

# «Il faut réduire les grandes banques en petits morceaux»

Ingo Walter, professeur à l'école de gestion Stern de New York, était invité au cycle de conférences «Finance et société» qui s'est tenu à l'Université en novembre dernier. Il livre son appréciation de la gestion de la crise mondiale

## Un peu plus de deux ans après l'éclatement de la crise, comment se porte le monde de la finance?

INGO WALTER: Il n'est pas encore guéri, mais il va tout de même mieux qu'en automne 2008, lors de l'effondrement de la banque d'investissement américaine Lehman Brothers et du gel des liquidités. Nous n'avons jamais été aussi près d'un désastre financier complet qu'à ce moment. Nous comparons souvent cette crise à celle des années 1929-1933. En réalité, il serait plus pertinent de la rapprocher de la panique de 1907 aux Etats-Unis, qui a vu la Bourse chuter de 50%. A l'époque, le banquier John Pierpont Morgan, fondateur de la firme du même nom, a grandement contribué à sauver la situation en convainquant ses collègues

et concevoir une nouvelle architecture financière mondiale qui serait plus durable que la précédente. Les banques centrales ont, en effet, été très efficaces dans l'apport de liquidité dans le système. Cette partie essentielle du travail a été bien gérée. Sur ce point, en tant que professeur d'économie globale, je donnerais la note de B+ (sur une échelle américaine allant de A+, la meilleure note, à F, la moins bonne).

## Combien accordez-vous aux tentatives de stabilisation du marché?

Les Etats ont augmenté leurs garanties envers les établissements bancaires et ont fourni davantage de capital à ceux qui étaient en réelle difficulté, spécialement à ceux qui sont «trop

bles. Aux Etats-Unis, l'administration Obama pense y parvenir en réglementant davantage le système financier. En face, Paul Volcker, ancien directeur de la Fed, estime que cela ne fonctionnera pas. Selon lui, dès que les jours meilleurs arriveront, les banques emploieront des armées d'avocats pour miner et contourner toutes ces règles. A son avis, il faut démanteler les banques en de plus petites entités. Le débat est d'ailleurs le même en Suisse à propos d'UBS et de Credit Suisse.

## Faut-il réduire UBS en petits morceaux?

Oui. La Suisse est un petit Etat avec deux énormes banques qui pourraient, en cas de faillite, poser de sérieux problèmes au pays. Ces entreprises très complexes, sachant qu'elles sont trop grandes pour être abandonnées par les autorités, utilisent une ressource gratuite. En effet, elles payent moins pour leur capital et pour les risques qu'elles prennent que ce qu'elles devraient, étant donné qu'elles savent qu'en fin de compte elles seront de toute façon sauvées par l'Etat.

## Comment diviser ces énormes entreprises?

Dans le cas d'UBS, on peut imaginer faire de la banque d'investissement – qui a concentré le gros des risques – une nouvelle compagnie spécialisée dans ce type d'affaires. Ensuite, on peut agir de même avec la banque de détail qui deviendrait un établissement national. Et pourquoi ne pas sortir également la division de banque privée. Avec trois ou quatre entités séparées, actives chacune dans un seul domaine et relativement faciles à réglementer, la Suisse réduit considérablement son exposition au risque. Chaque compagnie serait assez petite pour qu'une faillite soit acceptable. Et en plus elle n'entraînerait pas les autres divisions dans sa chute, ce qui a failli arriver, il

«Nous préconisons d'adapter à la finance le principe du pollueur-payeur»

de New York de réinjecter de grosses sommes d'argent dans le marché. Il faut dire que la Réserve fédérale américaine (Fed) n'existait pas encore pour jouer ce rôle. Elle a été créée en 1913, à la suite de cette crise.

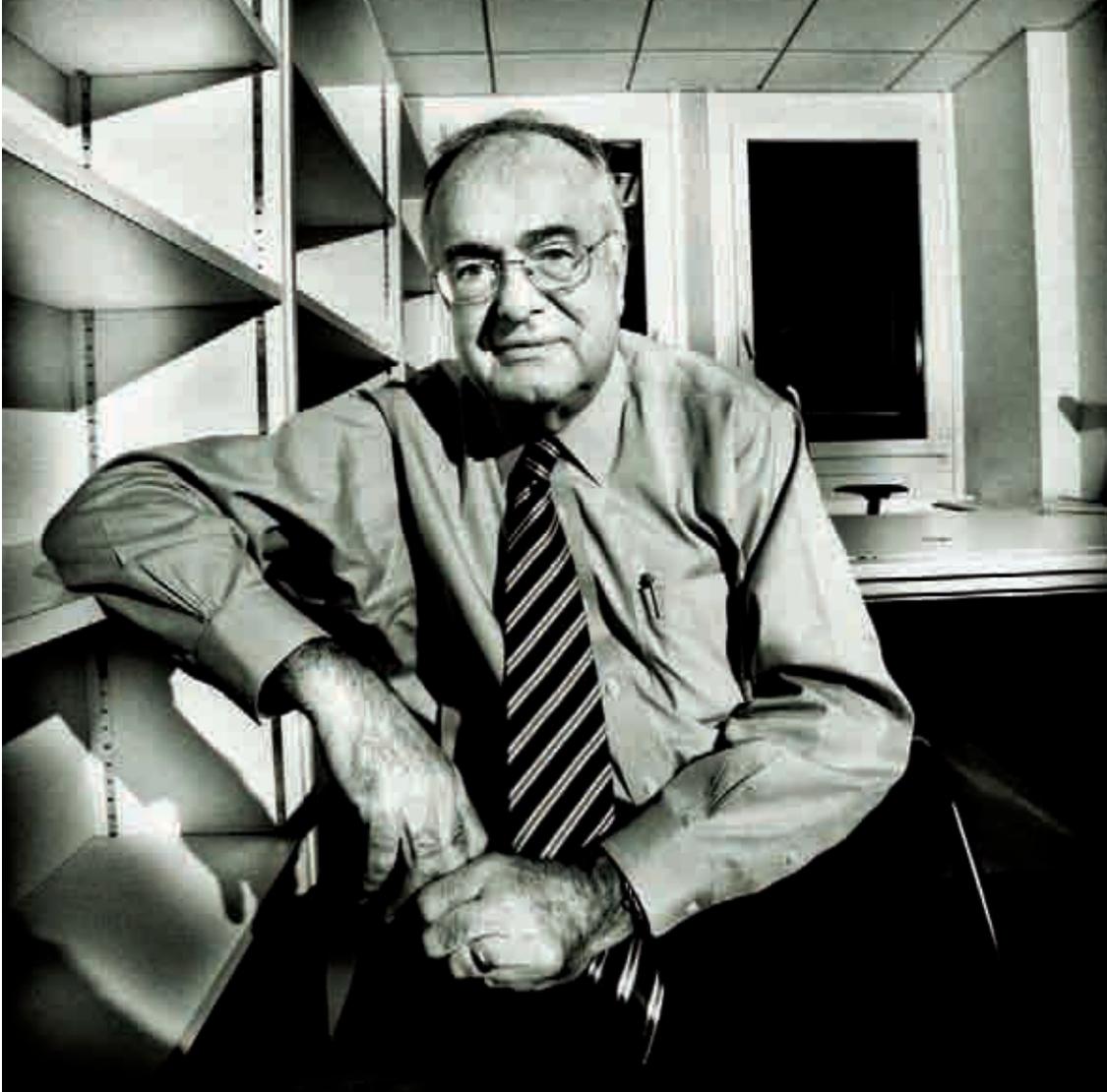
## Le fait que tous les pays possèdent maintenant des banques centrales nous a donc mis dans une situation plus favorable qu'il y a un siècle?

En partie. Pour espérer sortir de la crise et éviter qu'elle ne se répète, les gouvernements devaient atteindre trois objectifs: augmenter la liquidité des marchés, stabiliser le système

grands pour faire faillite», c'est-à-dire ceux dont la chute pourrait faire sombrer l'économie d'un pays. Sur ce volet, je serais plus sévère en donnant un C. Les décisions des différentes administrations nationales ont en effet créé de nouvelles distorsions en produisant notamment des banques encore plus grandes qu'avant, au lieu d'en faire des plus petites.

## Qu'en est-il de la nouvelle architecture de la finance mondiale?

Il est trop tôt pour donner une note à cette partie du travail, car elle est en cours. Des débats ont lieu un peu partout sur les solutions possi-



y a un an. En tout cas, c'est le bon moment pour en parler. Le contribuable suisse paie 16 000 francs par habitant pour les erreurs d'UBS. La prochaine génération helvétique ne vivra pas aussi bien qu'elle l'aurait pu.

#### Qui doit décider du sort de ces banques?

La solution préférée des économistes est de laisser les banques décider toutes seules. Après avoir fixé le prix pour le filet de sécurité, bien sûr.

#### C'est-à-dire ?

Nous préconisons d'adapter au monde de la finance le modèle du pollueur-payeur instauré dans le domaine de la protection de l'environnement. Prenez une usine d'acier. En l'absence de toute réglementation, elle produit son acier de la manière la plus efficiente possible, ce qui produit une importante pollution. Cette dernière affecte l'environnement et les habitants qui ne peuvent pas se défendre. C'est le principe de la victime-payeuse. Si les plaintes arrivent aux oreilles du législateur, qu'il y prête attention et qu'il fixe des normes, les choses changent. La compagnie doit désormais se débrouiller pour respecter ces limites, peu importe comment. Résultat: le prix de l'acier monte. La marchandise coûte donc plus cher au consommateur et l'usine rapporte moins

à l'investisseur. En conséquence, le marché s'ajuste, certains clients se tournent vers d'autres matériaux moins onéreux et moins salissants, etc. En finance, il suffit de remplacer la pollution par l'effondrement systémique. On fixe des limites, un prix et on laisse les banques répondre à cette nouvelle donne. Si elles veulent rester des conglomérats financiers, elles devront payer le prix fort, au risque de faire fuir une partie de leur clientèle. Si elles choisissent de se morceler, elles payeront moins.

#### Comment fixer ces prix?

On ne le sait pas pour l'instant. Il faut avancer en tâtonnant. Mais l'idée est simple: il s'agit d'internaliser le risque. Ce système rapportera moins aux actionnaires et coûtera davantage aux emprunteurs. Mais on évitera des désastres tels que celui que nous venons de connaître.

#### Comment analysez-vous les manières diamétralement opposées dont UBS et Credit Suisse ont vécu la crise?

Ce qui est incroyable, c'est que ces deux banques ont accès aux meilleurs talents du monde et sont engagées dans les mêmes affaires (banque de détail en Suisse, banque commerciale et d'investissement dans le monde). En 1997, Credit Suisse a fait une grosse erreur en ache-

tant une assurance, Winterthur. Cette acquisition n'a rien apporté d'autre qu'une plus grande complexité dans l'entreprise. Winterthur a été vendue en 2002, ce qui a coûté cinq ans de développement à Credit Suisse. UBS, dont j'étais proche, s'est bien moquée de son concurrent. Pendant ce temps, l'action de la première banque suisse s'envolait à une vitesse inégalée.

Puis la situation s'est totalement renversée. La crise est arrivée, UBS s'est effondrée avant d'être mise sous perfusion par l'Etat tandis que Credit Suisse se classe parmi les banques majeures qui s'en sont le mieux sorties.

#### Que s'est-il passé?

UBS a été forcée de publier un rapport complet sur sa chute. C'est un document de 74 pages, traduit dans toutes les langues et que mes élèves sont obligés de lire. C'est tellement instructif. En résumé, le rapport pointe de nombreux problèmes de gouvernance, de circulation de l'information, de transparence, de bonus récompensant des gains à très court terme, etc. Par ailleurs, les dirigeants n'avaient plus une bonne représentation des risques pris par leur banque. Surtout, UBS a acheté des subprimes et, au lieu de se contenter de les revendre à d'autres, elle a investi elle-même dans ces produits. C'était une grave erreur. De l'argent facile tombait du ciel, les managers sont devenus avides et quand la crise est arrivée, le château de cartes s'est écroulé. Credit Suisse, lui, a continué à n'être qu'un intermédiaire dans le commerce des subprimes. Cela explique probablement 80% des différences entre les deux banques. ■

Propos recueillis par Anton Vos