



K. Lewis (Bank of America) : " Rembourser au plus vite les aides d'Etat "

[24/05/09 - 18H51 - actualisé à 18:50:00] 2 commentaires

Kenneth Lewis, le PDG d'un des géants de la banque américaine, se bat désormais pour retrouver sa marge de manoeuvre, notamment en matière de rémunérations.

A soixante-deux ans, Kenneth D. Lewis pilote l'un des tout premiers géants bancaires au monde

Kenneth Lewis, le patron de Bank of America - Bloomberg



et surtout le premier prêteur aux Etats-Unis. Ce groupe spécialisé à l'origine dans la banque de détail s'est transformé en un poids lourd de la banque universelle (banque d'investissement, services financiers spécialisés, gestion de fortune...) en une décennie seulement. Cette mue s'est opérée à coups d'acquisitions, sous la houlette de Hugh McColl, l'ancien PDG demeuré très influent au conseil d'administration, puis de Ken Lewis, son dauphin et successeur, qui a fait toute sa carrière dans le groupe.

Entré comme analyste crédit à la North Carolina National Bank (NCNB), la banque des filatures et planteurs de tabac le noyau de Bank of America dont le siège est d'ailleurs toujours situé à Charlotte, il y a grimpé tous les échelons, avant de se tailler une réputation d'intégrateur hors pair, de manager qui sait réussir les fusions bancaires.

Tout semblait lui réussir jusqu'au rachat de la banque d'investissement Merrill Lynch, bouclé en quelques jours pour 50 milliards de dollars, au plus fort de la crise de Wall Street, en septembre dernier. Bank of America caracolait alors en tête des capitalisations boursières bancaires américaines, ayant détrôné Citigroup.

Les pertes abyssales de Merrill Lynch l'ont fait rétrogradé derrière JP Morgan et Wells Fargo. Ken Lewis n'a pas renégocié les conditions de cette transaction, réalisée sous l'oeil de la Fed et du Trésor qui a injecté 45 milliards de dollars dans le groupe. Son prestige de grand banquier en a pris un coup, entamé aussi par les bonus versés aux salariés de Merrill Lynch.

Fin avril, la pression des actionnaires mécontents l'a forcé à céder la présidence du conseil d'administration puis les tests de solidité appliqués par le Trésor ont détecté chez Bank of America le plus fort besoin de recapitalisation de toutes les grandes banques américaines : 33,9 milliards de dollars. Ken Lewis se bat désormais pour rembourser le contribuable au plus vite et retrouver sa marge de manoeuvre, notamment en matière de rémunérations.

Bank of America est le premier prêteur de l'économie américaine. Estimez-vous que le pire de la crise est passé ?

Oui. Nous percevons des signes de stabilisation sur plusieurs marchés. Les indicateurs ne sont pas tous homogènes, mais il semble bien que nous soyons en train de toucher le fond de la crise. Je pense que la croissance devrait réapparaître en fin d'année. Mais il ne faut pas attendre le retour d'une croissance forte avant l'année 2011.

Comment se porte le marché des cartes de crédit ?

Nous ne voyons pas encore de signes positifs. Et c'est normal : la montée du chômage fait monter le taux de défaut. Ce sera le cas tant que les chiffres de l'emploi ne se redresseront pas, à mon sens pas avant le premier trimestre de 2010.

Y a-t-il un risque que les Etats-Unis perdent leur note financière AAA, la meilleure possible ?

Depuis deux ans, il se passe tellement de choses qui semblaient incroyables auparavant que l'on ne peut jurer de rien. Cela étant, je ne pense pas que cela soit probable : regardez la taille et la diversité de l'économie, non je ne vois pas les Etats-Unis perdre leur triple A. Et puis tous les Etats ont accru leur endettement dans la période récente pour relancer l'économie.

Plusieurs établissements ont manifesté leur volonté de rembourser rapidement les fonds propres apportés par l'Etat. Est-ce le cas de Bank of America ?

Tout le monde voudrait le faire. Mais cela suppose deux conditions : montrer sa capacité à lever des fonds propres ce que nous nous apprêtons à faire et à émettre de la dette non garantie ce que nous avons déjà fait. Le gouvernement veut en outre s'assurer que la conjoncture économique s'est durablement améliorée. Qu'il ne s'agit pas d'une embellie passagère, comme cela a été le cas au deuxième trimestre 2008. A mon sens, ces conditions devraient être remplies dans les prochains mois. Bank of America sera en position de le faire. Quand exactement ? Cela dépendra de l'état de l'économie. De toute façon, nous nous efforcerons de le faire au plus vite.

Quels avantages comptez-vous en retirer ?

C'est d'abord une décision de bonne gestion. Nous n'aurons plus à payer des intérêts qui sont très élevés, au tour de 8 % après impôt. L'aide du contribuable n'est pas de l'argent gratuit ! Ensuite, nous pourrons de nouveau rémunérer normalement les cadres dirigeants de la banque et ceux qui génèrent le chiffre d'affaires. Enfin, cela nous permettra de répondre à une demande des investisseurs qui estiment que notre action se portera beaucoup mieux une fois que nous aurons remboursé les fonds publics et que nous serons libres de toute interférence gouvernementale ou du Congrès. Dans la mesure où certains de nos concurrents, notamment les banques d'investissement, vont rembourser ces aides, il est essentiel pour nous de le faire également.

Quelle serait votre première décision après avoir remboursé le Trésor ?

Cela permettrait de revoir notre système de rémunération et rétablir les bonus. Mais, attention, il ne s'agirait pas de revenir en arrière. Ce qu'il faut, c'est empêcher les abus tout en acceptant de bien relier la rémunération et la performance. Nous travaillons sur ce sujet pour être prêt le jour où nous ne serons plus tenus par la supervision publique.

Dans quel sens souhaitez-vous voir évoluer la rémunération des banquiers de marché notamment ?

Le système actuel est hérité de l'idée de partenariat, dans lequel chacun perçoit une rémunération sur la base des revenus qu'il génère. Puis ce lien a conduit à des comportements inappropriés. Il faut désormais augmenter la part de salaire fixe, mettre en place des systèmes de paiement différé et de " claw back ", permettant à la banque de ne rémunérer que les performances durables.

En définitive quel changement la crise va-t-elle provoquer sur le système bancaire ?

Elle s'est déjà traduite par un mouvement de consolidation du secteur aux Etats-Unis, qui était déjà en gestation avant la crise. Quelques grandes banques globales ont émergé. Je pense

qu'un mouvement de concentration comparable va également se dessiner dans la banque européenne. Même si cette évolution est compliquée par le fait que l'Europe se décompose en pays et non pas en Etats fédérés. Ensuite, il est clair qu'il n'y a plus de demande pour les produits financiers les plus sophistiqués. Et cela devrait durer, la finance va se décomplexifier si l'on peut dire. Il faudra donc adapter notre base de coûts en fonction d'un niveau de rentabilité qui sera plus faible. Cela aura forcément un impact sur notre politique de rémunération.

Le modèle de banque universelle a-t-il encore un sens ?

Absolument. La diversité des personnels, des métiers et des géographies dans une banque universelle est un énorme atout. Cela permet notamment de réduire notre coût du crédit. Ce modèle est parfois délicat à gérer, mais son intérêt vient de cette diversité humaine et géographique. Cela se voit d'ailleurs dans nos résultats du premier trimestre. Merrill Lynch a vraiment positivement contribué aux résultats du premier trimestre (lire ci-dessus). Et Merrill se porte bien y compris dans la gestion de patrimoine, les commissions sont sous pression, mais les afflux de capitaux sont bons.

J'observe aussi que les trois grandes banques universelles américaines ont récolté au premier trimestre 2009 des commissions supérieures à celles de Goldman Sachs et Morgan Stanley dans le domaine de la banque d'affaires, en s'appuyant sur leur bilan et leurs équipes. Pour les activités de marché, la situation est différente. Morgan Stanley et Goldman Sachs resteront des acteurs puissants du secteur bancaire américain, mais plus spécialisés.

De l'avis général, les banquiers sont considérés comme les grands responsables de cette crise. Etes-vous d'accord ?

De nombreux acteurs du système financier sont à blâmer pour ce qui est arrivé. Et je ne suis pas sûr de ne pas en oublier si je les énumère ! Les taux d'intérêt sont restés trop bas trop longtemps. Cela a conduit les investisseurs à chercher davantage de risque pour obtenir du rendement. Dans ce contexte, les prêteurs immobiliers ont eu des comportements irresponsables en distribuant des prêts à des populations qui ne pouvaient raisonnablement les rembourser et les banques d'investissement ont revendu ces prêts agrégés à de nombreux investisseurs.

Les régulateurs n'ont-ils pas failli ?

Les prêteurs immobiliers se situaient en dehors du champ de la régulation et les régulateurs n'ont pas surveillé les banques d'investissement qui avaient développé leurs activités de titrisation. Une chose est sûre, la crise nous a montré que, si la question des fonds propres était importante, celle de la liquidité était essentielle. Qu'il s'agisse de Countrywide ou de IndyMac, si ces deux établissements se sont effondrés c'est avant tout pour des questions de liquidités. Les difficultés de Bear Stearns, Lehman Brothers ou Wachovia en découlent aussi.

Vous êtes un donateur important sur le terrain social et de la philanthropie. Comment va évoluer cet engagement ?

Bien sûr, si la récession devait continuer plusieurs années, il faudrait réfléchir à redimensionner les choses. Mais, pour l'instant, nous nous sommes engagés à hauteur de 200 millions de dollars par an et nous conservons cet objectif. On a beaucoup parlé des banquiers d'investissement, mais il faut souligner à quel point les banquiers de détail sont impliqués dans la vie quotidienne des communautés locales aux Etats-Unis.

PROPOS RECUEILLIS PAR SYLVIE RAMADIER, NICOLAS BARRÉ ET FRANÇOIS VIDAL

2 commentaires

Réagir à cet article

Tous droits réservés - Les Echos 2009