

<http://www.econospheres.domainepublic.net/Midi-d-Econospheres-no4-Une-banque>



Midi d'Econosphères n°4. Une banque publique. Alternative à la défaillance des opérateurs privés ou proposition passéiste ?

Date de mise en ligne : vendredi 25 juin 2010

- Archives Textes -

Copyright © Econosphères - Tous droits réservés

Le 11 juin 2010, le 4ème Midi d'Econosphères portait sur les causes des dérives du monde bancaire avec en toile de fond, la question de la soutenabilité d'une banque publique. Yves Delacollette (ex-président de la Deutsche Bank) y présentait une analyse sans concessions, marquée par une longue expérience de terrain.

1. Causes et explications à la crise bancaire

1.1 D'abord les causes historiques. Valse à trois temps qui a plongé le monde dans ce que Greenspan a appelé « l'exubérance irrationnelle » :

- ▶ Au premier temps de la valse, il y avait ces NINJA (No Income, No Job, No Asset) que des courtiers cupides ont ruinés dans le subprime ;
- ▶ Au second temps de la valse, il y avait ces alchimistes qui transformaient le plomb, qu'est le crédit à ces impécunieux, en produits structurés plaqués or et labélisés d'un enviable rating AAA.
- ▶ Au troisième temps, il y avait ces casinos dont la façade en trompe-l'oeil laissaient croire qu'ils étaient des temples qui ont, par la confiance qu'ils inspiraient, contaminé les bilans de la planète Finance en provoquant la pire crise de liquidité jamais vécue par nos contemporains.

1.2 Voilà pour les causes. Attardons-nous un peu sur les explications.

1.2.1 La tentation est évidemment forte de pointer du doigt les normes comptables, les agences de notation, les produits structurés, la titrisation, les CDS et j'en passe. Il faut évidemment se livrer à cet examen sans complaisance mais ne perdons pas de vue que l'enfer est pavé de bonnes intentions. Car après tout, il y avait de très bonnes idées derrière tout cela :

- ▶ Clinton avait-il tort de promouvoir l'accès étendu à la propriété pour les revenus modestes ?
- ▶ Était-ce une mauvaise idée de repenser les normes comptables après les scandales du genre Enron ou Worldcom , pour en arriver à la notion de « fair value » ?
- ▶ Sommes-nous d'accord que déléguer l'analyse « high level » du risque de crédit à des agences de notation est économiquement créateur de valeur ?
- ▶ Acceptons que titriser peut constituer une manière intelligente de syndiquer le risque, de le mutualiser et, donc, in fine d'augmenter l'appétit au risque, condition nécessaire mais pas suffisante pour qu'il y ait investissement ?
- ▶ Les CDS, sorte d'assurance-crédit, sont extrêmement utiles. Du moins aussi longtemps qu'on ne permet pas, comme le dirait Peter Praet, de s'en servir de façon malsaine. Il prenait l'exemple de celui qui s'assurerait contre le risque d'incendie de la maison de son voisin avant d'y mettre le feu.

1.2.2 Ce dernier exemple, comme les autres, montre que ce n'est pas tant l'innovation financière qui pose problème, que la façon dont on s'en sert. D'autres que moi le disent. Je cite :

« Cette crise n'est pas seulement une crise mondiale. Ce n'est pas une crise dans la mondialisation.

Cette crise est une crise de la mondialisation... La crise que nous traversons n'est pas une crise du capitalisme. C'est une crise de la dénaturation du capitalisme. C'est une crise liée à la perte des valeurs et des repères qui ont toujours fondé le capitalisme ». Fin de citation. Voilà ce que déclarait Nicolas Sarkozy en ouverture à Davos en janvier dernier.

Je vois donc en dessous de cette explication-mère, la dénaturation du capitalisme, cinq explications gigognes, qui s'emboîtent l'une dans l'autre.

1.2.3 La première est l'inversion des rapports de force entre les « parties prenantes » ou « stakeholders » au cours des vingt dernières années. Pour l'illustrer sur la Belgique, je vais simplement résumer ce que j'ai déjà dit publiquement à ce sujet. Quand j'ai débuté ma carrière il y a 25 ans, le grand gagnant était l'employé de banque surpayé, qui sentait le talc tant il était « pampérisé » par son employeur, venait en deuxième position le client à qui le service bancaire était offert gratuitement à tous les coins de rue alors que les entreprises ne payaient pas le vrai coût d'un crédit octroyé généreusement, en troisième place arrivait l'actionnaire, qui se contentait de return qu'on qualifierait de médiocre aujourd'hui mais les actions « Générale de Banque » et « BBL » étaient, en quelque sorte, des bons de caisse indexés. Fermait la marche, en quatrième position, ce cocu magnifique qu'était l'Etat, deux fois truané par les banques : dans la gestion cartellisée de la dette publique et par mille subterfuges qui permettaient aux banques d'éviter l'impôt.

1.2.4 Un quart de siècle plus tard et avant que la crise n'éclate - mais cela a-t-il vraiment changé depuis ? - le dirigeant de banque qui promettait moins de 20% de Return On Equity était moqué par ses pairs. L'actionnaire s'est donc hissé de la 3ème à la 1ère place. L'Etat a fait une belle progression au deuxième rang en professionnalisant la gestion de sa dette et en sifflant la fin de l'exonération fiscale de fait pour les banquiers. L'employé de banque, comptable il y a vingt ans, marchand de savonnets aujourd'hui, connaît -depuis sa troisième place -le stress des objectifs commerciaux toujours plus élevés et la sévérité des plans sociaux. Le client se retrouve bon dernier : on a resserré le crédit, on en a augmenté le coût, les banques le plus souvent gratuites naguère tarifient leurs services. La plupart des logiciels « front end » comme les C.R.M n'ont pas été conçus, quoiqu'on dise, pour maximiser la satisfaction du client, mais pour augmenter les ventes.

Voilà la photo d'avant crise de 2008 à

1.2.5 Il est intéressant de relever que l'inversion des rapports de force, induits par la crise de la mondialisation, a aussi généré des écarts au sein des différents sous-groupes, une vraie polarisation. Et ceci constitue ma deuxième explication gigogne.

Ainsi, les inégalités de traitements se creusent. Entre actionnaires, on l'a vu dans les péripéties autour du sauvetage des banques.

Mais aussi entre petits et gros clients : les subsides croisés entre produits et entre clients s'amplifient au nom des lois du marketing façon Unilever.

En matière de rémunération et d'écarts entre employés, on pourrait passer l'après-midi à se raconter des anecdotes. Il y a ainsi cette image forte de Bruno Colmant qui demande s'il est raisonnable qu'un employé aurait dû commencer à travailler le jour du couronnement de Charles Quint s'il espère gagner autant d'argent sur une carrière que son patron en un an.

Derrière ces images frappantes se cache une réalité dangereuse : la confiscation du pouvoir économique par une toute petite poignée d'individus, cupides et insensibles à l'intérêt général.

1.2.6 Ceci soulève la question de l'organisation interne des banques, troisième explication gigogne.

Au risque de choquer, je dirais que les rapports entre les analystes financiers, les originateurs, les asset managers et les distributeurs de produits financiers sont à la l'éthique ce que l'ébat amoureux est à la prostitution. Il existe bien ce qu'on appelle des « murailles de chine » entre ces différents métiers. Il reste que quiconque l'a visitée, sait que la muraille de chine, quoique très longue, n'est en définitive pas bien haute, comme le dirait Jean-Paul Betbèze chef économiste au Crédit Agricole.

La toute grande majorité des banques sont intégrées verticalement et reconnaissent la primauté dans la chaîne de valeur à celui qui développe le produit et non pas à celui qui est proche du client. En fait, cette organisation qui est complètement inversée par rapport à tous les métiers de réseaux maximise la probabilité que l'intérêt ultime du client ne sera pas vraiment pris en considération.

Ce phénomène est évidemment renforcé par des systèmes de rémunération asymétriques : d'un côté le bonus du trader, qui est fonction du profit, est potentiellement illimité mais, en cas de perte, sera limité à zéro. Cette asymétrie encourage clairement certains à prendre, avec l'argent des autres, des risques mal contrôlés. Le système est heureusement soumis à révision dans la plupart des banques. Mais au constat que leurs employeurs paient à leur place et par centaines de millions, les taxes que Londres avait levées sur les bonus démesurés des traders, je crains que loin de changer les mentalités on ne renforce ce sentiment d'impunité qui a contribué au désastre.

1.2.7L'intégration verticale des banques et leur organisation pernicieuse conduit logiquement à ma quatrième explication gigogne que sont les pratiques commerciales bancaires.

Voici du reste, quelques titres de presse qui éclairent cette question :

« les banques pensent d'abord à leurs intérêts »
« le Belge ne fait plus confiance à son banquier ! »
« la ligue des familles dénonce les campagnes de la banque A et de la banque B qui prennent pour cible les enfants et leurs parents »
« la pub trompeuse des banques »
« comptes pas vraiment gratuits »
« pauvre épargnant, banque riche »
« grandes banques associées »
« l'OCDE plaide pour plus de concurrence entre les banques belges »
Etc

Questions : croyez-vous que j'ai inventé ces titres pour faire le malin devant vous ? Avez-vous jamais lu de tels titres à propos de Colruyt, Ikea, ou Zara ?

J'ai souvent reproché au secteur financier, représenté par Febelfin, de s'accrocher à une attitude quasi conflictuelle avec les associations de consommateurs qui pourtant, ont des revendications plutôt modérées et imprégnées de bon sens. Car enfin, qu'y a-t-il d'indécemment à dénoncer que les banquiers vendent des produits non transparents, qu'ils soient les seuls commerçants autorisés à mal afficher leurs tarifs, à pratiquer des prix différents à la caisse que ceux annoncés en rayon, à marchander à la tête du client, à faire des offres conjointes qui consentent un rabais sur du court terme en échange de tarifs élevés à long terme, etc ?

Les banquiers sont souvent aux antipodes des pratiques commerciales classiques qui, elles, donnent au client le sentiment d'une relation équilibrée. Ainsi, ils ne tarifient pas, ils taxent ; ils ne fidélisent pas le client, ils l'enchaînent ;

En fait, ils ne donnent pas beaucoup l'impression d'aimer les clients, ou alors les nouveaux plus que les anciens.

1.2.8 J'en termine par le cinquième dysfonctionnement, ma cinquième explication gigogne celle qui empêche de remédier aux quatre autres.

Je veux parler des relations troubles entre les banques et le pouvoir. J'ai déformé un vieux proverbe arabe de la sorte : « Que tu sois ministre des finances, de l'emploi ou de la protection du consommateur, tu dois toujours battre les banquiers. Si tu ne sais pas pourquoi, eux le savent et toi tu seras réélu ». Ceci signifie-t-il que le Prince exerce son pouvoir ? Hélas non : il ne fait que battre mais ne gouverne pas. L'usage veut en effet que le législateur délègue à l'exécutif, lequel s'en remet au régulateur, qui lui, s'engage à bénir les codes de conduite que lui soumettra le secteur. Il ne faut pas être très futé pour comprendre que l'autorégulation aboutit le plus souvent à la loi du plus fort, protège les prébendes, entretient l'immobilisme.

Je résume ce que je vous ai dit jusqu'ici :

La dénaturation du capitalisme, telle une boule de neige, se nourrit des dysfonctionnements qu'elle sécrète pourtant elle-même. Ceci crée un lien causal :

- (1) l'inversion des rapports de force entre stakeholders ...
- (2) est aggravée par une polarisation telle, qu'elle permet une confiscation du pouvoir économique par une élite agissante et insuffisamment contrôlée, laquelle
- (3) maintient une organisation de la banque bien incapable d'assurer un équilibre entre les parties prenantes (car c'est surtout pas ce qu'on lui demande) ce qui induit
- (4) des pratiques commerciales qui minent la confiance que le client voudrait placer dans ce prestataire de service essentiel qu'est le banquier lequel s'en moque aussi longtemps que
- (5) l'autorégulation, gagnée de haute lutte par le lobby, permet de ne surtout rien changer d'essentiel à cette situation car, grâce à elle, le jeu concurrentiel est bridé.

2. Les solutions

Une banque publique Alternative à la défaillance des opérateurs privés ?

Je répondrais : pourquoi pas mais je ne suis pas sûr que cela réglerait, en soi, tous les problèmes. Il faut en plus de la création éventuelle d'une banque publique, adresser la chaîne des causes et explications ci-dessus. Je vous propose de suivre le même ordre logique quand il s'agit d'apporter des remèdes. Il est évidemment impossible d'être exhaustif en si peu de temps.

2.1 Rétablir l'harmonie entre les parties prenantes, s'assurer que les intérêts des actionnaires, dirigeants, employés, clients, contribuables soient alignés est une vraie gageure.

Je reconnais avoir changé de camp à ce sujet : de celui des désabusés façon Attali (je cite : « organiser un G20 à Londres sur la crise bancaire revient à organiser une réunion d'alcooliques anonymes dans un bar, les pays anglo-saxons n'ayant aucun intérêt à remettre en cause le système financier ») j'ai glissé vers le camp des modérément optimistes sur un espoir de changement.

On sait que l'administration Obama remplit ici un rôle-clé. Il s'agit d'un vrai bras de fer avec un secteur financier qui dépense des centaines de millions de dollars, qui affecte 3 lobbyistes pour chaque parlementaire afin de conserver ses privilèges.

Il n'est en effet plus tolérable qu'on privatise les profits et nationalise les pertes et ce rééquilibrage des rapports de force est en premier lieu une affaire de gouvernement puisque l'actionnaire des banques a été généreusement sauvé par le contribuable. On voit aujourd'hui du reste la conséquence potentiellement dramatique de cette situation anormale : le Financial Times se demandait déjà en novembre dernier si « la dette souveraine ne serait pas le prochain subprime... ». La crise grecque (loin d'être réglée), celle de la Hongrie ou d'autres à venir prouvent déjà que ce journal avait raison.

Donc oui, applaudissons aux nouvelles exigences de fonds propres et soutenons les deux taxes proposées au G20 par le FMI (ca semble mal parti mais l'Europe s'y accroche).

Ramenée à notre petite Belgique, la question de la taxe sur les banques doit bien évidemment s'inscrire dans la même logique qu'au niveau planétaire. Mais qu'on ne vienne plus nous dire que le sauvetage des banques rapporte de l'argent ou est indolore pour l'Etat. Si c'était le cas, je ne pense pas que la Cour des Comptes s'en inquiéterait : certes les 15,5 milliards injectés dans le circuit et les 123 milliards apportés en garantie sont rémunérés mais ces engagements vis-à-vis de banques qui ne payeront pas d'impôts sur des profits (rendus possibles par le sauvetage) ont un coût à tout le moins d'opportunité et l'impact sur l'endettement global du Royaume sera nécessairement négatif.

2.2 Rétablir un meilleur équilibre entre les parties prenantes des banques, n'est bien sûr pas qu'affaire de décisions politiques au plus haut niveau ou à l'échelon local. C'est aussi affaire de leadership et de management dans les banques elles-mêmes.

Prenons un exemple : du temps où je dirigeais une banque, j'ai mis en place un système de gratification du personnel qui était exclusivement orienté sur la satisfaction du client. Bête question : quel sont les patrons de banques pour le bonus duquel la satisfaction des clients et la motivation des employés est prise en compte ? Ou, si on n'en veut pas, pourquoi ne pas adopter une législation qui, comme depuis peu dans les pharmacies, rémunère l'apothicaire à la prestation et non au pourcentage sur le chiffre d'affaire ?

2.3 La banque d'affaire ne peut plus cohabiter avec la banque commerciale. Les questions de synergies invoquées pour justifier ce modèle n'ont jamais été démontrées. Je vous dirais même que c'est le contraire : cela fait-il par exemple un quelconque sens de partager une infrastructure commune entre une banque de détail et des équipes de M&A ? Autant faire entretenir les chambres d'une auberge de jeunesse ou d'un hôtel Formule1 par un majordome de châtelain. En fait, je suis méchant : il y a des synergies contrairement à ce que je dis mais dans le mauvais sens : l'investment banker fait supporter le coût de ses vols en première classe par l'infanterie, les pousse-cailloux du retail banking et donc, par les clients particuliers.

Je crois même qu'on pourrait -ou devrait même- aller vers une ré-intermédiation des banques pour ce qui concerne leur bilan : les autoriser, certes, à syndiquer le risque mais non pas à le sortir complètement du bilan, les convaincre -voire les obliger- à remplir à fond leur rôle historique de prêteur, de réceptacle à dépôts, de gestionnaire avisé et véritablement expert des risques de crédit, de contrepartie et, surtout, d'intérêts. Bref, les prier de faire ce en quoi elles ont développé un savoir-faire considérable au cours des siècles.

2.4 Par contre, vu leur incapacité quasi congénitale à comprendre les vrais besoins de clients et à construire des solutions à ces besoins qui soient pures et donc exemptes de conflits d'intérêts je serais assez tenté de les

désintermédiaire pour ce qui concerne leur services aux clients. Cela existe déjà depuis longtemps pour les riches et surtout les ultra riches qui demandent à des family offices de faire écran entre eux et les banquiers, non par besoin de discrétion, mais par simple et naturelle envie de ne pas se faire avoir. Il faut donc urgemment, d'une manière ou une autre, démocratiser le métier de family office. C'est évidemment aussi une question de culture, de mentalité. Comme on ne peut pas dire une chose et son contraire, il est primordial de laisser le citoyen s'approprier la maîtrise de la relation avec la communauté bancaire.

Ceci a encouragé un mouvement citoyen spontané aux U.S.A. « move your money ». L'idée toute simple est que si les mastodontes du genre Citi Bank ou Bank of America sont des « too big too fail » c'est-à-dire des banques qui seront de nouvelles sauvées par ce héros qu'est le « tax payer américain » en cas de pépin, et bien aidons-les à devenir « small enough too fail » en organisant consciencieusement un exode de dépôts vers les community banks, credit unions et autres joueurs de proximité.

On voit aussi se développer sur les réseaux sociaux et sur le Net en général, une multitude d'initiatives qui contribuent à rééquilibrer le rapport de force entre le monde bancaire et ses clients. Qu'ils s'agissent des blogs, de sites de comparaisons, de services de Financial planning ou de Financial Coaching comme on les appelle souvent, ils apportent un début de solution à deux problèmes identifiés l'un par la Banque Mondiale, je cite : « le grand public opère sur un marché où les déséquilibres en matière d'information, de ressources et de pouvoir jouent en faveur des institutions financières », l'autre par l'OCDE, je cite encore : « plus de 50% de la population des pays membres échoue dans les tests de connaissance financière de base ».

C'est personnellement ici que je verrais surtout les pouvoirs publics jouer un nouveau rôle : celui d'interface entre le citoyen et les grands fournisseurs oligopolistiques que sont les banquiers, les assureurs, les télécoms et les distributeurs d'eau et d'énergie. N'est-ce pas économiquement plus efficace d'encadrer la libre concurrence plutôt que d'ajouter l'état comme concurrent ?

Je le ferais en offrant des instruments de contrôle, d'agrégation de ses données personnelles et d'analyse de sa situation personnelle en déconnectant l'infrastructure du service. On le fait bien pour le transport ou l'énergie, cela pourrait se faire aussi pour les services financiers. On pourrait aussi stimuler la prise en charge par le citoyen de la gestion plus efficace de sa situation financière : on permet bien l'utilisation de chèque-services pour le repassage de linge et le nettoyage de sa maison, pourquoi pas pour l'entretien de sa petite maison « finances personnelles » ?

Il y a évidemment mille autres idées à explorer et je serais heureux d'en débattre avec vous.