

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	67 (2009)
<b>Heft:</b>	4: Quand la crise transcende les axes idéologiques
 <b>Artikel:</b>	Missions, structures et actionnariat des banques : les leçons à tirer de la crise
<b>Autor:</b>	Miller, Axel
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-142315">https://doi.org/10.5169/seals-142315</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# MISSIONS, STRUCTURES ET ACTIONNARIAT DES BANQUES: LES LEÇONS À TIRER DE LA CRISE

AXEL MILLER<sup>1</sup>

Petercam

*Axel.miller@petercam.be*

> La catastrophe économique et financière qui a ébranlé le monde en 2008 permet de s'interroger sur les leçons à tirer de la crise quant aux missions, à la structure et à l'actionnariat des banques. Cet article dresse quelques constats et tire quelques conclusions. Il s'appuie notamment sur mon expérience dans le groupe franco-belge Dexia, que j'ai dirigé de 2006 à l'automne 2008. Une réalité, qui s'est affirmée dans le temps, demeure: la banque touche à l'évidence à l'intérêt général. C'est une activité économique qui nécessite l'intervention des pouvoirs publics en cas de difficulté. On ne peut imaginer la perte massive des dépôts des particuliers, de leurs salaires, de leurs pensions, et des économies accumulées au fil des générations. Cela touche à l'ordre social et à l'ordre civil. Les gouvernements politiquement, économiquement et socialement ne peuvent laisser perdre l'argent des clients des banques.

Le fonctionnement même de l'économie repose sur les banques. Une économie sans crédit, s'arrête. Elle entraîne des défauts d'entreprises, des faillites, une baisse de l'activité économique et commerciale, des licenciements massifs, et pèse sur l'ordre social établi.

Un premier enseignement s'impose. Il est important d'avoir un secteur bancaire fort et des outils qui fonctionnent aussi en temps de crise. Chaque Etat a besoin d'avoir dans son giron une banque qui lui permette de conduire sa politique publique. Dans tous les pays du monde, le secteur bancaire a donc assis son rôle d'acteur de la politique économique. Il est une force pour la nation et un domaine sur lequel on doit pouvoir s'appuyer en temps de crise.

Autre constat, l'activité bancaire fonctionne mal, ou de façon atypique, avec les mécanismes de marché. Un «bon» banquier devrait, quant tout va bien, tempérer l'exubérance des marchés, et en temps de crise, aider l'économie. Les banques devraient prendre leurs responsabilités en période de surchauffe comme de crise. La gestion des risques doit être placée au centre de la stratégie des banques.

Le fait pour des banques d'être soumises à l'économie de marché et aux règles de libre-échange agressives, - plus encore pour les banques cotées-, fait qu'elles sont aux prises d'une concurrence à laquelle il est parfois difficile de résister. La pression constante sur le court terme, l'augmentation des résultats, les rendements pour les fonds propres investis par les actionnaires, peut les mettre en porte-à-faux, par rapport à leur métier, leur discipline, leur

<sup>1</sup> Petercam, la société de bourse indépendante la plus importante de Belgique.

éthique, et leurs valeurs. Pourtant, si une banque ne suit pas le mouvement, les clients, le marchés, le conseil d'administration et les régulateurs seront amenés à s'interroger sur la qualité même de sa gestion. En quelque sorte, c'est le dispositif dans son ensemble qui fait exactement ce qu'il ne faudrait pas faire: valoriser le dictat du court terme. Cette tendance a été accentuée encore par l'application des règles comptables importées du modèle de «trading» anglo-saxon, consistant à marquer constamment la valeur des actifs et passifs des banques à la valeur de marché. Ce faisant, on a importé la volatilité des marchés dans le bilan des banques.

### COMPORTEMENTS MOUTONNIERS

Autre leçon: la crise a révélé des comportements moutonniers. Pour augmenter la rentabilité des banques, il existe deux moyens: le premier conduit à augmenter la prise de risque, le second à accentuer l'effet de levier sur les fonds propres en accroissant la dette sur les institutions financières. Aux Etats-Unis, la part des financements bancaires dans le bilan de la nation a doublé ou triplé sur une période de cinq à six ans.

Structurellement, le secteur bancaire est ainsi poussé insensiblement, sournoisement, insidieusement, vers deux dimensions pathogènes. La prise grandissante de risques, de même que l'augmentation de l'effet de levier sur le bilan, se sont peu à peu imposées dans les stratégies bancaires. Le phénomène s'est notamment renforcé sur une période courte, entre 2002 et 2007, révélant les comportements moutonniers des banquiers.

Jusqu'à 2003-2004, une certaine discipline entre les opérateurs a prévalu sur chaque marché domestique. A partir de cette date, avec la globalisation, l'arrivée de nouveaux entrants a eu partout des effets pervers. C'est à celui qui faisait le plus de crédit, le moins cher possible, avec le moins de garanties possibles. Si une discipline a un temps été exercée par les banques locales, elle s'est effacée sous la pression des analystes, des conseils d'administration et des clients. Conséquence, un relâchement des standards s'est installé, conduisant aux effets pervers de la crise des crédits dans le monde et à la récession. Les outils d'analyse, pour autant qu'il y en ait eu, ne se sont pas révélés efficaces.

### TROP D'ARGENT À PLACER

Le monde a eu beaucoup d'argent à placer: les banques centrales des pays émergents ont investi leurs excédents pour se libérer de la tutelle du Fonds monétaire international. Poussés par le vieillissement de la population, les fonds de pension et les assureurs, disposant de liquidités colossales, sont entrés dans le système bancaire et non bancaire pour y trouver des éléments d'investissement. Le système des «subprime mortgages» aux Etats-Unis est né ainsi. Le «private equity» a été financé partout dans le monde pour des opérations toujours plus grandes qui coûtaient de moins en moins cher. La vague des LBO repose sur des fondements identiques. On a assisté à l'explosion de multiples formes de financements qui n'intègrent pas les risques sous-jacents. Mais personne n'a pas vu le risque entrer, pourtant il était bien là. Il y avait trop d'argent dans le monde, chacun recherchait du rendement dans un système où la rémunération du risque était maintenue artificiellement basse par la politique monétaire accommodante de la Réserve Fédérale américaine à la suite de la crise technologique en 2001-2002 et des attentats du 11 septembre.

Un mouvement mondial de bulles spéculatives s'est installé peu à peu avec des produits sensés diversifier le risque, qui l'ont en fait caché, à l'exemple des dérivés de crédits. En quatre ans, ils ont atteint 130 000 milliards de dollars dans le monde en 2007 dont 62 000 de contrats d'assurances en cas de défaut des contreparties. 62 000 milliards de dollars de risques ont été instillés dans le système, cela ne pouvait pas durer.

Il n'y pas à proprement parler de phénomène de dérégulation. Mais les marchés se sont globalisés à une vitesse extraordinaire et interconnectés de façon non prévue. En parallèle, la globalisation n'a pas été suivie par une réflexion sur la régulation du système global. La gouvernance mondiale ne le permettait pas non plus.

### LAISSER-FAIRE GÉNÉRALISÉ

Un laisser-faire généralisé en sera la conséquence. L'idée selon laquelle le marché va s'autocorriger s'effondre. La poursuite des intérêts économiques individuels ne peut pas mener à autre chose qu'à un chaos généralisé s'il n'y pas de règles de base. Le mouvement de régulation n'a pas eu lieu. Tout le monde a laissé faire car les économies étaient financées, les budgets nationaux bénéficiaient d'une économie en croissance, les opérateurs économiques que sont les entreprises pouvaient tabler sur une augmentation de l'activité. On a trop produit de voitures, de maisons, de bateaux. La charge est aujourd'hui plus diffuse, ce qui montre l'ampleur de la tâche. Il ne faudra pas seulement mettre ici ou là des rustines et des emplâtres, et lyncher les banquiers, mais bien travailler sur le système.

La question de la dimension des établissements se pose. Quelle est la taille désirable pour une opération bancaire ? Une banque trop grande est très compliquée à gérer. Elle a une vision, un appétit au risque, une philosophie et des objectifs de croissance donnés aux équipes. Cela revient à mettre l'organisation sous pression pour faire plus et mieux. Il est plus difficile encore de vérifier ce qui se passe dans une organisation et de mesurer les risques cachés quand on doit gérer dix, vingt, quarante pays, voire au niveau mondial. C'est ce qui est arrivé chez AIG dans le domaine de l'assurance.

### FORTES DISPARITÉS

Quand les banques deviennent trop importantes, il n'est plus question de les laisser tomber en faillite pour cause de répercussions dans l'ensemble du système. Quant une caisse d'épargne fait faillite, les systèmes locaux de protection de dépôt peuvent l'absorber sans trop de difficultés. Face au cas d'AIG ou de Lehman Brothers, ce sont des milliards d'expositions dans les autres banques qui sont touchés et l'ensemble du système bancaire est affecté. Citigroup, Bank of America et Merrill Lynch ainsi que d'autres sont devenus des monstres de la finance trop grands pour être abandonnés en cas de difficultés. Ils ont indirectement la mainmise sur l'argent du contribuable, ce qui mérite d'être mis en perspective et raisonnable. Dans son dernier rapport, la Banque des Règlements Internationaux estime qu'il faut tenir compte dans les besoins en fonds propres des grandes banques de leur caractère systémique. Elle suggère d'arriver à un plafonnement et à une autorégulation des charges de ces institutions. Devenant «too big to fail», celles-ci bénéficient d'une prime de sécurité par le marché, qui se traduit par une sorte d'anesthésie au risque face à ces acteurs. Un réel danger se profile alors. L'autre problème est celui des banques cotées. En 2006, plus de 60% du secteur bancaire mesuré par taille de bilan était non coté. Aujourd'hui, il existe beaucoup

de banques mutuelles, de caisses d'épargne, de banques semi-publiques ou publiques et de banques privées, qui ne sont pas soumises aux règles de dictat des marchés. Ce qui présente des aspects positifs et négatifs.

La crise a révélé des disparités importantes au regard de l'actionnariat des établissements. Les banques, dont l'actionnariat est dispersé, ont eu plus de mal à communiquer en temps de crise. Le frein à la bonne communication financière s'est révélé puissant. A l'inverse, les groupes qui ont réussi leurs opérations financières avec maestria sont ceux qui parfois ont «atténué» des messages difficiles au marché ou communiqué en mettant celui-ci devant un fait accompli (cf. l'augmentation de capital réalisée par Santander en 2008). Les statuts mixtes présentent pour toutes ces raisons de nombreux avantages. Ils intègrent une vision à long terme dans l'intérêt général. L'actionnariat de ces établissements se compose pour partie de collectivités locales et de l'Etat, et dans une moindre proportion d'investisseurs privés via le marché. Un bon exemple est à ce titre celui de l'actionnariat de la Banque Cantonale de Genève.

### LA FIN DES ILLUSIONS

Autre constat d'après-crise: les relations interbancaires doivent être mieux supervisées par les régulateurs. Le système financier international et les modèles mathématiques ont été emportés dans la tourmente à cause d'un risque systémique. Il s'agira à l'avenir de mesurer les lignes de contagion et de prévoir des mécanismes de coupe-feu pour éviter la propagation du risque, notamment en matière de financements interbancaires.

La question du nationalisme du secteur bancaire et d'un retour au protectionnisme se pose également. En Europe, de nombreux gouvernements se penchent sur la nécessité d'un secteur bancaire local fort, qui participe à la structuration des marchés bancaires nationaux. D'autant que la mauvaise passe économique pourrait bien durer encore deux à trois ans. L'application excessive du libre-échange et de la globalisation visant à laisser disparaître les petites banques serait dans ce contexte une erreur majeure. Aujourd'hui, en France, en Allemagne, en Grande-Bretagne, les Etats interviennent pour protéger les intérêts nationaux et portent leurs efforts sur les secteurs bancaires nationaux.

Tant que les pouvoirs fiscaux, politiques et de régulation ne sont pas ancrés à un niveau supranational, il serait illusoire de croire que les Etats vont s'affranchir du contrôle de leurs banques. La tâche des régulateurs et des politiques reste immense. D'autant que les normes comptables devront elles aussi être changées pour laisser place à des règles moins volatiles afin de revenir à des bases plus saines. En allant plus loin encore, il s'agira de s'interroger sur les produits qui seront vendus sur le marché et de revoir le fonctionnement même des marchés. Un travail qui n'a pas encore commencé et qui laisse place encore longtemps à des petites banques qui font un métier classique.

### Questions - Recommandations

- > La banque n'est pas une activité commerciale comme les autres. Elle touche à l'intérêt général par deux aspects : la récolte des dépôts (confiance des déposants) et l'octroi de crédits (fonctionnement de l'économie). Ce sont ces deux aspects qui requièrent l'intervention des autorités publiques en temps de crise.
- > La récolte des dépôts et l'octroi de crédits doivent rester séparés des autres activités financières, pour lesquelles les actionnaires doivent pouvoir perdre leur mise sans intervention des pouvoirs publics.
- > Les grandes banques sont dangereuses, par la difficulté qu'elles ont de suivre leurs risques et par l'impact qu'elles ont sur le système en cas de défaillance.
- > Les lignes de contamination systémique propageant les ondes de choc à travers l'ensemble du système financier et bancaire mondial doivent être connues et contenues.
- > Les pressions à court terme qu'entraînent la cotation d'une banque et les théories de la concurrence et du libre-échange peuvent entrer en collision frontale avec les principes de discipline de la fonction bancaire.
- > La consolidation et la globalisation du secteur bancaire resteront intrinsèquement dangereuses tant qu'il n'y aura pas parallèlement consolidation et globalisation du système de régulation et de contrôle.

