



Eric De Keuleneer  
Photo : Archives

# La banque change, mais il faut accélérer le changement !

La course à la taille et la défense d'un modèle universel ne sont pas les bonnes options pour l'activité de banque commerciale. Dans la forme utilisée par les grandes banques internationales, ces pratiques sont souvent dangereuses pour les clients et le système économique.

## Brigitte DE WOLF-CAMBIER

Ingénieur commercial, MBA de la Wharton School, Eric De Keuleneer a réalisé une grande partie de sa carrière dans le secteur bancaire : 6 ans à la KB, 12 ans à la Générale de Banque et près de 17 ans dans l'ancienne OCCH. Aujourd'hui, il est professeur à la Solvay Brussels School of Economics (ULB). Il s'exprime à titre personnel.

## Le banquier n'est pas un prêteur sur gage

*E&H : Le métier de banquier n'a pas aujourd'hui la cote. Mais n'a-t-on pas perdu de vue ses missions de base ?*

Eric De Keuleneer : Les banques sont des organismes qui font des dépôts et des crédits. C'est là un métier très important, qui peut être très correctement rentable, et qui connaît de grandes mutations. Certaines banques ont parfois d'assez impor-

tantes activités de portefeuille, beaucoup plus spéculatives. Dans certains organismes financiers, elles représentent plus de 50% du total de leurs activités, mais apportent peu de vraie valeur ajoutée.

Les banques jouent un rôle important dans l'octroi de crédit, une mission délicate dans la société. Elles ne doivent pas octroyer des crédits à n'importe qui, mais à ceux qui le méritent. D'ailleurs la loi prévoit que si un banquier fait des crédits à quelqu'un qui ne pouvait pas assumer sa dette, il peut être tenu pour responsable. Il doit connaître ses clients, les secteurs, les techniques. Le banquier n'est pas prêteur sur gage. Aux Etats-Unis, beaucoup de banques ont pendant la période des *subprimes* accordé massivement des crédits à n'importe qui avec une maison en garantie en étant persuadé pouvoir être remboursé. Il s'agit là d'une sorte de prêt sur gage, ce n'est pas un crédit bancaire au sens noble du terme.

## Davantage de transparence

La confiance et la loyauté doivent caractériser les relations entre le banquier et le client. La généralisation des bonus basés sur des objectifs à court terme a conduit à des comportements contraires à cet objectif impérieux. Heureusement maintenant diverses banques introduisent des évaluations internes basées sur la satisfaction des clients, ce qui est beaucoup plus rassurant.

*E&H : Des économies d'échelle sont-elles nécessaires ?*

E. DK. : Certaines banques prétendent toujours qu'être plus grandes leur permettra d'être plus efficaces. De nombreuses études indépendantes montrent que les coûts ne sont pas liés à la taille, et même que les coûts unitaires

augmentent avec la taille au-delà d'une taille plutôt moyenne. De plus, ce sont plutôt les grandes banques qui fonctionnent avec moins de fonds propres, ce qui n'est pas une bonne chose pour la stabilité du système. Les grandes banques ont-elles une meilleure efficacité de revenus ? Ce n'est pas non plus vérifié, la meilleure efficacité de revenus se retrouve dans les banques de taille moyenne, ou les petites banques spécialisées. La qualité du service ne semble pas non plus dépendre de la taille.

## Les grandes fusions bancaires, bonnes pour l'économie ?

Les fusions bancaires montrent qu'elles n'apportent pas nécessairement d'accroissement d'efficacité. Apportent-elles une meilleure diversification du risque ? Il y a d'autres manières de le faire. Mais ce qui est sûr, c'est qu'après fusion, ces banques ont un plus grand pouvoir de marché. La concurrence entre les banques n'est souvent pas suffisante.

*E&H : La rentabilité des banques n'est donc pas liée à la taille mais plutôt à leur concentration ?*

E. DK. : Effectivement. Dans les marchés les moins concentrés comme en Allemagne, Italie, France et Espagne, la rentabilité des fonds propres des banques est relativement faible. Par contre, les marchés les plus concentrés dans lesquels les quatre grands acteurs ont la part de marché la plus importante (c'est le cas de la Belgique, de la Suisse, de la Suède et de la Norvège), le taux de rentabilité des fonds propres est plus important. Ma conclusion est que la taille en matière bancaire n'est pas utile. Plus les organismes bancaires sont grands, moins les risques sont contrôlables et gérables et les risques de spéculation sont présents. Il existe de nombreux exemples de banques commerciales de taille moyenne très efficaces, notamment aux États-Unis. Quant aux banques d'investissement, surtout aux États-Unis, c'est un cas un peu particulier. La taille leur apporte la notoriété, une rente de situation en quelque sorte, entre autres dans les opérations de fusions et acquisitions qui permettent d'obtenir de nombreuses informations privilégiées, qu'elles semblent volontiers utiliser.

De plus, ces grandes banques d'investissement dominent les marchés de produits dérivés, dans une opacité fort dommageable pour les autres banques et les clients, mais très rentable pour elles. Heureusement, la mise en place de bourses plus centralisées va réduire cette opacité et cette prime anormale à la manipulation des prix.

Plus les organismes bancaires sont grands, moins les risques sont contrôlables et gérables et les risques de spéculation sont présents

*E&H : Quid de la cohabitation entre banques commerciales et banques d'investissement. Est-elle économiquement justifiable ?*

E. DK. : On constate qu'elle est dangereuse car les dépôts bon marché des clients servent à financer des activités spéculatives. Les problèmes récents de JP Morgan Chase aux États-Unis sont exemplaires à cet égard. De plus, elle risque de détourner les banques de leur métier de base. A nouveau, ce métier de banquier qui consiste à collecter des dépôts et octroyer des crédits est un très beau métier, qui connaît des mutations importantes et va en connaître encore plus dans un proche avenir avec les transformations technologiques. Pour offrir des conseils et services en matière de produits de marché des capitaux, une banque n'a pas besoin de prendre elle-même ces risques ; elle joue mieux le rôle de conseiller si elle n'a pas elle-même pris de risque de marchés, qui nuisent à son objectivité.

*E&H : Peut-on espérer une évolution ?*

E. DK. : Différents modèles prospectifs existent : un modèle axé sur le *business as usual* mais avec un renforcement des fonds propres, un modèle prônant la scission des banques et le renforcement des règles et un modèle d'éclatement complet, avec des institutions spécialisées pour des crédits spécifiques.

## Responsabilité sociétale

*E&H : Les banques sont-elles socialement responsables ?*

E. DK. : Elles doivent l'être car leur rôle est essentiel dans notre société. Les systèmes de rémunération et bonus, une motivation interne orientée vers le profit immédiat sont-ils socialement responsables ? Clairement non, et heureusement, de nombreuses banques les remettent en cause. La volonté d'atteindre un comportement vraiment socialement responsable est réelle dans de nombreuses banques ; il faut qu'elles en fassent la priorité de leur gestion, et ne la sacrifient pas sous le prétexte qu'elles doivent gagner toujours plus d'argent.

La responsabilité sociale ne doit pas se limiter à la réduction de la production de CO2 ou à quelques activités caritatives, mais elle doit être mesurée par rapport au cœur de l'activité. Il faut éviter qu'elle ne soit de la simple cosmétique. Pour une banque, être socialement responsable, c'est limiter ses risques au lieu de les accroître et de les transférer à la collectivité, c'est éviter les conflits d'intérêts et privilégier l'intérêt des clients. Heureusement, l'immense majorité des personnes qui travaillent dans des banques, surtout en Belgique, sont honnêtes, consciencieuses, ont une éthique personnelle importante. Mais souvent, elles sont malheureuses quand leur système interne les pousse à réaliser des objectifs qui ne sont pas orientés vers l'intérêt de leurs clients. Il est très heureux que cela change.

[www.dekeuleneer.com](http://www.dekeuleneer.com)