

Wells Fargo et ses quelques « pommes véreuses »

M. Korica (IESEG) & Y. Bazin (Université Paris Nanterre)

Avant septembre 2016, Wells Fargo était surtout connue en tant qu'institution locale et conviviale, basée à San Francisco, et n'ayant pas été touchée par la crise financière. C'était aussi la banque américaine avec la plus forte capitalisation boursière. Cette image s'est effondrée début septembre, avec le scandale très médiatisé de ses pratiques commerciales douteuses. En effet, il s'est avéré que pendant plusieurs années la banque avait fortement incité ses employés à donner la priorité à l'augmentation des revenus provenant de produits bancaires additionnels. Les objectifs de vente agressifs ont conduit des employés à accéder aux comptes clients sans autorisation, à ouvrir quelque 1,5 million de comptes sans autorisation et à effectuer 565 000 demandes de cartes de crédit non autorisées - ce qui a généré 2,6 millions de revenus supplémentaires pour la banque. Il est important de noter que la plupart des clients, qui n'avaient initialement ouvert qu'un seul compte bancaire, ignoraient totalement ces pratiques. Certains ont fini par s'en rendre compte, mais ont souvent trouvé la tâche de clôturer les comptes fictifs quasiment impossible.

Poursuivie en justice par plusieurs organismes gouvernementaux, dont le *Consumer Financial Protection Bureau* (organisme de régulation créé à la suite de la crise financière)¹, la banque a finalement accepté de payer 185 millions de dollars, dans l'espoir de mettre ainsi un terme à l'affaire. C'était un vœu pieux. Malgré l'insistance du PDG John G. Stumpf sur le fait que l'affaire était le fait de « quelques pommes véreuses » (qui ont finalement été licenciées), de sérieuses questions ont été soulevées le mois suivant, notamment lors d'une audition largement médiatisée de la Commission bancaire du Sénat. Beaucoup d'entre elles portaient sur la culture de l'entreprise au sens large, dans laquelle « incroyablement, 5 300 employés pensaient qu'il était parfaitement normal de tromper leurs propres clients pour obtenir une prime plus importante »². En d'autres termes, le scandale était-il le fait de quelques pommes véreuses ou d'un arbre corrompu, et quelles en furent les conséquences ? Comme l'a résumé la sénatrice Elizabeth Warren, une critique éminente, « dans tous les cas, il y a un gros problème chez Wells Fargo »³.

Bienvenue chez Wells Fargo & Co.

La société a été fondée en 1852 à San Francisco et possède une longue histoire en tant qu'institution financière américaine reconnue. Plus précisément, selon son site Web, « de la ruée vers l'or au début du XXe siècle, en passant par la prospérité, la dépression et la guerre, Wells Fargo a acquis une réputation de confiance en raison de son attention et

¹ Wang, C. (September 29, 2016). 'Wells Fargo scandal 'makes a case' for CFPB and its work, says congresswoman', *CNBC*, <http://www.cnbc.com/2016/09/29/wells-fargo-scandal-makes-a-case-for-cfpb-and-its-work-says-congresswoman.html>

² Cohan, W.D. (September 16, 2016). 'Wells Fargo scandal may be sign of a poisonous culture', *The New York Times*, <http://nyti.ms/2cPhNqo>

³ CNBC (September 15, 2016). 'Elizabeth Warren on Wells Fargo', <http://nyti.ms/2cIHHxV>

de sa fidélité envers ses clients ». La page d'information sur l'entreprise, à son tour, la décrit comme « une société de services financiers diversifiée et communautaire avec 1,9 billion de dollars d'actifs », qui fournit une variété de services par le biais de « plus de 8 600 sites », au service de « 70 millions de clients et d'un ménage américain sur trois »⁴. Son personnel compte quelque 269 000 personnes réparties dans 36 pays, dont plus de 100 000 employés aux États-Unis seulement.

Fait important, rapporté par Emily Glazer du *Wall Street Journal*⁵,

la banque « a longtemps été l'envie de Wall Street pour sa capacité à inciter les clients à souscrire à des produits et services multiples. [...] La vente croisée est largement célébrée à Wall Street [...] mais Wells Fargo est la seule grande société financière américaine à révéler ses performances en matière de vente croisée dans ses documents de valeurs mobilières. L'accent mis par la banque sur la vente croisée remonte au mandat de l'ancien PDG Dick Kovacevich, qui a pris les rênes de l'entreprise en 1998 et a vanté cette pratique comme un moyen d'augmenter les profits et d'approfondir les liens avec les clients. En 1999, la banque a déclaré que ses clients utilisaient en moyenne trois de ses produits ou services [...] et espérait augmenter ce nombre à huit. L'objectif est resté en place pendant des années [...] et] était connu en interne sous le nom d'initiative « Gr-eight ». La banque a récemment déclaré dans un rapport de valeurs mobilières que les clients particuliers avaient en moyenne 6,13 solutions Wells Fargo par foyer en septembre 2015, soit quatre fois la moyenne du secteur, selon le *LA Times*. Ce chiffre était [encore] plus élevé dans d'autres divisions [...]. Ce succès, alors que de nombreux concurrents ont échoué, trouve ses racines dans une culture de vente sous haute pression... ».

Une culture de vente « cocotte-minute »

Les premières questions sur les pratiques de vente et la culture d'entreprise de Wells Fargo ont été posées il y a des années, avec des soupçons selon lesquels des « ventes croisées » très douteuses se produisaient depuis au moins 2011, voire avant. Plus précisément, le *Los Angeles Times* a publié une enquête dès décembre 2013⁶, basée sur des documents internes et des entretiens avec 30 anciens et actuels employés. L'enquête dresse un tableau sombre. Comme le rapporte son journaliste,

« la directrice de succursale Rita Murillo en est venue à redouter les appels téléphoniques. Les chefs régionaux exigeaient des conférences toutes les heures sur les progrès de sa succursale de Floride par rapport aux quotas quotidiens d'ouverture de comptes et de vente aux clients de services supplémentaires tels que la protection contre les découvertes. Les employés qui n'étaient pas en retard devaient rester tard et travailler le week-end pour atteindre les objectifs, a déclaré Murillo. Puis sont venues les menaces : quiconque n'atteindrait pas les objectifs

⁴ Wells Fargo (3rd Quarter 2016). 'Quarterly Fact Sheet',

<https://www08.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/corporate/wells-fargo-today.pdf>

⁵ Glazer, E. (November 30, 2015). 'At Wells Fargo, how far did bank's sales culture go?', *The Wall Street Journal*, <http://www.wsj.com/articles/at-wells-fargo-how-far-did-banks-sales-culture-go-1448879643>

⁶ Reckard, E.S. (December 21, 2013). 'Wells Fargo's pressure-cooker sales culture comes at a cost', *Los Angeles Times*, <http://www.latimes.com/business/la-fi-wells-fargo-sale-pressure-20131222-story.html>

après deux mois serait renvoyé. « On nous disait constamment que nous finirions par travailler pour McDonald's », a déclaré Murillo, qui a démissionné plus tard. « Si nous n'atteignions pas les objectifs de vente... nous devions rester pour ce qui ressemblait à une retenue après l'école, ou nous présenter à une session téléphonique le samedi ».

Le cas de Mme Murillo n'était que la pointe de l'iceberg (qui a été rapporté). L'article décrivait en détail les managers qui formaient les employés sur la façon de gonfler les chiffres de vente, et les employés (le plus souvent mal payés) qui ouvraient des comptes inutiles, parfois sans autorisation et avec de fausses signatures, puis imputaient la responsabilité à des problèmes informatiques, ainsi que la modification des numéros répertoriés pour les clients mécontents, afin qu'ils ne puissent pas être contactés pour des enquêtes de satisfaction – tout cela malgré une formation formelle régulière en matière d'éthique⁷. Dans un cas, une femme sans-abri a été convaincue d'ouvrir six comptes différents. L'article décrivait également un suivi détaillé de la conformité, avec pour objectif 8 comptes par client. Pour y parvenir, « les managers [étaient] invités non seulement à atteindre mais à dépasser les quotas quotidiens fixés par les chefs régionaux. [Ils] devaient s'engager à respecter 120 % des quotas quotidiens, [et] les résultats étaient examinés à la fin de la journée lors d'une conférence téléphonique avec les managers de toute la région. « Si vous n'atteignez pas votre objectif, vous êtes sévèrement puni et embarrassé ».

Pour un employé, il était clair qu'il s'agissait d'une « manipulation », qui ne « bénéficiait pas à la plupart Les conséquences personnelles de cette situation sont également très importantes : les employés démissionnent sous la pression, ce qui entraîne des situations financières précaires ; d'autres sont licenciés pour avoir « trompé le système ». Malgré cela, « les responsables de Wells Fargo ont déclaré qu'ils font de la conduite éthique une priorité et punissent ou licencient les employés qui ne servent pas correctement les clients. Ils ont reconnu que la banque mettait fortement l'accent sur la vente, mais ont déclaré qu'elle avait pour objectif de bénéficier aux clients en identifiant leurs besoins. « Je ne suis au courant d'aucune culture de vente excessive », a déclaré le directeur financier [Tim] Sloan dans une interview ».

Depuis 2013, des révélations sur des problèmes de longue date continuent de faire surface. Dans un épisode de la *National Public Radio* (NPR) « Planet Money » d'octobre⁸, des journalistes ont interviewé plusieurs anciens employés. Comme le raconte *Fortune*⁹,

« un ancien vendeur identifié uniquement comme 'Ashley' raconte certaines parties familières de l'histoire, notamment les objectifs de vente ambitieux de la banque. Pendant la majeure partie de son mandat, les vendeurs devaient créer huit nouveaux comptes par jour, même si parfois le quota atteignait 20. Lorsqu'elle n'atteignait pas ses quotas, Ashley raconte qu'elle était soumise à des 'séances de coaching' humiliantes et qu'on l'avertit qu'elle serait renvoyée si elle ne faisait pas mieux. Elle raconte avoir vomi à son bureau à cause du stress. Une autre employée

⁷ Corkery, M. and Cowley, S. (September 16, 2016). 'Wells Fargo warned workers against sham accounts, but 'they needed a paycheck'', *The New York Times*, <http://nyti.ms/2cf0hhn>

⁸ Planet Money (October 7, 2016). 'Episode 728: The Wells Fargo Hustle', *National Public Radio*, <http://www.npr.org/sections/money/2016/10/07/497084491/episode-728-the-wells-fargo-hustle>

⁹ Morris, D.Z. (October 10, 2016). 'Former employees detail Wells Fargo's "boiler room" operation', *Fortune*, <http://fortune.com/2016/10/09/wells-fargo-work-culture/>

qui s'est confiée à Planet Money décrit l'atmosphère comme un 'sweatshop' (*grindhouse*). Mais c'était plus que de la simple pression. Ashley décrit les tactiques de vente dont Stumpf a plaidé l'ignorance comme 'une chose systémique qui a été enseignée. C'est la culture de la vente'. [...] Ces tactiques] comprenaient le fractionnement des fonds des clients sur plusieurs comptes au lieu d'un seul. Ashley décrit un incident au cours duquel un client a été à découvert à plusieurs reprises parce que ses fonds avaient été répartis sur plusieurs comptes. Elle dit avoir utilisé son propre argent pour couvrir une partie des frais encourus par le client. Les employés ont également trompé les clients en leur faisant signer des documents pour des comptes indésirables. Les employés comptaient également sur leurs amis et leur famille pour les aider à faire leurs comptes, en vendant des comptes à des personnes comme leurs parents et leurs colocataires. Le détail le plus troublant qui ressort du reportage de Planet Money est peut-être que les jeunes employés étaient souvent licenciés après avoir pleinement exploité leurs relations personnelles de cette manière. [Il est intéressant de noter que] la plupart des événements décrits par Ashley se sont produits dans le bâtiment où travaillait le PDG John Stumpf [...] Les clients déposaient également régulièrement des plaintes au sujet des comptes indésirables, ce qui semblait n'avoir que peu ou pas d'impact sur les pratiques de la banque jusqu'au début des enquêtes officielles. Ashley a finalement résisté à tout cela, au prix de graves conséquences personnelles. Elle a commencé à refuser d'atteindre son quota et a essayé de faire part de ses préoccupations à la hotline éthique de la banque, mais elle a eu le sentiment d'être ignorée. Elle a alors non seulement été licenciée, mais a été inscrite sur la liste noire de Wells Fargo dans une base de données partagée par d'autres banques. Cela l'a finalement empêchée de poursuivre sa carrière dans le secteur bancaire ».

L'histoire d'Ashley a été reprise par un certain nombre d'autres personnes qui se sont manifestées. Elles ont insisté sur le fait que « la direction a joué un rôle central dans la propagation du scandale », notamment en ignorant les employés qui, après avoir suivi une formation sur l'éthique, ont dénoncé des collègues qui avaient ouvert des comptes illégalement, pour voir ces derniers promus ou récompensés, au lieu d'être sanctionnés¹⁰. Plusieurs lanceurs d'alerte ont également raconté avoir subi des représailles et avoir été licenciés après avoir signalé des actes répréhensibles à la hotline éthique, notamment pour des infractions constatées dès 2005¹¹. Wells Fargo, cependant, est restée ferme sur le fait que ces descriptions étaient totalement inexactes. Selon sa porte-parole citée dans le *Wall Street Journal* à la suite de l'attention réglementaire initiale, suite au procès intenté par le procureur de la ville de Los Angeles en mai 2015, le message était clair : « La culture de Wells Fargo est axée sur les meilleurs intérêts de ses clients et sur la création d'un environnement de soutien, de bienveillance et d'éthique pour les membres de notre équipe. »

Une histoire familiale

¹⁰ Shen, L. (September 20, 2016). 'Former Wells Fargo employees to CEO John Stumpf: It's not our fault', *Fortune*, <http://fortune.com/2016/09/19/former-wells-fargo-employees-to-ceo-john-stumpf-its-not-our-fault/>

¹¹ Lynch, S. N. (September 29, 2016). 'Wells Fargo workers say they were fired for reporting 'gaming' of sales quotas', *Reuters*, <http://www.reuters.com/article/us-wells-fargo-accounts-whistleblower-idUSKCN11Z1RE>

Il est important de noter que le scandale Wells Fargo a suivi un chemin bien connu à bien des égards. Comme le résume un article du *New York Times*¹²,

« une entreprise découvre que ses employés se comportent mal [...]. Les régulateurs interviennent pour enquêter. L'indignation du public grandit. Les dirigeants de l'entreprise se montrent choqués par ces révélations et affirment qu'ils n'ont jamais ordonné au personnel d'agir d'une manière aussi répréhensible. Cela vous semble familier ? » Comme l'auteur l'a expliqué plus en détail, « chez Volkswagen, les ingénieurs ont équipé des millions de voitures de logiciels pour tromper les tests d'émissions aux États-Unis afin que les véhicules répondent aux exigences budgétaires. Chez General Motors, les dirigeants auraient retardé le rappel des interrupteurs défectueux et potentiellement dangereux par crainte des coûts de remplacement. [Au] ministère des Anciens Combattants [...], les listes d'attente des patients ont été falsifiées pour atteindre des niveaux de service agressifs et irréalistes.

A chaque fois, la direction a exprimé sa consternation face à ces manquements, et les enquêtes ont fini par mettre en cause la « culture » de l'entreprise [...]. Mais comment une culture toxique peut-elle se développer d'une manière diamétralement opposée à tout ce que les dirigeants sont censés dire et défendre ? La réponse réside dans une variante de l'avertissement classique « Faites ce que je dis, pas ce que je fais ». Les employés trouveront leurs signaux culturels non pas dans ce que dit la direction mais dans ce qu'elle leur indique, [qui] est intégré partout [...]. Ces signaux peuvent apparaître de manière évidente, comme dans la manière dont les rémunérations et les reconnaissances sont accordées. Ou ils peuvent émerger de manière plus subtile, comme dans les indicateurs qui obsèdent les dirigeants, les questions qu'ils posent aux employés et la façon dont ils réagissent aux opinions divergentes. Ces signaux peuvent facilement prendre le pas sur les déclarations de mission et de valeurs d'entreprise les plus soigneusement élaborées. Ils entourent les employés à chaque instant, orientant leur attention et façonnant leurs perceptions de ce qui constitue un bon ou un mauvais comportement ».

Pour d'autres, le scandale fait écho à un ensemble plus spécifique de préoccupations soulevées au fil des ans – celle de la culture bancaire au sens large, en particulier depuis la crise financière. Comme l'a expliqué un journaliste de *Reuters*¹³,

« au lendemain de la crise financière de 2008, le secteur bancaire a cherché à résoudre une crise éthique en organisant des enquêtes, des réunions publiques, en nommant des superviseurs et en mettant en place des mécanismes permettant aux employés de signaler les malversations. Aujourd'hui, le scandale des ventes sous pression chez Wells Fargo & Co fournit une preuve supplémentaire que les grandes banques américaines n'ont peut-être pas grand-chose à montrer pour ces efforts. Des consultants bancaires affirment que des dizaines de millions de dollars sont dépensés chaque année pour des initiatives visant à créer une culture d'intégrité,

¹² Picoult, J. (October 8, 2016). 'What went awry at Wells Fargo? The beaten path of a toxic culture', *The New York Times*, <http://nyti.ms/2dIKipQ>

¹³ Oran, O. (September 28, 2016). 'Wells Fargo scandal reignites debate about big bank culture', *Reuters*, <http://www.reuters.com/article/us-wells-fargo-accounts-culture-analysis-idUSKCN11Y1S1>

en partie à la demande des régulateurs tels que la Federal Reserve Bank de New York et le Bureau du contrôleur de la monnaie des États-Unis. [Un consultant a toutefois noté que] les banques ont dépensé beaucoup d'argent pour étudier leur culture et mettre à jour leurs manuels d'éthique, sans grand impact. « Une grande partie de ce que font les banques sont des tentatives superficielles [...] Il s'agit plus d'une façade qu'autre chose. »

La série de scandales qui se poursuit renforce les doutes sur [l'efficacité de ces changements]. La débâcle de Wells Fargo [...] n'est que le dernier coup dur pour les banquiers. Parmi les autres manquements récents, citons la manipulation généralisée des taux d'intérêt de référence par les traders de plusieurs banques ; des rapports selon lesquels JPMorgan Chase & Co aurait embauché les enfants de hauts fonctionnaires chinois pour s'attirer les faveurs ; et des allégations devant un tribunal londonien selon lesquelles les banquiers de Goldman Sachs Group Inc auraient embauché des prostituées [...] pour décrocher des contrats. Wells a également été accusée par les autorités locales et fédérales de pratiques discriminatoires en matière de prêts hypothécaires. Wells, qui a nié ces accusations, a conclu un accord avec le ministère américain de la Justice en 2012 ».

En particulier, comme l'a noté un vétéran de 35 ans du secteur bancaire dans une lettre au *Washington Post*¹⁴, le scandale reflète un changement plus large du secteur vers « une culture axée sur les ventes ». Selon lui, « la plupart des banques ont commencé à mettre en œuvre une culture axée sur les ventes il y a près de 20 ans [...]. [La croissance et les profits sont les moteurs, portés par] les analystes du secteur qui exercent une pression excessive sur les conseils d'administration et la direction générale pour atteindre des objectifs à court terme irréalistes. En 2001, les bureaux des banques étaient appelés magasins et non plus succursales. Les recommandations étaient indispensables pour chaque employé ; la vente croisée était impérative. Dans de nombreuses banques, si ce n'est la plupart, le personnel administratif était censé générer des recommandations de la part de ses amis et de sa famille. Des objectifs quantitatifs et irréalistes ont été fixés pour tous. Les ventes dans les mêmes magasins sont devenues une nouvelle mesure de la performance des banques. Chaque « client » de banque avait besoin d'une carte de crédit, d'un prêt automobile, d'une hypothèque, etc. Vendez, vendez, vendez.

Décence et intégrité ?

Dans les semaines qui ont suivi les révélations du scandale début septembre, Stumpf et Wells Fargo ont dû faire face à une avalanche de questions. Aucune n'a été aussi pointue ou aussi douloureuse publiquement que les audiences de la Commission bancaire du Sénat, qui ont été télévisées à l'échelle nationale et largement couvertes pendant des semaines. Au cours de ces audiences, les sénateurs ont remis en question Stumpf et la direction du conseil d'administration (notamment l'insistance de ce dernier sur le fait que la culture de l'entreprise était tout à fait normale et qu'ils n'étaient pas au courant de quoi que ce soit d'anormal avant les reportages des médias en 2013), ont suggéré que les ventes croisées étaient en fait une fraude et ont fait valoir que la réaction de la banque

¹⁴ Letters to the Editor (September 25, 2016). 'The banking sales culture is behind the Wells Fargo Scandal', *The Washington Post*, https://www.washingtonpost.com/opinions/a-new-banking-sales-culture-is-behind-the-wells-fargo-scandal/2016/09/25/0d703a4e-8104-11e6-9578-558cc125c7ba_story.html?utm_term=.12e33b9d3a17

était trop faible, trop tardive et dans la mauvaise direction, c'est-à-dire que les employés suivaient les objectifs plutôt que les dirigeants les fixaient. Selon les termes du *Wall Street Journal*¹⁵, « les sénateurs des deux partis ont déclenché l'un des interrogatoires les plus durs d'un dirigeant de banque depuis la crise financière ».

Comme le résume un rapport du *Guardian*¹⁶, lors des audiences, Stumpf a mis en avant les valeurs de l'entreprise, notamment l'accent mis sur la décence et l'intégrité. Il a exprimé son mépris pour les anciens employés qui « ont enfreint notre code d'éthique. Ils ont été malhonnêtes ». Il a ajouté qu'il « ne comprenait pas ce qui les motivait ». À plusieurs reprises, les sénateurs des deux côtés de l'allée ont essayé de faire comprendre à Stumpf qu'il y avait quelque chose de plus important en jeu ici qu'une « trahison » de la culture de l'entreprise, et c'est le fait que la culture a peut-être été conçue de manière à trahir les clients de l'entreprise. « Ce n'est pas le travail de 5 300 pommes pourries. C'est le travail de semer des graines qui ont pourri tout le verger », a déclaré le sénateur Robert Menendez du New Jersey. « Vous et vos cadres supérieurs avez créé un environnement dans lequel cette culture de tromperie et de tromperie a prospéré ».

Il est crucial que Stumpf ait semblé résister à de telles conclusions, ainsi qu'aux suggestions selon lesquelles les employés n'avaient guère d'autre choix que de se conformer à de tels objectifs de vente, rendant ainsi inacceptable le licenciement de plus de 5 000 personnes pour les avoir suivis. Le rapport résume cependant que « c'est une combinaison de bas salaires, de quotas de vente punitifs et d'incitations salariales extrêmement mal alignées », a fait valoir [le sénateur] Menendez. Rappelant à Stumpf son témoignage selon lequel le banquier moyen de Wells Fargo gagne « beaucoup d'argent », entre 30 000 et 60 000 dollars par an, le sénateur a demandé à M. Stumpf combien il avait gagné en 2015. « 19,5 millions de dollars. » « C'est de l'argent bien gagné », a répondu Menendez. Lorsqu'on lui a demandé de se mettre à la place de quelqu'un qui ne gagne que 30 000 dollars par an et qui est menacé de perdre son emploi, tout ce que Stumpf a pu dire, faiblement, c'est que « la grande majorité aimait Wells Fargo ». Lorsqu'on lui a demandé s'il chercherait à dédommager ceux qui ont démissionné ou ont été licenciés pour ne pas avoir respecté les quotas parce qu'ils se comportaient de manière éthique, Stumpf n'a pas eu de réponse ». Inutile de dire que dans l'ensemble, les sénateurs n'étaient pas très satisfaits des réponses reçues. Dans l'une des conversations les plus dures et les plus médiatisées, la sénatrice Elizabeth Warren a déclaré à Stumpf : « Vous avez mis vos employés sous pression jusqu'à ce qu'ils escroquent les clients et vous avez pu augmenter la valeur de vos actions et mettre des centaines de millions dans votre poche [...] Vous devriez démissionner. Vous devriez rendre l'argent que vous avez pris pendant que cette escroquerie se déroulait et vous devriez faire l'objet d'une enquête criminelle à la fois par le ministère de la Justice et par la Securities and Exchange Commission ».

Les conséquences

¹⁵ Glazer, E. and Rexrode, C. (September 20, 2016). 'Wells Fargo CEO testifies before Senate Banking Committee', *The Wall Street Journal*, <http://www.wsj.com/articles/wells-fargo-ceo-testifies-before-senate-banking-committee- 1474390303>

¹⁶ McGee, S. (September 22, 2016). 'Wells Fargo's toxic culture reveals big banks' eight deadly sins', *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/business/us-money-blog/2016/sep/22/wells-fargo-scandal-john-stumpf-elizabeth-warren-senate>

Malgré le renoncement à 41 millions de dollars de rémunération et le fait qu'il ait survécu à des semaines de surveillance publique, cela ne lui a pas semblé suffisant. En octobre, Stumpf, qui avait commencé l'année en étant nommé « PDG de l'année », en partie pour avoir « [renoncé] à des activités qui faisaient passer les profits avant les clients »¹⁷, a démissionné. Comme l'a rapporté *The Economist*¹⁸,

« quand on considère les centaines de milliards de dollars de pertes et d'amendes que le secteur bancaire a encaissées ou subies au cours de la dernière décennie, l'affaire qui vient de mettre un terme à la carrière de John Stumpf, le patron de Wells Fargo, peut à première vue sembler anodine. En septembre, Wells a admis que ses vendeurs de banque de détail avaient été trop insitants et a accepté de payer aux régulateurs une amende de 185 millions de dollars, une somme infime par rapport aux normes récentes (Deutsche Bank est actuellement en négociation pour payer une amende d'environ 5 milliards de dollars aux régulateurs américains). M. Stumpf pensait probablement qu'il lui restait encore quelques années de bonheur à la tête de la banque la plus valorisée du monde. Mais le 12 octobre, il a démissionné après avoir été brûlé vif pendant des semaines sous un feu de critiques. Les transgressions de Wells ont touché l'opinion publique bien plus que les abus ésotériques sur le marché des titres adossés à des créances hypothécaires. [...] Pour de nombreux Américains, lassés de la bureaucratie et du service médiocre des banques [les tactiques de vente sournoises], cela semblait imprudent, impardonnable et peut-être criminel. » D'autres répercussions se sont également produites, notamment sur les résultats financiers : « les politiciens se sont demandé pourquoi les régulateurs bancaires prenaient si à la légère la fabrication massive de comptes. Le conseil municipal de Chicago a déclaré qu'il boycotterait la banque. [...] La capitalisation boursière de Wells a chuté de 25 milliards de dollars depuis le début du mois de septembre, et elle a perdu la première place mondiale au profit de JPMorgan Chase. »

En réponse, Wells Fargo a nommé Tim Sloan, un cadre supérieur de longue date, au poste de PDG. Sloan a rapidement présenté des excuses publiques au personnel, déclarant : « Je tiens à vous dire que nous sommes désolés pour la douleur que vous avez ressentie en tant que membres de l'équipe en raison des échecs de notre entreprise »¹⁹. Il a ajouté que la banque recrutait des experts extérieurs en culture pour « nous aider à comprendre où se trouvent nos faiblesses culturelles qui doivent être renforcées et corrigées ». Elle a ensuite annoncé début décembre que Sloan au poste de PDG et Stephen Sanger au poste de président, c'est-à-dire en gardant les deux postes séparés, devaient être permanents. Comme l'a commenté un trésorier d'État²⁰, « ce changement visant à garantir la responsabilité et une surveillance plus stricte profitera à tous ceux qui ont un intérêt dans l'entreprise ».

¹⁷ McGregor, J. (September 16, 2016). 'Wells Fargo's terrible, horrible, no-good, very bad week', *The Washington Post*, https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2016/09/16/wells-fargos-terrible-horrible-no-good-very-bad-week/?utm_term=.7383999fb80b

¹⁸ *The Economist* (October 15, 2016). 'Stumpfed', <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21708696-what-scandal-says-about-americans-attitude-towards-banks-stumpfed>

¹⁹ Shen, L. (October 26, 2016). 'Wells Fargo CEO Tim Sloan just apologized to his employees', *Fortune*, <http://fortune.com/2016/10/26/time-sloan-fargo-apology/>

²⁰ Gray A. (December 2, 2016). 'Wells Fargo splits chairman and CEO roles after investor pressure', *Financial Times*, <https://www.ft.com/content/d32b1a1a-b813-11e6-961e-a1acd97f622d>

Comme le rapportait le *Financial Times* du 16 décembre²¹, les retombées ne se sont pas arrêtées là. Plus précisément, « le nombre de clients ouvrant des comptes a fortement chuté pour un troisième mois consécutif [...] : les clients ont ouvert 41 % de comptes courants Wells Fargo de moins en novembre qu'il y a un an et ont fait 45 % de demandes de cartes de crédit en moins. [...] De plus, le 13 décembre, les autorités américaines ont interdit à Wells Fargo [...] d'établir de nouvelles unités internationales ou d'acheter des sociétés qui ne sont pas des banques, après avoir échoué à un test réglementaire pour des raisons sans rapport avec la débâcle des ventes. [...] Les marchés financiers ne semblaient cependant pas préoccupés par les chiffres des ouvertures de comptes. Les actions [...] sont restées en hausse de 22 % depuis les élections américaines, [parce que] les investisseurs pensent que le fardeau de la conformité [...] va s'alléger ».

Malgré les signaux positifs du marché, comme l'a fait valoir *The Economist*, le scandale pourrait être un signe plus important de la période (trouble) dans laquelle nous vivons. Pour le secteur lui-même, « l'effet cumulé des scandales bancaires et le sentiment de populisme signifient que l'environnement pourrait être encore aussi dangereux qu'immédiatement après la crise de 2008-2010. [...] Des scandales qu'ils auraient autrefois considérés comme mineurs peuvent échapper à tout contrôle. Un enchevêtrement de litiges, de boycotts et de mauvaise publicité peut nuire aux bénéfices à long terme ». Quant à Wells Fargo et à d'autres grandes banques, « M. Stumpf était une personnalité très respectée dans le secteur, et Wells était considérée comme une entreprise bien gérée. Pourtant, au mieux, il semble avoir été incapable de contrôler le fonctionnement de son organisation [...]. Plusieurs autres banques sont aussi grandes que Wells et presque toutes sont plus complexes qu'elle [...]. Il semble peu probable que Wells Fargo soit la seule à être devenue un cauchemar à gérer ». En d'autres termes, il reste essentiel de mettre en place une culture d'entreprise adéquate – ou de la faire mieux fonctionner. Pour Wells Fargo, le travail n'est pas encore terminé.

²¹ Gray, A. (December 16, 2016). 'Wells Fargo account openings fall for third month', *Financial Times*, <https://www.ft.com/content/f17e028a-c3b1-11e6-9bca-2b93a6856354>