 2017, l'Etat a décidé de lancer un plan global sur ce sujet. La Banque des territoires doit continuer à jouer ce rôle d'incubateur des politiques publiques.

La connaissance du terrain a du bon. Si nous ne nous étions pas réorganisés au service des territoires depuis trois ans, je suis persuadé que la Scet n'aurait pas une telle place dans la Banque du même nom, celle-là même que le Premier ministre vient de porter sur les fonts baptismaux.

Propos recueillis par Marina Caetano-Viellard et Rémi Cambau