

Dix ans après la crise financière, le silence des banquiers de l'époque

À Savoir

À l'occasion des dix ans de la crise bancaire, "La Libre" a mené l'enquête. Après les articles consacrés ce samedi à ce que sont devenus les banques et leurs dirigeants, elle s'intéressera aux régulateurs avec l'interview ce lundi de Jean-Paul Servais, président de la FSMA. Dans les articles à venir jusqu'à jeudi, d'autres interviews et analyses, notamment sur les risques d'une nouvelle crise.

Dossier réalisé par
Ariane van Caloen

■ La faillite de Lehman Brothers, il y a dix ans, allait provoquer une crise bancaire sans précédent.

■ Enquête sur ce que sont devenus les dirigeants belges de l'époque et les institutions qui ont dû être sauvées.

C'était il y a dix ans, à quinze jours près. Le 15 septembre 2008, la banque d'affaires américaine Lehman Brothers tombait en faillite. À l'époque, personne n'aurait pu imaginer les événements qui allaient suivre, en particulier en Belgique. Où les trois grandes banques du pays – Fortis, Dexia et KBC – allaient devoir faire appel à l'aide des pouvoirs publics.

Dix ans après, où en est-on ? L'Etat belge a-t-il récupéré ses billes ? Que sont devenus les acteurs de l'époque ? Une nouvelle crise est-elle envisageable ? Et si oui, d'où pourrait venir le danger ?

"Off the record"

Aucun banquier de l'époque contacté par "La Libre", à l'une ou l'autre exception près, n'a voulu apporter son éclairage. Ceux qui ne sont plus actifs semblent bien las de ce triste épisode de la finance belge. "Tout a été écrit, dit, redit et reredit. Je ne suis plus motivé de m'exprimer là-dessus", nous a lâché l'un d'entre eux. Certains, parmi ceux qui sont inculpés dans le cadre de la chute de Fortis, invoquent l'enquête du juge d'instruction pour ne pas se départir de leur silence.

Ceux qui étaient là il y a dix ans sans avoir été mis en cause et qui acceptent de parler "off the record" relativisent très souvent la responsabilité de leurs anciens confrères qui ont été attaqués, que ce soit Maurice Lippens, Jean-Paul Votron, Axel Miller, Pierre Richard ou Michel Tilmant. "Ils ont pris des risques et ils ont perdu. Il y a des risques

partout. S'ils avaient réussi, on les aurait félicités", nous raconte un acteur de l'époque. L'heure ne semble plus être au jugement, ni à la vindicte populaire.

Autres business modèles

Le métier de banquier aujourd'hui est certainement différent de celui d'il y a dix ans. Au-delà de l'aspect technologique qui prend une dimension de plus en plus importante – il ne se passe pas une conférence de presse sans que l'accent soit mis sur les applications mobiles ou autres avancées de ce type –, il y a toute la réforme régulatoire qu'ont entraînée la crise de 2008 liée aux subprimes et puis celle de la dette souveraine en 2010-2011. "À tel point qu'aucun banquier n'est à même d'expliquer toute la législation. C'est une espèce d'usine à gaz", nous déclarait récemment Robert de Metz, l'ex-président de Dexia. Les banques ne doivent pas seulement se préoccuper des ratios de solvabilité ou de liquidités. Ils doivent aussi jongler avec des réglementations européennes comme MiFID2 ou PSD2, qui les obligent à revoir leurs business modèles et qui, prédit un ancien banquier, déboucheront sur un nouveau mouvement de consolidation.

Risques systémiques

Des banques dites "systémiques" qui achètent à tour de bras du "subprime" (crédits à risque, notamment immobiliers) et en refilent une partie à leurs clients, cela ne devrait plus arriver, en tout cas en Belgique. Théoriquement du moins. Car dix ans après,

et malgré les nombreuses réformes réglementaires, des risques subsistent, que ce soit une remontée brutale des taux d'intérêt, une crise de la dette souveraine italienne, une faillite des banques turques ou un krach financier en Chine. Des grands noms de la finance, comme Deutsche Bank, restent particulièrement fragiles. En cas de défaillance d'une banque "systémique", il ne fait pas de doute que l'Etat devra intervenir. Le fameux concept "too big to fail" (trop gros pour faire faillite), qui a obligé plusieurs Etats dont la Belgique à intervenir pour éviter la faillite de Fortis notamment, reste plus que jamais d'actualité.

Certes, dix ans après son intervention, l'Etat belge a pu récupérer une partie de ses investissements. Il a revendu sa participation de 25% dans BNP Paribas Fortis avec une plus-value. Idem avec la cession de 2,5% des 10% détenus dans le capital de la maison mère française BNP Paribas. Mais il reste le dossier Dexia. "L'Etat a quand même contribué à stabiliser le système bancaire belge et va s'en sortir en faisant des belles plus-values, à l'exception de Dexia", souligne Koen Van Loo, administrateur-délégué du holding public SFPI, qui joue un rôle de "mission déléguée". Reste à voir si ces plus-values seront supérieures à la facture Dexia, qui s'élève actuellement à près de 5 milliards d'euros pour le contribuable. Cela, on ne le saura que dans vingt, voire trente ans. Quand beaucoup de Belges auront sans doute oublié ce triste épisode de l'économie belge.

Retraite discrète

Maurice Lippens

S'il y a un nom qui reste associé à la crise bancaire en Belgique, c'est celui de Maurice Lippens. Plus que Jean-Paul Votron, qui était pourtant à l'époque le CEO de Fortis. C'est que l'ancien président de Fortis était l'une des figures les plus connues du monde économique du pays. *"Une de ses erreurs, c'est d'avoir gardé son bureau rue Royale (l'ex-siège de Fortis), ce qui a maintenu l'illusion que c'était lui qui était aux commandes"*, nous dit l'un de ceux qui l'ont côtoyé à l'époque. Sans compter les photos où il apparaissait au moment du rachat de la banque néerlandaise ABN Amro.

Obligé de partir sous le feu des critiques, Maurice Lippens a opté pour la discrétion. Il a conservé, jusqu'en mai 2017, un seul poste dans un conseil d'administration d'une société cotée, chez GBL, le groupe contrôlé par les familles Frère et Desmarais. Son grand ami Albert Frère n'a pas voulu le lâcher.

Comme nombre d'autres ex-dirigeants de Fortis, Maurice Lippens est inculpé, ce qui l'incite à limiter ses prises de position publiques. D'autant qu'il avait été refroidi par les critiques suscitées par la sortie qu'il a faite dans "L'Echo" il y a quelques années. En juillet 2013, dans une de ses rares interviews données depuis la crise, Jean-Paul Votron, qui, lui, est totalement sorti de la scène publique, ne l'avait pas ménagé. Il disait ne pas comprendre *"qu'il se désolidarise de son histoire"*.

Départ symbolique

André Bergen

De tous les banquiers aux postes de direction au moment de la crise de 2008 contactés par "La Libre", André Bergen est le seul à avoir accepté de parler. Vu que l'entretien doit encore avoir lieu, difficile de savoir ce que l'ancien patron de KBC aura à dire. Ce qui est sûr, c'est que son départ était avant tout symbolique.

Impossible de rester à la tête de la banque flamande dès l'instant où celle-ci avait dû être recapitalisée. Mais l'on avait aussi raconté que, épuisé par la crise, André Bergen avait lui-même souhaité faire un pas de côté. Il fut remplacé par Jan Vanhevel, un homme de l'ombre qui a néanmoins pris ses responsabilités sans aucun raté apparent vu le redressement du groupe flamand.

André Bergen, qui avait quitté la Générale de Banque peu après le rachat de Fortis, ne s'est toutefois pas retiré des affaires. Il fut, pendant de longues années, un président apprécié de la sicafi Cofinimmo.

L'étoile a pâli

Baudouin Prot

Qu'il paraît loin le temps où Baudouin Prot, l'ex-CEO de BNP Paribas, invitait les journalistes belges dans l'hôtel particulier de Fortis, rue Ducale. C'était du temps où il fallait persuader que les Français arrivaient en sauveurs. Dix ans après, il ne fait aucun doute qu'ils ont fait une très bonne affaire. Dans une interview au "Figaro", Baudouin Prot rappelle que le rachat de Fortis a apporté 100 milliards de "dépôts stables". Toutefois, l'étoile du banquier a pâli quand il y a eu l'amende de 9 milliards d'euros imposée à BNPP en 2015 par les Etats-Unis pour ne pas avoir respecté les embargos avec l'Iran et Cuba. Cette amende a obligé Baudouin Prot à se retirer. Il a été remplacé par Jean-Laurent Bonnafé, celui-là même qui était venu diriger Fortis Banque en 2009. Un banquier sérieux dans tous les sens du terme.

Reconversion réussie

Axel Miller

De tous les banquiers mis à la porte, Axel Miller, l'ancien CEO de Dexia, fait partie de ceux qui se sont bien reconvertis. Après un passage à la tête de Petercam, marquée par une réorganisation assez radicale de la société de bourse, la famille D'Ieteren est venue le chercher pour diriger la société de services du même nom. *"Et cela se passe bien"*, selon plusieurs sources, malgré un cours de Bourse à la traîne. Dernièrement, on notera que le rachat du fabricant de carnets de notes Moleskine avait soulevé quelques questions sur la stratégie du groupe. Axel Miller est aussi administrateur dans plusieurs autres sociétés familiales comme Carmeuse ou Spadel où il est apprécié pour ses compétences de juriste.

L'ancien président de Dexia, Jean-Luc Dehaene, et l'ex-CEO, Pierre Mariani, martelaient que c'est sous son règne que le bilan de Dexia avait doublé.

La reconversion réussie d'Axel Miller est allée de pair avec un parcours similaire de son entourage. Stéphane Vermeire est au comité de direction de BNP Paribas Fortis et d'aucuns le voient déjà futur CEO. Stefaan Decraene est aussi chez BNPP mais à Paris, où il s'occupe de l'international.

Administrateur clé

Michel Tilmant

Depuis qu'il a dû quitter la direction du groupe néerlandais ING début 2009, juste après que l'Etat néerlandais eut injecté 10 milliards dans le groupe financier, il s'est fait très discret. Pourtant, il siège encore dans un certain nombre de conseils d'administration. Et pas des moindres. C'est l'un des deux administrateurs qui représentent l'Etat belge chez BNP Paribas. Il avait été proposé à l'époque par l'ex-ministre des Finances Didier Reynders. Qui a ainsi choisi un habitué de la finance internationale. Il est aussi administrateur du très performant holding Sofina ou encore de discrètes sociétés familiales (essentiellement francophones) aux portefeuilles bien dotés. Amusant de noter que Michel Tilmant fut le dernier patron francophone d'ING Belgique, du temps où Albert Frère était, il est vrai, actionnaire de la banque belge.

Toujours chez Fortis

Filip Dierckx

Filip Dierckx est le seul des ex-dirigeants à avoir sauvé sa peau à la suite de la chute de Fortis. Ce qui, à l'époque, avait suscité pas mal de questionnements car il était responsable du métier de la banque d'affaires qui avait acheté les fameux produits toxiques. Filip Dierckx est donc resté chez Fortis où il est actuellement vice-président du comité de direction et a même été pendant trois ans président de Febelfin. Il est toujours aux côtés du CEO Max Jadot au moment de la présentation des résultats, car il connaît très bien la "tuyauterie", entend-on dire. Comme tous les anciens dirigeants, il a mal vécu les attaques dont il a fait l'objet. Il fait partie des sept (ex-)dirigeants à être inculpés. Ce qui, paraît-il, l'a terriblement meurtri et lui occupe l'esprit.

En 2019, il devrait quitter la banque alors que son mandat court jusqu'en 2021. C'est qu'une nouvelle génération se prépare chez BNP Paribas Fortis.

Six institutions, six destinées

La crise bancaire aura eu des conséquences majeures sur le paysage bancaire en Belgique. Des centres de décision sont partis à Paris, comme pour BNP Paribas Fortis. La conversion de Dexia Banque en Belfius s'est faite avec succès. Le groupe KBC a réduit réduit son périmètre, ce qui ne l'empê-

che pas d'être très rentable. La taille des bilans a été ramenée de 1 600 à 1 000 milliards d'euros. En corollaire, et particulièrement pour Dexia, les montants en produits dérivés ont aussi fortement baissé. Mais de là à penser que les risques ont disparu...

Dexia

Un risque en dizaines de milliards qui pèsera longtemps

Dans l'histoire économique belge, la chute de Dexia concrétisée par le démantèlement en 2011 du groupe franco-belge restera l'un des épisodes les plus dramatiques, en tout cas d'un point de vue financier. Les actionnaires, dont les communes belges, ont tout perdu. Pour le contribuable belge, la note s'élève au jour d'aujourd'hui à environ 4,5 milliards d'euros. Et le risque Dexia va encore peser des décennies sur la Belgique.

Fin 2012, le bilan de la banque se montait encore à plus de... 350 milliards d'euros. Cinq ans plus tard, il s'élevait à 181 milliards. Ce qui reste énorme. On y trouve des prêts de projets publics du monde entier tout comme de la dette souveraine ou des produits dérivés. Certains représentants du camp belge auraient voulu une "résolution ordonnée" plus rapide. Mais dans une interview accordée en mai dernier à "La Libre", l'ex-président du conseil, le Français Robert de Metz, excluait ce scénario à cause des "swaps" qui avaient été signés avant et pendant la crise bancaire pour se couvrir contre une remontée des taux d'intérêt. Vu les échéances encore très longues de certains prêts (au-delà de 2050), de surcroît invendables, la liquidation totale de Dexia prendra encore des décennies.

En attendant, les Etats belge et français, respectivement actionnaires à concurrence de 53 et 47 %, continuent à garantir le financement de Dexia. Ces garanties portent sur un montant maximum de 85 milliards d'euros. Au 4 mai 2018, elles s'élevaient à 64,8 milliards, dont 33,3 milliards à charge de la Belgique.

En septembre 2011, juste avant le démantèlement, Dexia comptait 23 900 collaborateurs. On en est à moins de 800 aujourd'hui. Une partie du personnel se retrouve chez Belfius (ex-Dexia Banque). De nombreuses filiales ont été vendues. Cela s'est fait avec "peu licenciements", s'était réjoui Robert de Metz. C'est déjà ça.

BNPP Fortis

Les Français n'ont pas à regretter le "casse du siècle"...

C'est assez paradoxal. Dans la présentation des résultats au 30 juin 2018, les activités belges du groupe français BNP Paribas (qui se retrouvaient dans l'ancienne Fortis Banque) étaient résumées en une seule page sur un total de... 88. C'est peu vu les bénéfices engrangés (422 millions au 1^{er} semestre 2018, avant impôts) et surtout le montant des dépôts.

Il faut dire que, depuis que BNP Paribas a repris Fortis Banque, cette dernière ne lui cause pas beaucoup de souci. C'est le moins que l'on puisse dire. De nombreux analystes bancaires avaient alors affirmé que les Français avaient fait le "casse du siècle". Qui plus est, grâce aux pertes fiscales reportables héritées de Fortis Banque, la banque n'a pas payé beaucoup d'impôts sur les revenus pendant près de 10 ans. Une aubaine.

Les Français n'ont pas fondamentalement changé le "business model" de la banque, ni le style de management. Même si Paris surveille de près ce qui se passe à Bruxelles et impose sa ligne de conduite.

Un peu à l'instar d'Electrabel et Engie, la maison mère veille à faire la meilleure ingénierie financière possible. Et ce n'est pas un hasard si le CFO actuel est un Français, certes épaulé par des Belges. Ainsi, la filiale belge a repris l'activité de leasing Arval, gonflant un bilan qui totalise près de 280 milliards d'euros.

L'entité BNP Paribas Fortis ne se limite donc pas aux activités belges. Et c'est aussi dans un souci de maximalisation financière, vu les abondantes liquidités de la filiale belge, que celle-ci intègre notamment sa participation de 48 % de la filiale turque TEB. Laquelle est néanmoins devenue un point d'attention en raison de la crise de la livre turque.

Les fameux produits structurés CDO, qui avaient mis la banque en difficulté, ont certes disparu. Mais, au vu de ce qui se passe en Turquie ou d'autres risques moins visibles, l'entité dirigée par le Belge Max Jadot n'est pas à l'abri d'une mauvaise surprise.

Belfius

Un bilan nettoyé du "legacy" mais une incertitude sur l'IPO

Souvenons-nous, c'était le lundi 10 octobre 2011 : l'Etat belge annonçait qu'il allait mettre 4 milliards d'euros sur la table pour reprendre l'ancienne Dexia Banque et sauver de la faillite le groupe franco-belge, coté sur Euronext Bruxelles et Paris. Depuis, la banque (le bancassureur plus exactement) a été rebaptisée Belfius et se prépare activement à une entrée en Bourse. Du moins si le gouvernement Michel donne son feu vert. Pour cela, il faut que la conjoncture boursière soit favorable. Or, en raison des turbulences sur les marchés, la valeur de la banque est revenue de 5 à 7 milliards, contre 6 à 8 milliards il y a quelques mois. De quoi faire hésiter le comité ministériel restreint qui doit se pencher sur la question début septembre. D'autant qu'il doit aussi bétonner une solution d'indemnisation pour les coopérateurs d'Arco qui ont perdu leur investissement dans la chute de Dexia. Pas gagné vu les réticences de l'Europe.

Si l'IPO se fait, ce sera une étape majeure qui sera franchie et une victoire (à l'arraché) pour le CEO Marc Raisière. Belfius sera une banque cotée, au même titre que KBC, ING ou BNP Paribas. Une banque avec des fonds propres de 9,4 milliards, soit 6,1 milliards de plus qu'en 2011 alors que le bilan totalise encore près de 170 milliards.

Le chemin parcouru pour en arriver là était semé d'embûches. La direction de la banque a dû nettoyer la banque du "legacy", c'est-à-dire l'héritage (pourri) du passé.

A entendre Marc Raisière, plus question de faire les erreurs du passé, en recherchant une expansion internationale coûteuse ou en devenant trop dépendante du marché interbancaire. Son ambition est de faire de Belfius un nom certes "branché" de la finance belge, mais pas une banque à risque. Cet acte de formation a deux marottes : la bancassurance et le monde des Fintech. Il avait fait les yeux doux à Ethias avant de comprendre qu'une union n'était pas possible.

KBC

Dix ans pour devenir la banque la plus rentable d'Europe

KBC est la banque la plus rentable d'Europe." Celui qui le dit ne peut pas être suspecté de parti pris... C'est en effet le patron d'une des grandes banques concurrentes en Belgique.

Alors, comment a fait KBC pour remonter si vite la pente et rembourser sans difficulté les coûteuses aides de l'état fédéral et de la Région flamande ?

Souvenons-nous : en 2008 et 2009, le bancassureur flamand reçoit une aide de 7 milliards d'euros et une garantie sur ses CDO (Collateralized debt obligations). Fin 2015, soit cinq ans plus tôt que prévu, il avait tout remboursé et payé les pénalités, ce qui représente un montant de 13 milliards.

Pour dégager du cash et répondre aux exigences de l'Europe, il vend un certain nombre d'actifs tels que KBL European Private Bankers ou Centea. Il assainit son portefeuille de crédits hypothécaires et fait le ménage en Europe centrale et orientale. Exit Absolut Bank en Russie et la banque slovène NLB. Il fait aussi l'impasse sur le dividende pendant plusieurs années.

Pour le reste, le bancassureur flamand fait tourner la machine, avec comme toujours une efficacité redoutable, profitant aussi d'une économie flamande florissante et d'un personnel dévoué. On sait que l'état de santé des banques est étroitement lié à celui de l'économie en général.

Contrairement à certains de ses concurrents, il ne fait pas de plan de restructuration radical qui a pour effet de freiner la dynamique commerciale. Ce qui ne l'empêche pas de fermer des agences et de diminuer ses effectifs, mais de manière discrète et progressive.

Les résultats engrangés aujourd'hui sont impressionnants : rien que sur le premier semestre 2018, le bénéfice net s'élève à 1,248 milliard d'euros (dont 680 millions pour la Belgique). Quant au total bilantaire, il s'élève à 292 milliards d'euros.

ING

En quête d'un nouveau souffle après le plan de restructuration

Quand j'ai commencé à travailler chez ING, on était plus de 10 000 employés, ils seront bientôt près 40% en moins." Cet ancien cadre d'ING porte un regard un rien désolé sur ce qu'est devenue la filiale belge du groupe financier néerlandais. Même si elle n'a pas été directement mise en danger par la crise bancaire contrairement à sa maison mère, elle n'est plus ce qu'elle était. Bien sûr, le sévère plan de restructuration, qui a causé un petit séisme, est passé par là. Un matin d'octobre 2016, la banque a annoncé sans ménagement qu'elle voulait se séparer de 3158 équivalents temps plein. Les Hollandais ont choisi la méthode brutale et radicale.

Deux ans plus tard, près de 2000 personnes ont quitté la filiale belge. Quand "le plan de transformation" sera achevé fin 2021, elle devrait employer environ 6500 personnes et arriver au chiffre voulu.

Faut-il en déduire qu'ING s'est relevé plus difficilement que ses concurrents de la crise bancaire ? Pas forcément. Quand le groupe bancaire néerlandais a annoncé sa restructuration, il a évoqué un contexte difficile, en raison en particulier du bas niveau des taux d'intérêt. Certains experts y ont vu un faux prétexte, la vraie raison étant, selon eux, la recherche d'une réduction de coûts permettant d'améliorer le rendement sur fonds propres et donc... le bon sens des dirigeants.

Aujourd'hui, plus que jamais, la filiale belge répond aux ordres venus des Pays-Bas. Des postes sensibles comme le directeur des ressources humaines ont été confiés à des Néerlandais. Il n'y a que deux Belges occupant des responsabilités exécutives importantes à Amsterdam. La salle des marchés a été délocalisée à Londres. La bancassurance a été stoppée avec la mise en Bourse à Amsterdam des activités d'assurance.

Quant aux résultats au 1^{er} semestre 2018 (343 millions, en recul de 14 %), ils affichaient une baisse plus forte que celle enregistrée par les principales banques concurrentes en Belgique. Comme si la banque était en quête d'un nouveau souffle.

Ethias

Un long assainissement et des batailles politiques

Si l'on excepte le cas Dexia, Ethias est l'institution qui a pris le plus de temps pour retrouver une certaine santé financière. Et celle-ci reste fragile. Actionnaire de Dexia, Ethias était au bord du gouffre en 2008. Il avait fallu l'intervention massive de l'état fédéral ainsi que des Régions wallonne et flamande pour la sauver. Ils avaient mis sur la table 1,5 milliard d'euros. Mais le problème était loin d'être réglé. L'institution a aussi dû se débarrasser de ses comptes First, ces produits d'assurance-vie à taux d'intérêt (trop) élevés. Cela n'a été fait qu'en 2017.

Les actionnaires flamands auraient bien voulu vendre l'institution mais, du côté wallon, on ne voulait pas en entendre parler. La bataille fut rude entre francophones et néerlandophones, se soldant finalement sur une victoire des premiers. Au grand dam de Marc Raisière, le CEO de Belfius, qui aurait bien aimé mettre la main sur l'assureur.

Au premier semestre 2018, la société qui emploie près de 2000 personnes affichait un bénéfice net de 98 millions. "Ethias commence à tourner tout seul, mais cela n'a pas été simple", commente Koen Van Loo, administrateur-délégué de la SFPI, le holding du gouvernement fédéral.

Il est persuadé que les actionnaires, qui ont dû se priver de dividendes pendant des années, vont "faire une plus-value". Mais quand ? L'accord entre les trois actionnaires historiques (les Régions flamande, wallonne et l'état fédéral détiennent chacun 31,5 %) prévaut jusqu'en 2019. En attendant, la constellation Ethias est particulièrement prolifique pour les politiques qui se sont partagés... quatre-vingts mandats au cours des trois dernières années.