

Annexe II

Interview de Monsieur Yves Delacollette, Ancien CEO de la Deutsche Bank Belgium, par Leslie Giot, le 30 mars 2016.

[Début de l'interview]

Interviewer : Que pouvez-vous me dire au sujet de la crise des *subprimes* ?

Interviewé : J'ai quitté le monde de la finance il y a sept ans. Par la suite, j'ai conseillé le gouvernement durant une période allant de 2011 à 2012 sur la problématique du suivi des grandes banques belges. Mais, comme je vous l'ai dit, vous avez en face de vous un ancien banquier. Je ne suis pas le spécialiste du droit bancaire ou administrateur d'une banque.

Je pense qu'il est toujours intéressant de comprendre ce qu'est une crise. La crise de 2008 est évidemment une crise profonde mais cette crise est partie de plusieurs bonnes intentions et sans doute que le point de départ vient d'une idée de l'administration Clinton qui était de dire « ce serait bien de démocratiser l'accès à la propriété ». C'est une idée vraiment intéressante. Donc, en somme, c'était de dire « comment faire en sorte qu'un plus grand nombre de gens puissent être propriétaire de leur logement ».

Il a donc fallu mettre en place des outils permettant de faciliter l'accès et donc un de ces outils sont les crédits « *subprimes* » qui sont en fait des prêts à une population jugée non « *prime* ». Ces prêts *subprimes* étaient par conséquent de moins bonnes qualités.

Pour savoir si vous êtes « *prime* » ou non, les américains ont ce qu'on appelle des « ratings de crédit » qui sont fonction de votre profession, votre âge, et de toute une série de choses. On va donner une cotation et on a observé que des millions d'américains étaient en-dessous des radars en termes de notation. De ça, on a lancé des outils tels que les « *subprimes* ».

La logique veut en matière financière qu'il y ait une corrélation entre le risque et le rendement. Et donc, le risque étant élevé, il fallait que les gens paient des intérêts relativement élevés. Ceci est une première bonne idée : faire accéder un plus grand nombre de personne à la propriété foncière.

La deuxième idée intelligente est qu'il faudrait pouvoir sortir ces produits-là des bilans des banques par la titrisation. On devrait donc pouvoir diluer, réassurer comme on le ferait pour une compagnie d'assurance. Une compagnie d'assurance, si vous voulez assurer votre téléphone, votre voiture, votre vélo,.. la compagnie d'assurance va mutualiser le risque en le réassurant. C'est une manière de diluer, de mutualiser la gestion.

Donc avoir des outils de titrisation permettant de sortir du bilan des banques ces crédits-là comme d'autres crédits, étaient une très belle idée.

La troisième belle idée, c'est la standardisation de l'analyse du risque. Donc si vous décidez de souscrire une obligation, vous avez peu d'épargne et vous voulez acheter une obligation ou investir dans une action. Êtes-vous personnellement bien équipé d'investiguer afin de savoir le degré de risque que vous prenez de la compagnie en question en lui prêtant de l'argent ? La réponse est claire, non. Donc c'est une très bonne idée d'avoir des agences de notation, des évaluateurs du risque.

La quatrième bonne idée, c'est l'harmonisation de normes comptables, faire en sorte qu'après les scandales comme on les a connu avec [...] de boîtes qui sont des *firsts* classe premium, ils se cassent la figure dans des faillites énormes simplement parce que la comptabilité était opaque et qu'ils ne respectaient pas les normes comptables.

Et donc on pourrait se dire : « comment se fait-il qu'avec toutes ces bonnes intentions, ces bonnes idées, on arrive quand même à un désastre comme le *subprime* ? » Ce sont tout simplement les déviations qui sont arrivées dans le système et donc on a trouvé des agences de notation. Et ce qu'on trouve fondamentalement comme problème, c'est un problème d'absence de prévention ou d'insuffisance de prévention de conflits d'intérêts.

Les produits structurés sont quant à eux la cinquième très bonne idée. Quelle est l'idée d'un produit structuré ? Le produit structuré est à la finance ce que le cocktail est au bar, c'est-à-dire de prendre un peu de ci et de ça, et d'en faire un cocktail exotique.

Le produit structure, c'est de dire « je mets très peu d'*equity* dedans, je mets de la dette » et grâce à la combinaison dettes/*equity*, je peux dire à mon client du produit « vous avez un produit qui va suivre l'évolution d'un panier d'action, d'une bourse dans sa globalité ». Si vous y restez pendant tel nombre d'année, à l'échéance, en tout cas, vous êtes certains de

recupérer le capital investit donc on garantit 100% du capital investit. Pourquoi ? Parce qu'on met par exemple ce qu'on appelle un zéro coupon, c'est-à-dire une obligation. Ça marchait bien dans les [...], maintenant ça ne marche plus et puis avec l'intérêt composé qui vaut par exemple 70 aujourd'hui, dans 5-6-7-8 ans, elle vaudra 100, c'est la capitalisation de l'intérêt si vous voulez.

Donc on est déjà certain en achetant une obligation qu'elle atteindra 100. Qu'est-ce que je fais ? J'en achète juste un petit peu plus pour qu'avec le petit supplément, j'achète des produits dérivés sûrs, des indices boursiers qui ne me coutent pas grand-chose. Et donc je suis certain avec cela que je vais pouvoir offrir à mon client toute la progression de l'indice boursier si ça a lieu. Et si ça n'a pas lieu, dans ce cas tant pis, on a perdu mais on a au moins récupéré 100 par rapport à une situation dans les produits structurés.

Si vous l'aviez façonné vous-même ce produit, vous auriez touché l'intérêt que vous ne touchez pas dans l'exemple ici. Vous auriez économisé les frais de gestion qui ne rentrent pas dans le calcul. Donc la structuration du produit permet de mixer des produits ayant des profils différents dans un même paquet et donc de faire comporter par exemple un produit de type action comme un produit obligataire. Et donc, toutes ces idées mises ensemble étaient une très bonne idée.

Les dérives sont venues des agences de notation dans l'analyse des produits. Greenspan, l'ancien patron de la Fed, avait dit : « Ce sont des armes de destruction massive ! ». Warren Buffet, lui, a dit : « Moi je ne souscris jamais à ces produits-là ». Il n'a pas été investi dans le « *subprime* ». Pourquoi ? Parce qu'il a dit : « Je n'achète que quand je comprends et je n'ai pas le temps de lire 15.000 pages ». En effet, ces produits pouvaient présenter 15.000 pages de documentation pour expliquer comment on a été mettre du *subprime* dans des trucs, des machins, qu'in fine avait une cotation triple AAA, c'est-à-dire la meilleure cotation possible.

Buffet a encore dit : « Je n'ai pas confiance en les agences de notation, je fais moi-même mon travail de due diligence. » Greenspan avait dit : « Ce sont des armes de destruction massives ». Quel est l'enchevêtrement sans être exhaustif ? Voici quelques éléments.

Il s'est passé que les banques elles-mêmes ont distribué, elles ont sorti de leurs bilans des crédits *subprimes*, elles les ont « titrisé », ils ont été logés dans des véhicules et ensuite revendus à des clients dans lesquels elles ont parfois elles-mêmes investis. Et on a créé

comme ça une bulle énorme de produits, de dettes mais qui était complètement pourrie sans qu'on ne voie que ça l'était. Il ne faut pas oublier qu'il suffit simplement que le fond du verre soit un peu pollué pour que la totalité le soit. Il ne faut pas oublier non plus que c'est une industrie dans laquelle on travaille avec des marges extrêmement réduites. Si vous gardez en tête que les ratios de solvabilité des banques ont évolué, avant c'était 4% et maintenant avec les ratios coûts qui sont devenus Bâle III, ceci a un petit peu changé. Donc les notions d'*asset* pondéré en fonction de la qualité d'un actif, on le pondère. Un prêt hypothécaire est plus solide qu'un prêt personnel par exemple. Mais prenez un ratio de 8% comme ratio de solvabilité, on évite à 8% de perdre sur un portefeuille. Les banques devaient faire face, notamment la Deutsche group, à des analyses très critiques qui disaient que ce n'était plus des banques mais des *hedges funds* parce que dans la gestion de ce qu'ils appelaient le « *proprietary trading* », c'est-à-dire la spéculation pour elle-même, les banques font deux types de spéculation. Elles le font pour le compte des clients et elles le font pour le compte d'elles-mêmes.

On appelle ça le « *proprietary trading* ». Le problème, c'est qu'elles ne le font pas avec leurs fonds propres parce qu'elles n'ont que 4 à 8%. Elles le font avec l'argent qu'elles empruntent à leurs clients, leurs déposants, aussi bien les particuliers que les entreprises.

Puis avec une partie de cet argent-là, elles vont vraiment jouer sur les marchés. Quand ça gagne, tout le monde est content, quand ça perd, évidemment on l'est moins. Et donc vous avez compris que les banques, on dit toujours que c'est comme des verres à bière mal servis dans lesquels il y aurait beaucoup de mousse et très peu de bière, et bien un bilan bancaire, c'est ça. Vous avez tout au fond du verre un peu de bière et beaucoup de mousse. La bière, ce sont les fonds propres et la mousse, c'est l'argent qui ne vous appartient pas. Et donc c'est avec l'argent de déposants d'autres banques, le circuit interbancaire. Oui, il ne faut pas oublier que les banques se prêtent le temps d'une nuit les excédents de trésorerie qu'elles ont et couvrent le déficit de trésorerie des autres, vous devez donc considérer que le bilan bancaire c'est un peu près 40% de l'interbancaire.

C'est comme si les commerçants d'une même rue à la fin de la journée se distribuaient leurs caisses en disant : « Je ne vais pas à la banque, moi j'ai trop d'argent, toi tu en as trop peu, je te prête ce qu'il faut » et à la fin de la journée, on fait un *netting* de la rue si vous voulez.

Ce sont ça les champs de compensation interbancaire. Et donc les actifs des produits *subprimes* ont été mal cotés par les agences de notations. Pourquoi ? Parce qu'elles étaient elles-mêmes intéressées. Les agences sont payées par ceux à qui ils donnent la notation, ce qui crée déjà un biais parce que forcément on décide d'aller chez *Standard&Poors* plutôt que *Moodies* plutôt que *Fitch*, parce qu'on sait qu'eux vont marcher ou pas dans la combine et donc on le fait. Il existe donc ce type de conflit d'intérêts.

Un autre élément est ce que j'appelle les relations incestueuses au sein des banques. Les banques à la différence d'un Carrefour, d'un Colruyt, d'un Delhaize ou que sais-je, ne sont pas des banques qui fonctionnent comme de vrai distributeur c'est-à-dire de partir au départ de besoin de leur client. Ce sont en fait des producteurs. Et ça, il faut comprendre la différence entre un distributeur et un producteur.

Un producteur va partir d'un besoin d'un client. Il va se dire : « Je suis responsable d'un marché. Ici, j'ai un magasin, peu importe de quoi il s'agisse, voilà ma zone de chalandise, voilà les clients que j'ai chez moi. Je sais que chez moi il y a de la boucherie en frais et en emballé, du poisson à la découpe, du fromage, des conserves, etc. et donc je pars d'une analyse des besoins du client ». Une fois qu'il a compris les besoins du client, je parle bien des besoins et pas des attentes (attente n'étant rien d'autre qu'un besoin exprimé), il va construire une offre. Donc le premier point, c'est comprendre un marché. Ensuite le 2^{ème} point, construire une offre pour ce marché-là qui sont les acheteurs. Ce sont des acheteurs terribles, ce sont des négociateurs ce qui explique d'ailleurs les récriminations du monde agricole qui disent : « On est sous haute pression du monde de la distribution, ce sont eux qui nous poussent au suicide » et donc ce sont des acheteurs. Le 3^{ème} point, ce sont des logisticiens, c'est-à-dire ceux qui assurent la partie logistique de la conformité des besoins et l'offre qu'il faut soumettre. Le point quatre, c'est par leur marque, leur positionnement marketing afin de garantir les trois premiers points. Et donc Carrefour va se présenter comme par exemple le roi du *one stop shopping*, Colruyt comme celui qui a les prix les plus bas, Delhaize le roi du frais. Et donc par la marque, ils vont faire vivre les trois premiers maillons de la chaîne. Ça, ce sont de vrais distributeurs.

Mon banquier, les agences bancaires, les réseaux bancaire, leurs SICAV, leurs prêts hypothécaires, leurs frais de personnels, leurs comptes à vue, leurs crédits, est-ce qu'ils fonctionnent comme ça ? Non, c'est tout l'inverse.

Eux, ce sont des producteurs. Eux, ils vont venir : « Voilà, aujourd'hui j'ai envie de produire ceci, cela. J'ai envie de produire du prêt hypothécaire, j'ai envie de produire du *subprime*, j'ai envie de produire tout et n'importe quoi. Une fois que je l'ai produit, j'ai envie de donner l'ordre à mon réseau de distribution d'écouler la marchandise. »

Ce mode de fonctionnement est symptomatique parce que la différence qu'il y a entre une grande surface d'un distributeur classique et une banque, aller voir qui siège dans l'exécutif team, ce n'est pas le gars qui a un jour compris ce que c'était un client, ce n'est pas lui. C'est le cerveau, c'est l'ingénieur financier, ce sont des gens qui ont fait fortune dans les salles de marché.

Et donc eux, qu'est-ce qu'ils disent : « Moi je vais construire des produits sur lesquels il y a de la marge, de la rentabilité. Je vais essayer de le vendre, j'ai deux canaux de distribution classique pour le vendre, d'une part l'*asset management*, et d'autre part, le *retail banking*. »

L'« *asset management* », c'est-à-dire la gestion des fonds, sont des gens qui gèrent des instruments collectifs. On appelle ça des OPCVM, des organismes de placements collectifs en valeurs mobilières. Ce sont des fonds, des véhicules dans lesquels on met toute une série de choses. Donc ça peut être un fond d'action, un fond d'obligation, un fond de tout ce que vous voulez.

Et puis, eux, eux-mêmes ont besoin de faire distribuer leurs SICAV, donc ce sont des SICAV leurs fonds de placements, par leur réseau d'agences. Ça commence par la salle de marché, dans le « *investment banking* ». Les banques vont construire des produits, par exemple des produits dans lesquels il y aura du *subprime*. Puis ils vont refourguer ça dans les fonds de placements gérés par les *asset managers* qui eux-mêmes vont les écouler aux réseaux. Et si vous voyez la chaîne du commandement, si vous voyez comme ça fonctionne et où se trouvent les leaderships, vous verrez que ça part du produit.

En général, on considère que le type dans l'agence bancaire c'est le crétin de service. Le malin, il est dans la salle de marché, c'est le type qui fait des fortunes dans la trading room, dans le *dealing room*. Le gars qui est dans l'agence, c'est le pousse caillou, l'imbécile à qui on demande de vendre, de fourguer ça dans le portefeuille du client.

Donc ce système est complètement dévoyé. Pourquoi ? Parce que tout le système de bonus plan, tout le système de rémunération des banquiers est extraordinairement organisé pour maximiser l'alignement d'intérêt entre l'actionnaire et l'employé. On s'en fout du client final. On parle de bonus d'un employé et de bonus d'un patron de banque. Personnellement, j'étais le seul banquier à avoir inventé un système différent. J'étais le seul à avoir un système de compensation qui était principalement, je ne peux pas dire exclusivement, basé sur la satisfaction du client.

J'avais des indicateurs, des outils qui permettaient de *monitorer* la satisfaction du client, et c'est ça qui de manière prédominante déterminait la rémunération variable de mes collaborateurs. Partout ailleurs, c'est "profit". « Which profit is you want, make money as much you can. » Donc des murailles de Chine qui sont supposées exister. On va arriver au "ring fencing", à la ségrégation des activités bancaires. Le fait que vous ayez au départ, structurellement parlant, d'excellentes intentions, il y a des systèmes déviants qui se sont installés, des agences de notation qui étaient pourries, des salles de marché qui ont en fait le pouvoir dans les banques,... Tout cela a abouti à une explosion de ces produits à tel point que tout le monde s'en est rendu compte y compris Chuck Prince qui était le patron de la Citibank et qui a dit : « Quand est-ce que tout ça va s'arrêter ? Ce sont comme les chaises musicales, aussi longtemps que la musique joue, on continue à danser et puis c'est le dernier qui essaye de s'asseoir sur la chaise qui tombe à terre ». Et c'est ainsi que les banques ont commencé à vaciller.

La première d'entre elles à vaciller était *Bear Stearns*, qui a été sauvé par *Bank America*. Puis la deuxième qui était la 5^{ème} plus grande banque américaine a été sauvée. On a dit : « Puisque celle-là va être sauvée, alors ils vont sauver toutes les autres ». Mais on a laissé la 4^{ème} plus grande banque américaine *Lehman Brothers* faire faillite, de mémoire le 12 ou 13 septembre 2008.

Ce qui a été une phénoménale erreur puisqu'à partir de ce moment-là, tout le système financier s'est effondré, il n'y a plus eu de marché. Toutes les banques ont commencé à se méfier les unes des autres, et donc ce qui irrigue une économie, c'est la liquidité. Il n'y avait plus de liquidité. Ça a donc été le début d'un désastre planétaire dans le monde financier qui a conduit jusqu'ici en Belgique, où les 4 grandes banques belges ont été virtuellement en faillite.

Ir : Avec du recul, étiez-vous conscient que cela était fort risqué ?

Ié : Non, c'est ça qui est un point intéressant. Si vous voulez, les banquiers sont des moutons de panurge, et donc ça fonctionne de manière complètement grégaire. Et beaucoup d'industries fonctionnent comme ça. L'autre jour, je parlais avec un armateur et il me dit : « Tu sais, le métier des armateurs, c'est d'acheter des bateaux pour les remplir de marchandises et les faire circuler ». Ce sont des transporteurs maritimes si vous voulez, et il me disait : « Nous on achète des bateaux comme nos femmes achètent des robes. Si ma femme voit que sa meilleure amie a une très belle robe, elle va venir me trouver en me demandant de lui acheter une robe encore plus belle que celle de sa meilleure amie. Et bien , nous on achète des bateaux comme ça. On n'est pas sûr qu'on va les remplir, on n'est pas sûr qu'il y a un marché pour le faire mais on n'aime pas que nos concurrents aient des plus gros ou des plus grands bateaux que nous et donc on en fait construire, on en achète ».

Ça peut paraître choquant d'entendre ça mais je pense que c'est vrai. Je pense qu'il ne faut pas sous-estimer la dimension émotionnelle, les égo-tripes, la partie psychologique si vous voulez qui prédomine le sujet. Et donc, il y a vraiment ce qu'on peut appeler la culture et la culture de la finance, ce n'est pas un mot utilisé ici de manière positive. C'est une culture au sens d'une manière de vivre, une manière de fonctionner collective tel qu'il y a un vrai cynisme à l'égard du client final et c'est sûrement la question que vous allez me poser, la notion de *moral hazard*. Et donc de sauvetage finalement par la collectivité. C'est qu'ils savent que la notion de « *too-big-to-fail* » signifie qu'ils peuvent faire toutes les conneries qu'ils veulent, tôt ou tard, ce ne sont pas eux qui les paieront.

Revenons au problème de la rémunération dans le système bancaire. Il faut savoir que les gens touchent une rémunération fixe tout au long de l'année et puis on décide d'un bonus pool, on regarde le profit qu'on a fait et on dit : « Ok, on réserve autant d'argent qui seront distribués parmi, par exemple, les collaborateurs dans la salle de marché » et ils vont empocher leur bonus en fonction de l'argent qu'ils auront fait gagner pendant tout l'année. Donc s'ils passent leur journée avec 25 téléphones à acheter et vendre et qu'ils font du profit, ils touchent du bonus. Mais s'ils n'ont pas fait du profit, on ne leur reprend pas d'argent.

C'était déjà une situation complètement asymétrique. L'affaire Kerviel dont on a beaucoup parlé, le trader de la Société générale qui a fait perdre 5 ou 6 milliards à son employeur, c'est

un peu ça. Si ça se passait bien, il allait toucher un bonus mais s'il faisait perdre du fric, il ne touchait pas de bonus cette année là. Mais le bonus, de quoi parle-t-on ? Ce sont des millions de dollars. Je suis un jour rentré dans une agence immobilière dans le sud de la France à Saint-Tropez au mois de mars. Je m'intéressais à une maison, ou je faisais semblant de m'intéresser à une maison plus exactement, et je dis à l'agent : « Ca me paraît cher, vous ne pouvez pas baisser les prix ? » l'agent m'a répondu : « Monsieur, je n'ai pas de temps à perdre avec vous, la semaine prochaine j'ai tous les types de Londres qui débarquent, ils vont toucher leur bonus, ils vont payer sans discuter »

Je dois revenir à ce que vous m'aviez demandé : « Est-ce que nous avons conscience de cela ? » Et bien, oui et non. Il y avait un pressentiment. Mais de toute façon, tant pis car si la banque s'écroule, personnellement je vais peut-être perdre mon boulot, bah finalement et c'est ce qu'il est passé avec KBC, KBC c'est un actionnariat belge. Et bien quoi qu'on en dise nous aurions dû éjecter l'actionnariat de KBC et nationaliser la boîte et au lieu de ça, on les a laissés en place et on leur a fait payer très cher mais on leur a donné des garanties d'Etat, on leur a donné des financements, on a assuré leur liquidité, on a assuré leur oxygénation. Mais ils auraient dû les mettre dehors et dire aux actionnaires : « Partez, cette banque ne vous appartient plus ». Mais la réalité elle est là, c'est que quand tout va bien, c'est l'étatisation des pertes et la mutualisation des profits. Ce système de moral hazard existe toujours.

Du coup, on est venu à l'idée : « Vu que les banques sont « *too-big-to-fail* », il faudrait les rendre plus petites, les racrapoter ». Parce qu'il faut reconnaître autre chose, si une grande banque comme BNP Paribas, ING, fait faillite, c'est le monde qui fait faillite parce qu'il y a un effet contagion qui est tellement incontrôlable que ça ira dans ce sens. On a donc listé une vingtaine de banques au niveau planétaire qui sont systémiques, des SIFI. C'est de dire : « Au fond, quelles sont les mesures qu'on a prises à la suite de la crise bancaire.

Ir : Si une crise survenait maintenant, est-ce que l'Etat belge interviendrait encore ?

Ié : Je pense. La bonne nouvelle c'est que cela serait moins urgent et moins dispensable de le faire comme ça l'a été précédemment mais ça restera absolument nécessaire de le faire.

En gros, cette notion de *moral hazard*, c'est le fait que si on laisse les banques faire faillite, alors peut-être que toutes les compagnies d'un même pays feront faillite parce que les banques, c'est le cœur de l'économie, c'est le système circulatoire. Donc si vous laissez le

cœur s'arrêter, c'est tout le circuit qui s'écrase. Donc il y a deux grands types de décisions à prendre, selon moi, si on veut éviter que ça passe : d'une part, éviter le *too-big-to-fail* et aller vers le modèle *small-enough-to-fail*. Il faut éviter la gonflette. Les banques étaient devenues un petit peu comme ces athlètes bodybuilder. C'est non seulement empêcher l'explosion de la taille des bilans mais aussi augmenter les ratios de solvabilité c'est-à-dire la proportion entre les fonds propres et le total en débit.

J'aimais beaucoup l'idée d'Eric de Keuleneer qui était de protéger les dépôts de la spéculation.

Essayons de garder la colonne vertébrale.

Ir : Est-ce que la baisse du taux d'intérêt pratiqué par la Fed pour relancer l'économie était une bonne idée ?

Ié : Absolument. Aujourd'hui, la question en Europe avec le [...]. Alors en gros, vous allez me dire : « On a guéri le mal par le mal » et bien oui. La situation dans certains pays comme en Grèce, Portugal, Espagne qui ont été *peace* sous une austérité imposé par l'Europe qui elle gère leur problème. Le problème d'une devise qui n'était que commune, elle n'est pas unique. Il y a une grosse différence quand on fonctionne avec une devise commune alors qu'il n'y a pas de politique fiscale, de politique économique qui rendent la parité intrinsèque de l'euro compatible avec les forces économiques d'un pays à l'autre. L'Europe a souffert du fait que sa monnaie ne représentait pas une réalité économique, il y avait de fortes discordances entre l'Europe du nord industrielle, productive, relativement riche, et une Europe du sud qui l'était moins. Et des tricheries comptables aussi dans la comptabilité nationale des pays. Et donc les USA sont allés en termes de régulations bancaires plus loin que l'Europe avec « *Volcker* ».

Vous devez regarder les trois grandes écoles : Les Etats-Unis, l'Angleterre et l'Europe occidentale en termes de séparation bancaire. Les américains ont été plus loin que les anglais et les européens, entre les deux.

Donc, structurellement parlant, on doit diminuer la taille des banques et ségréger les activités pour éviter que ce ne soit avec l'argent des déposant des braves gens qu'on spéculé et qu'on mette tout le système par terre d'où l'idée de séparation pure et dure des activités bancaires. Les anglo-saxons partait d'un concept de « cloisonnement » des activités bancaires.

Ir : Pensez-vous que la séparation pure et dure soit possible ?

Ié : Alors, vous entrez dans un domaine qui est terriblement pollué par le politique. Je vous conseille d'aller voir ce que dit la BRI qui est la coupole du système des régulateurs financiers.

Pour revenir à votre question précédente sur la baisse des taux d'intérêt, je réponds que oui il fallait relancer la machine. Ils ont imprimé des billets, émission monétaire ce qui a remonté la croissance mais pas vraiment l'inflation. Ça peut paraître étonnant mais il faut un peu d'inflation. L'objectif de la Banque européenne est d'avoir une inflation qui soit proche de 2%, ce n'est pas d'avoir 0%. C'est-à-dire qu'à 2%, c'est un système qui stimule la consommation dans la mesure que vous allez acheter quelque chose parce que vous avez peur que demain ça augmente. Tandis que lorsqu'on est en déflation c'est l'inverse, on va attendre d'acheter demain en se disant que ce sera moins cher. Donc on veut un peu d'inflation qui est un des grands moteurs de croissance.

Ir : En quoi cela a eu un impact sur les banques, notamment la Deutsche Bank Belgium ?

Ié : Je ne peux pas répondre à cette question telle que formulée ici.

Ir : Est-ce que toutes les banques se reposent sur les garanties d'Etat à l'heure actuelle ?

Ié : Oui, toutes les banques se reposent sur l'Etat en cas de souci. Je pense qu'avant la crise, la garantie était de moins de 100.000€, je ne sais plus exactement. Ne regardez que le livret d'épargne, il y a 250 milliards de livret d'épargne sont logés dans les banques belges. On nous dit qu'il y a 100.000€ de garantie d'Etat par personne et par banque. Si vous avez 500.000€, que faites-vous ? Vous aurez cinq comptes dans cinq banques. Donc ça vous permet d'être protégé à hauteur de 500.000€. Mais ce n'est pas possible pour les 250 milliards. Je vais considérer que 50 milliards ne bénéficient pas de la protection de l'Etat parce qu'il dépasse les 100.000€ par compte. Est-ce que vous pensez sérieusement que la Belgique a la capacité si le système bancaire éclate de rembourser 200 milliards d'euros ? Oui c'est possible mais si demain toutes les banques belges devaient faire faillite, cela pose un énorme problème. Par contre, si une seule banque fait défaut, je prendrai le cas de BNP Paribas Fortis qui doit gérer à elle seule soixante milliards d'euros. Si elle fait faillite, l'Etat belge a l'obligation de

rembourser aux déposants un montant de 100.000€ par compte et par personne. L'Etat belge va augmenter 10% de son endettement parce qu'il peut le faire mais ce serait catastrophique pour venir au secours d'une seule banque. C'est pour cela que les autorités publiques ont un stress. Qu'est-ce que l'Etat peut faire ? Augmenter les impôts de tout le monde ? C'est ça le problème.

Ir : Est-ce que la Deutsche Bank Belgium bénéficiait de la garantie d'Etat ?

Ié : Oui, nous bénéficions de la garantie d'Etat. Il faut savoir que la garantie d'Etat est fonction de la nationalité de la banque. Si la banque opère avec une licence belge, c'est l'Etat belge qui va garantir.

Ir : Etiez-vous conscient des risques en acquérant *subprimes* ?

Ié : Nous n'en avons pas.

Ir : Quelles sont les parties principalement touchées par cette crise ?

Ié : In fine, les contribuables. Puisque les banques qui ont été sauvées, cela s'est répercuté sur les Etats, et les Etats, c'est nous. La vraie victime et le vrai perdant, c'est le contribuable. Bien sûr, quelques actionnaires ont perdu, notamment ceux de Fortis. La question s'est posée : pourquoi y a-t-il eu, proportion gardée, moins de suicide dans le krach de 2008 que dans le krach de 1929 ? Peut-être déjà parce que celui de 2008 était le second mais malgré tout grâce à une diversification des portefeuilles, les gens ont moins perdu. À l'heure actuelle, on se retrouve avec une épargne beaucoup plus diversifiée. Il ne faut pas oublier qu'on a prêté de l'argent à des personnes qui n'avaient pas la capacité de rembourser. Au départ, c'était ceux-là. La maison là-bas, elle vaut 200.000\$. Je l'achète, je vais chez le banquier, j'emprunte de l'argent, le banquier sait que je n'ai pas la capacité de rembourser tous les mois. Il dit : « Ce n'est pas grave, vendez la maison dans deux ans, elle vaudra plus ». Ce qui a déclenché la crise des *subprimes*, c'est avant tout le boum immobilier. Les gens se sont donc retrouvés à la rue en vendant leur maison qui ne valait plus rien. Les banques rasaient les maisons parce qu'il y avait trop d'offre et il fallait renverser la tendance.

Donc pour moi les grands perdants, ce sont les occupants de ces maisons qui étaient rentrés dans un système où on croyait que les arbres montaient jusqu'au ciel. Les autres grands perdants sont les Etats et donc les citoyens et contribuables.

Ir : Quelles sont les premières mesures prises suite à la crise des *subprimes* au sein de Deutsche Bank Belgium ?

Ié : Nos clients ont perdu de l'argent sur les produits de *Lehman Brothers* donc nous, nous avons indemnisé nos clients.

Ir : Quels ont été les grands changements au niveau de la régulation et quel(s) impact(s) cela ont-ils eu ?

Ié : Un renforcement de la supervision des banques. Ici, en Belgique, cela s'est manifesté parce qu'on appelle le [...]. Donc on a réorganisé la surveillance des banques, notamment au niveau de la distribution des produits. On veut augmenter la qualité de l'information au niveau du marché. On a également renforcé les exigences en matière de fonds propres. La séparation des activités bancaires.

Ir : Existe-il à l'heure actuelle des bombes à retardement pouvant déclencher une nouvelle crise comparable à celle de 2008 ?

Ié : Oui, bien sûr, parce que les bilans des banques ne sont pas encore sains et ça prend du temps. A cause de la crise économique qu'il y a maintenant, les banques américaines particulièrement sont lourdement détentrices de créances douteuses, notamment sur toute l'industrie des matières premières avec notamment le pétrole. Le système bancaire mondiale et particulièrement américain est lourdement exposé à la dette [...].

Aujourd'hui, à cause de la crise économique, la qualité des actifs bancaires, essentiellement des crédits, est en train de se détériorer. Un banquier est un transformateur d'argent et il sert à éviter les conflits en les gens qui ont des besoins, d'emprunt ou de prêt. Pour le moment, les taux sont bas, voire négatifs. Mais le problème, c'est que j'ai besoin de gagner ma vie, de payer mon personnel, le système d'informatique, ... j'ai besoin de faire de la marge. Mais à partir du moment où l'argent que vous me prêtez, je n'ai pas la capacité d'aller le prêter à quelqu'un d'autre à un taux important, je n'ai plus la marge. Si le soir même, je n'ai trouvé personne sur le marché interbancaire pour prêter votre argent, je dois aller le déposer à la Banque centrale européenne et ils vont me dire : « D'accord, on vous prend l'argent mais vous payez quarante centimes ». Donc vous allez me dire : « Tu prends mon argent mais je ne te payes pas », et moi je dois aller le déposer et payer. Je vais perdre de l'argent. Il faut que

les banques prennent de fameux risques. Ils vont prendre des risques de transformation. L'idée c'est de dire : « Je prends une partie d'argent de plusieurs déposants avec des durées différentes et je fais des petits paquets » et c'est ce qu'on appelle un « *hedging* » ou une couverture. Et je vais par exemple prendre tout cet argent-là et je vais le prêter à une durée moyenne de trois ans. J'espère que le taux d'intérêt soit positif. Si ce n'est pas le cas, je vais rallonger la durée moyenne de mes couvertures à quatre ou cinq ans. En faisant ça, j'ai augmenté ce qu'on appelle le risque d'intérêt. Le problème, c'est que lorsque que les taux sont à ce point bas, si dans un an les taux remontent, tous les déposants vont dire : « Tiens pourquoi je laisserais mon livret d'épargne à du 0% ». Ils vont vouloir récupérer leur argent et je vais devoir aller emprunter sur le marché pour rendre l'argent. Entre temps, les taux ont monté et on voudra seulement me prêter de l'argent à du 1%.

En clair, dans un environnement de taux bas, le banquier va tenter d'augmenter ses risques, soit en augmentant mon risque d'intérêt c'est-à-dire en remplaçant dans de plus longues durées l'argent des déposants ce qui l'expose au risque que les taux augmentent, que les déposants reprennent leur argent et les placent autre part à des meilleures conditions. Et si je n'ai pas les liquidités suffisantes, je vais devoir aller emprunter à un taux supérieur et c'est là que la banque risque de faire faillite ou en tout cas d'être en perte. L'autre risque que la banque peut prendre pour augmenter son revenu, c'est d'investir l'argent des déposants dans d'autres produits.

Et donc tout cela pour dire que oui, il y a une bombe à retardement et je dirais même que l'on est dedans. Le portefeuille de crédit est lui-même en train de se dégrader.

Ir : Dans le contexte actuel, est-ce que séparer les activités bancaires mènerait à quelque chose de pertinent ?

Ié : Pour moi, il y a deux types de banques. En gros, il y a la banque commerciale, la banque d'affaire et des marchés. Souvent, si on regarde un comité de direction d'une banque, vous allez trouver [...]. La banque commerciale, c'est la banque des guichets. C'est la banque dans laquelle on prend l'épargne, on prend les dépôts, on fait des crédits et on organise les systèmes de paiements. Ça, c'est une activité. Ce qu'on veut faire, c'est séparer la banque commerciale des autres activités. La banque des marchés, c'est la banque où on fait de la spéculation. Ce qu'on ne veut plus, c'est qu'avec cet argent qui sert à la banque commerciale,

de prendre les dépôts pour pouvoir financer l'économie réelle ; les logements, les hôpitaux, les routes, les Etats... on a fait avec cet argent là du *leverage* dans les salles de marché. Les banques le font pour leurs propres comptes ou pour elles-mêmes. C'est vraiment acheter et vendre. J'essaye de gagner un maximum. Il y a une autre activité qui est l'activité de gestion de fonds puis après les activités de gestion de fortune qui visent les ultras riches. Si vous êtes milliardaires, je vais gérer, moi banquier, votre argent pas de la même façon que l'argent de Monsieur et Madame tout-le-monde. Je mettrai en place des outils sophistiqués. Et la séparation des activités bancaires c'est fondamentalement ça : séparer la banque commerciale de la banque des marchés où il y a vraiment une prise de risque colossale. Mais il y a de la résistance. Pourquoi ? Parce que les banquiers disent : « Attendez. Si moi je ne peux pas utiliser les centaines de milliards qui sont prêtés par les déposants pour aller jouer sur les marchés, je ne pourrai plus gagner d'argent et pourtant j'aime gagner de l'argent. ». Et l'idée c'est d'en revenir à la banque « ennuyeuse ». La non-séparation des activités bancaires se résume à dire : « Je prends l'argent des déposants, je les place en bourse et demain, j'espère avoir récupéré au moins leurs épargnes pour les remettre ni vu, ni connu ».

Allez voir « Betbeze conseil ». Il disait : « Toute personne qui a vu la muraille de Chine sait que toute banque n'est pas haute ». C'est cela qu'on doit faire, c'est monter des murailles. Mettre du sable dans les engrenages des relations incestueuses des activités bancaires.

Ir : Dans le contexte actuel, est-ce qu'envisager une séparation des activités semble possible ?

Ié : Je pense que oui. La plupart ne le veulent parce qu'ils perdraient beaucoup d'argent.

On a bien géré le passage de l'an 2000. Il faut seulement accepter que ça prenne du temps et des ressources. Il faut regarder ce qu'est le *shadow banking* qui échappe aux régulations et dans lequel vous retrouvez les *hedge funds* où des gens collectent de l'argent et l'investissent de manière non régulé. Mais grâce à cela, ils peuvent se permettre certaines manœuvres que les banquiers n'ont pas. Prenez un produit qui est fort régulé comme le SIR c'est-à-dire une « société immobilière réglementée ». C'est un instrument de placement qui collecte l'argent des gens qui investissent dans des biens immobiliers. Des biens immobiliers qu'ils mettent en location, des immeubles de bureaux, des shopping commerciaux, etc. Ce sont des segments de marché dans lesquels ils peuvent investir. Elles sont réglementées, cela signifie que la loi va

dire : « Si vous faites cela, vous avez l'obligation de diversifier vos investissements de telle manière ». Mais je peux aussi créer un *hedge funds* dans le quel je dis : « Je l'investirai de manière prédominante dans l'immobilier et je fais en sorte que ça rapporte le plus d'argent possible ». Aussi longtemps que je fais bien les choses, ça va monter et j'attirai de plus en plus d'investisseur. Mais lorsque je vais me planter, je ferme le fonds et je rembourse tout le monde. Si entre temps, vos 100\$ n'en valent plus que 30\$, vous avez perdu 70\$. C'est la règle. Ça c'est le *shadow banking*, une industrie financière qui n'est pas du tout régulé. Enfin, pas suffisamment. Donc nous devons éviter que les banques continuent à faire du *shadow banking*. Le *shadow banking* ne se fait pas par le système bancaire. Ils se financent de manière indirecte par des appels de fonds, ce qu'on appelle des investisseurs institutionnels. Par exemple, les fonds souverains qui sont alimentés au départ par de l'argent public et qui investissent un peu partout. Ils alimentent les fonds spéculatifs. Ils collectent de l'argent pour spéculer sur les marchés. Il y a aussi des fonds de pension et certaines SICAV qui sont des investisseurs institutionnels. Le problème c'est que tout le monde met un petit peu et quand celui qui a collecté ce petit peu de tout le monde, il se casse la figure, ça fait de vagues.

Ir : Quelles parties sont défavorables à l'application d'une réforme visant à séparer les activités bancaires ?

Ié : Les lobbies bancaires, les banquiers et en général [...].

[Fin de l'interview]