

Edmond Israel, un éternel passionné

# «Il faut déceler les opportunités dans les changements»

Pour son directeur général honoraire, l'évolution de Dexia BIL va de pair avec celle de la société

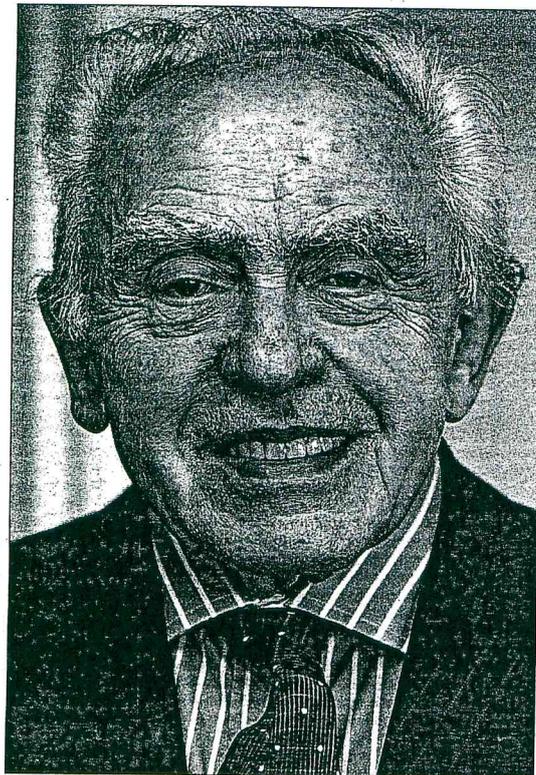
■ Qu'est-ce qui a changé dans le métier de banquier au cours des 40 dernières années?

Le changement du métier de banquier reflète la transformation de la société. L'évolution des nouvelles technologies a radicalement modifié l'univers quotidien de l'employé de banque. L'informatisation croissante a énormément facilité et accéléré le travail. Lors de mes débuts dans la banque, nous enregistrons à la main, dans un grand livre, chaque entrée et sortie de titres...

Ensuite, il y a eu l'internationalisation des activités. Lors de mes débuts à la banque il y a 60 ans, la BIL, malgré son nom à consonance internationale, était surtout active sur les marchés nationaux. Nos clients et employés étaient essentiellement luxembourgeois. Dans les années 60, l'introduction de l'ère de la communication a entraîné l'internationalisation des marchés des capitaux, notamment des émissions de titres, dont le placement s'est fait aux niveaux transnational et transcontinental. C'est avec la naissance de l'eurozone que notre banque a développé ses activités internationales. Ensuite, au cours des décennies suivantes qui virent l'essor du Private Banking et des fonds d'investissement dans les années 80, le développement au-delà des frontières ne connut pour ainsi dire plus de limites.

■ Pourriez-vous commenter l'évolution de Dexia BIL depuis 50 ans?

L'évolution de cette banque va de pair avec celle de la société. Ses clients et employés sont multinationaux et multiculturels. Les besoins et les attentes de l'ensemble des «stakeholders» ont fondamentalement changé à travers les 50 dernières années. Le monde est devenu beaucoup plus rapide, plus exigeant, plus compétitif, plus productif, mais je dirais que dans l'ensemble, Dexia BIL a



réussi à se forger une belle place dans notre secteur financier et même sur les marchés européens grâce à son ancrage dans le groupe Dexia.

■ Quelles sont les forces et les faiblesses de Dexia BIL à travers le temps?

La stratégie de Dexia BIL a toujours été créative et innovatrice, et ses leaders ont toujours eu une

véritable vision. Je n'en citerais que deux, le premier qui m'a embauché et l'actuel, Marc Hoffmann. Mon entretien d'embauche avec Joseph Leydenbach, à l'époque membre de la direction, était inattendu: «Avez-vous une formation bancaire?» «Non». «Parlez-vous anglais?» «Oui», et voilà, j'étais engagé. C'était en janvier 1946.

Marc Hoffmann a également une vision claire du rôle présent

et futur de Dexia BIL dans l'ère moderne de la communication, de l'internationalisation des marchés où la concurrence est de plus en plus vive.

Pourtant, j'ai souvent constaté que les «decision makers» ont été freinés dans leurs initiatives par des gens qui vivent dans le passé au lieu d'être orientés vers le futur. Ils ne pensent pas comme Héraclite, qui disait qu'il n'y a rien de permanent, sauf le changement. A mon avis, les passés font une mauvaise interprétation de notre devise «mir wëlle bleiwen, wat mir sinn» (nous voulons rester ce que nous sommes). Sincèrement, je pense qu'une des faiblesses du monde bancaire pourrait être un manque de faculté d'adaptation à un environnement changeant.

■ Quelles qualités et compétences un employé doit-il avoir aujourd'hui pour entamer sa carrière?

L'évolution des technologies entraîne le phénomène d'une société des connaissances, marquée par un savoir de plus en plus sophistiqué. Le paysage financier actuel se distingue par des montages d'opérations de plus en plus complexes. Les employés doivent faire preuve d'une excellente formation et de compétences de plus en plus approfondies. L'Université de Luxembourg avec son école financière internationale devra jouer un rôle déterminant pour servir de laboratoire de recherche.

Aux jeunes, je conseillerais de ne pas s'attarder sur une défaite, mais de regarder vers l'avant. Les Américains disent «never stick to a failure, always rebound». J'ai toujours eu confiance en l'avenir et cela m'a beaucoup aidé.

■ Comment voyez-vous l'évolution de notre place financière dans 20 ans?

Au risque de me répéter, «rien n'est permanent, sauf le chan-

gements». Je suis convaincu qu'il n'y a pas de vérités permanentes, mais qu'il faut déceler les opportunités dans les changements.

Je pense que les temps où conférences sur le multilatéralisme et les niches de no City luxembourgeoise abondent sont révolus.

Nous devons être à l'écoute d'un environnement économique et financier qui fait appel à la créativité et à la prudence pour cerner les risques. La croissance continue de notre place financière dépendra moins de moins d'avantages fiscaux, et de plus en plus de notre capital intellectuel, qu'il convient de développer tout en étant vers Luxembourg des experts réputés. Le professionnalisme dans le monde bancaire représente au 21<sup>e</sup> siècle un défi sage savamment équilibré entre la créativité, les connaissances du métier et l'analyse des risques. (C.)

## Carrière professionnelle

\* Banque Internationale à Luxembourg (1946-1989); Directeur général honoraire (1989); Membre du Conseil d'administration (1990-1997).

\* Cedel s.a., Luxembourg (aujourd'hui Clearstream s.a.); Président fondateur (1979-1990); Président honoraire (1990); Fondation Edmond Israel (1990).

\* Boursé de Luxembourg; Président du Conseil d'administration (1989-1996); Président de la Fédération des Bourses Européennes (1993-1995); Président honoraire de la Bourse de Luxembourg (1996).

Kölner und Frankfurter standen an der Wiege des Instituts

## Eine Bank für Luxemburg

Regierung bat erfahrene Bankengründer, tätig zu werden

VON HELMUT WYRWICH

Eine Bank für Luxemburg. Das war der Wunsch der Luxemburger Regierung im Jahre 1856. Sie wandte sich an erfahrene Bankiers in Köln und in Frankfurt, um das Kreditinstitut gründen zu lassen.

Die Gründung der Bank verlief schnell. Am 3. Februar 1856 erklärte die Luxemburger Regierung ihren Willen, eine Bank zu konzessionieren. Am 7. April wurde die Bank konstituiert. Am 31. Juli 1856 eröffnete die „Internationale Bank“ zu Luxemburg ihre erste Zweigstelle.

Warum eine Bank in Luxemburg? Im Buch zur Geschichte der Familie Oppenheim heißt es dazu: „Geografisch in der Mitte des westeuropäischen Wirtschaftsraumes mit all seinen Aktivitäten gelegen, war das Großherzogtum Luxemburg, seit



Geldschein über zehn Thaler der Internationalen Bank.

(Foto: Oppenheim)

1842 zum deutschen Zollverein gehörend, und in den Jahren 1853 bis 1856 trotz einer liberalen Verfassung mehr und mehr konservativ konsolidiert, ein

Kleinstaat mit reichen bekannten und vermuteten Bodenschätzen. Hier lag eine erhebliche Verlockung für Industrielle, Eisenbahner und Bankiers.“

Die luxemburgische Regierung hatte sich im Januar 1856 an drei deutsche Bankiers und Industrielle gewendet. Das Kölner Bankhaus Sal. Oppenheim Jr. war erfahren in Bankgründungen. Sie waren in Paris und Wien tätig, wollten in Petersburg Eisenbahnen finanzieren. Allerdings: Bei aller weitläufigen Tätigkeit waren die Familie Oppenheim vor allem Rheinländer. Und Luxemburg war Teil ihrer Lebensregion. Nicht anders ging es mit dem Industriellen Gustav Mevissen zu. Er war ein erfahrener rheinischer Unternehmer, der sich wie die Bankiersfamilie Oppenheim mit Eisenbahnen, Banken, Textil- und Maschinenbauwerken auskannte. Der dritte Partner zur Gründung der Bank war Raphael Erlanger, der mit seinem Sohn Emil in Frankfurt das Bankhaus „Erlanger & Söhne“ führte. Oppenheim, Mevissen und Er-

langer waren sowohl Gründer als auch die ersten Großaktionäre der Bank.

Das Kapital der Bank wurde auf 40 Millionen Francs in 8 000 Aktien zu einem Nennwert von je 500 Francs festgelegt. Dass war eine kolossale Summe. Zum Vergleich: Das Budget des Großherzogtums lag damals bei drei Millionen Francs.

Die Bank musste dem Großherzogtum die Bankgeschäfte kostenlos führen und außerdem dem Land ein laufendes Konto von 500 000 Francs einrichten, das mit vier Prozent verzinst wurde. Die „Internationale Bank zu Luxemburg“ wurde so zur Hausbank der Regierung, die einen „Kommissar“ zur Aufsicht über die Bank ernannte. Am 31. Juli eröffnete sie ihre Schalter. Die erste Notierung der Aktien fand zehn Prozent über dem Nennwert von 500 Francs statt.