

"Dérives bancaires", un conte de Noël

LE MONDE ECONOMIE Par Pascal Poupelle, ancien dirigeant de banque



Dis, « Oncle Pascal », me demandèrent mes petits neveux, en cette fin d'après-midi de décembre 2020 alors que la famille s'affairait autour du sapin pour la fête de Noël, "pourquoi, il y a dix ans, les banques se sont-elles si mal comportées, sur tous les continents et sur plein de sujets différents" ? Rassuré sur la qualité de l'enseignement dispensé à nos chères têtes blondes, je me calais dans le cantou de la cheminée, là où fumer était autorisé par dispense spéciale quand le foyer ronflait. Je tournais sept fois mon cigare entre mes lèvres en me promettant d'essayer de répondre avec autant de simplicité et de sincérité que possible...

"Voyez-vous, les enfants, à mon sens, la première cause des dérives du monde bancaire qui ont mené à la crise de 2008, à la faillite de Lehman Brothers et à la mise au pas réglementaire drastique qui s'en est suivi, c'est la rencontre de la cupidité et de l'intelligence.

" Prenez les jeunes élites intellectuelles d'une génération, faites leur miroiter dans les métiers de la finance des salaires sans commune mesure avec ceux des autres secteurs de l'économie - au point que les industriels se désolaient de ne plus réussir à attirer les talents dont ils avaient besoin -, indexez une partie considérable de ces rémunérations sur des mesures de performance privilégiant l'instant et méconnaissant la durée et le risque, et vous avez là les ingrédients de base pour l'Armageddon.

" Le second facteur, ajoutai-je, en m'en voulant déjà de tant de transparence, c'est une véritable faillite managériale dans bon nombre de grandes institutions - pas dans toutes au demeurant, ce qui prouve, a posteriori, qu'il n'y avait pas là de fatalité...

" Dans ces années de développement inouï de la finance de marché, rares étaient les dirigeants qui se donnaient la peine d'essayer de comprendre ce que faisaient vraiment leurs troupes d'élite, celles qui parlaient vite et savaient expliquer avec aplomb et une clarté illusoire les recettes de leurs nouvelles pierres philosophales ; plus rares encore étaient ceux qui y parvenaient ; du domaine de l'exception enfin, ceux qui avaient la lucidité de ne pas être sûrs de comprendre et la discipline d'en tirer cette sage conclusion : dans des métiers de gestion des risques, si on ne comprend pas, on s'abstient, tout simplement."

DÉFAILLANTE PARCE QUE DÉPASSÉE

Voyant bien que j'étais en train de pontifier, je renonçais un peu lâchement à ajouter que la gouvernance des banques s'avérait à l'époque défailante parce que dépassée ; que, règles comptables "modernisées" aidant, les comptes des banques, ivres de "juste valeur" d'inspiration anglo-saxonne, étaient devenus abscons pour les spécialistes et surréalistes pour les autres. Comme me l'avait confié alors le grand président d'un établissement bancaire : *"Si vous pensez que c'est au comité d'audit qu'on peut comprendre ce qui se passe dans la banque, vous croyez au Père Noël !"*

Mais recouvrant un peu de mon courage, je mentionnais ensuite le troisième coupable, sans doute le plus piteux.

"Chez certaines institutions - et encore une fois, pas chez toutes ! - s'était produit comme un basculement du référentiel collectif d'éthique. Il y avait ces produits à base de prêts hypothécaires subprimes vendus avec un double triple A à des investisseurs crédules après avoir été cuisinés à Wall Street pour des hedge funds misant sur l'explosion forte et rapide des crédits résidentiels sous-jacents. Je vous ressortirai sur ce sujet *The Big Short*, l'excellent bouquin écrit en 2009 par le journaliste Michael Lewis. Si, si, le Lewis du Pulitzer 2015.

" Rappelez-vous l'incroyable scandale des banques de détail britanniques - toutes, pour le coup - qui, en faisant pendant plusieurs années de la vente forcée d'assurance-crédit liée à leurs financements à l'habitat, avaient dégagé impunément plus de 10 milliards de livres de profits indus."

Épuisé par le récit de tant d'avaries et convaincu que ce clou-là était assez enfoncé, je calai à l'idée de parler du scandale du Libor que, fort heureusement, mes petits-neveux ne semblaient pas avoir en tête. Il restait quand même, hélas, deux ou trois pavés à jeter dans cette mare.

IMMATURES, OU CRÉDULES, OU INCONSCIENTS

"Ajoutons à cela des actionnaires institutionnels immatures, ou crédules, ou inconscients, ou les trois à la fois, qui avaient accepté l'idée qu'un honnête métier de banquier pouvait durablement générer une rentabilité des fonds propres de plus de 20 %. Mentionnons des superviseurs mal armés, subjugués par le brio de leurs

assujettis, pris au mirage de la mathématique triomphante et de modèles toujours plus sophistiqués venant réduire les vrais fonds propres des banques au point de conduire à des leviers d'endettement vertigineux.

" Complétons par le suivisme, maladie congénitale des banques, si peu différenciées dans les services et les produits qu'elles offrent à leurs clients qu'elles ont, souvent, un comportement "panurgien". Il ne reste plus qu'à lier le tout par une longue période de politique monétaire trop libérale aux Etats-Unis, entretenant l'illusion de la stabilité en asseyant la finance sur un moelleux matelas de bulles spéculatives."

Voilà ce que j'avais commencé de répondre à la génération montante, en cette veille de Noël. Et je préparais l'antithèse, à savoir que, pour terribles qu'aient été tous ces excès, la plupart des banquiers avaient fait honorablement leur métier, lequel restait noble et essentiel au développement de l'économie, et qu'il était injuste et malheureux que les nouvelles réglementations prudentielles post-2008 aient péché par excès, en bridant les bons élèves comme les chenapans, handicapant les premiers dans leur capacité à contribuer au retour de la croissance dans les années 2013-2015, sans empêcher les seconds de se livrer à de nouvelles dérives coupables.

Je m'apprêtais à rééquilibrer mon propos, espérant ne pas décourager le voeu d'une carrière dans la finance (un devoir civique vu le désamour des jeunes pour ce secteur et les problèmes de recrutement qui en découlent de nos jours).

Mais j'hésitais à leur promettre que les nouvelles normes Bâle VI parviendraient à stabiliser le système et permettraient à nos deux champions français, la BPI (Banque populaire d'investissement) et la BIP (Banque internationale de Paris), de retrouver de l'efficacité au service de l'économie... Je m'aperçus alors que seul mon labrador m'écoutait encore et que les enfants s'étaient enfuis vers le jardin fêter l'arrivée de la neige.

Sic transit gloria mundi... et tant pis pour la finance !

Pascal Poupelle, ancien dirigeant de banque