

## RÉSUMÉ DE LA SESSION

### ■ RESTAURER LA CONFIANCE DANS LE SYSTÈME

- ◆ [Panel 1 : Régulation financière et protection du consommateur](#)
- ◆ [Panel 2 : Gouvernance d'entreprise](#)

Mardi 24 mai 2011

Orateur de marque : **Iveta Radičová**, Premier Ministre, République slovaque  
Animateur du débat : **Soumitra Dutta**, Professeur titulaire de la chaire Roland Berger des Affaires et Technologie, INSEAD, France

#### ◆ **Panel 1 : Régulation financière et protection du consommateur**

Membres du panel : **John Hope Bryant**, Fondateur, Président et PDG, Operation HOPE  
**Federico Ghizzoni**, PDG, UniCredit SpA  
**Marilena Igreja Lazzarini**, Membre du Conseil des Directeurs, Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC), Brésil  
**Ted Menzies**, Ministre d'État, Finances, Canada  
**Steingrímur J. Sigfússon**, Ministre des Finances, Islande  
Intervenant : **Renato G. Flores Jr**, Professeur, Fundação Getulio Vargas/EPGE, Brésil

D'un optimisme mesuré quant à la conjoncture économique à venir, **Iveta Radičová** reste très préoccupée par les conséquences de la récente crise économique et financière : « Les transactions commerciales et le bien-être économique reposent sur la confiance [...] la reprise ne pourra pas passer uniquement par l'établissement d'un nouveau cadre institutionnel, nous devons restaurer la confiance [...] [l'injection] de liquidités pourrait ne pas suffire pour relancer l'économie mondiale ». Mme Radičová cite deux des principaux « ennemis » de la confiance : le premier est l'utilisation par nos institutions de termes et d'acronymes peu intelligibles et obscurs, le débat sur la politique des pouvoirs publics paraissant ainsi se dérouler sur la base de « codes secrets », compris des spécialistes de l'analyse économique mais incompréhensibles pour la plupart des individus. Le deuxième facteur ayant nui à la confiance est l'insuffisance des mécanismes de réglementation et de contrôle mis en œuvre par le passé, conjuguée à de mauvaises mesures d'incitation.

Comment restaurer la confiance et, partant, la crédibilité du système ? « La répétition d'expériences satisfaisantes constitue un élément déterminant de la confiance », affirme Mme Radičová, qui insiste sur la nécessité de renforcer la transparence, de réduire la corruption et le clientélisme et de faire en sorte que les responsables politiques et financiers ainsi que les chefs d'entreprise soient pénalisés lorsqu'ils ne respectent pas les règles. Au sujet de la crise qui secoue actuellement la zone euro, elle estime que cette

dernière « n'est pas divisée entre petits et grand pays, mais entre nations responsables et non responsables » et souligne en guise d'avertissement que « si la confiance se traduit par un sentiment de sécurité, une dette grandissante engendre une perte de confiance ». Achevant son intervention par quelques commentaires sur l'éthique et la politique, Mme Radicova met aussi en garde contre le danger que représente l'impuissance à établir des passerelles entre le monde des idées et le monde de la pratique. « La participation de citoyens actifs est une condition essentielle à cet égard », conclut-elle.

**Ted Menzies** considère que le Canada jouit d'une expérience unique en matière de régulation financière et de protection des consommateurs, car il a fait preuve d'une remarquable détermination pendant la récession, au cours de laquelle aucune banque canadienne n'a fait faillite. Selon M. Menzies, la solidité du secteur financier du pays est due à un cadre réglementaire devenu depuis un exemple à suivre. En outre, le Forum économique mondial a classé cinq établissements financiers du Canada parmi les meilleurs au monde en matière de gestion des risques. Les principales caractéristiques des techniques de gestion des banques canadiennes ont eu un impact significatif sur les règles financières internationales élaborées au lendemain de la crise. Le système canadien est une référence en matière de contrôle des banques sur le terrain, « car il permet toujours de savoir qui est responsable de quoi ». M. Menzies mentionne également « l'importance vitale » de la culture financière et fait remarquer que « la protection des consommateurs doit toujours être un élément central de la restauration de la confiance dans le système ». A son avis, les répercussions de l'évolution des produits financiers sur les consommateurs doivent faire l'objet d'un suivi attentif.

**Steingrímur J. Sigfússon** remarque avec humour que l'Islande n'a pas été tout à fait aussi chanceuse que le Canada et que si elle est impuissante face aux volcans, elle peut agir au niveau des crises bancaire et financière. De nombreux individus ont été touchés par la crise et sont à la fois mécontents et en colère : « Nous devons nous attaquer à la racine du problème [...]. La mise en œuvre de mesures superficielles ne suffira pas ». M. Sigfússon propose cinq grandes lignes de conduite : être vigilant au sein du système de gestion financière au risque d'une trop grande expansion, « il est insensé, en effet, qu'un petit pays comme l'Islande laisse ses banques croître de manière démesurée » ; encourager une structure de l'actionariat à la fois diversifiée et transparente, et éviter les participations croisées entre les banques et le secteur des entreprises ; séparer les activités commerciales des activités de banque d'investissement ; mettre un terme à certaines fonctions exercées par les banques ; et replacer les systèmes de bonus bancaires dans une perspective éthique et morale : « pourquoi les banquiers doivent-ils recevoir des récompenses considérables alors que les chirurgiens, dont les erreurs peuvent avoir des conséquences mortelles, n'en reçoivent pas ? ». Enfin, nous devons revoir nos dispositifs de garantie des dépôts bancaires, par exemple en faisant de ces dépôts des créances prioritaires sur les banques, ce qui pourrait éviter d'avoir recours à un fonds de garantie. M. Sigfússon conclut en affirmant que « cette crise a clairement montré que nous sommes toujours prisonniers d'un système dans lequel nous privatisons les recettes et mutualisons les pertes », et qu'il faut que cela cesse.

**Federico Ghizzoni** constate ironiquement que : « [en tant que] seul banquier du panel, j'ai par définition un problème de confiance ». Il se fait cependant l'écho des observations des précédents intervenants, estimant qu'« il ne peut y avoir de croissance pérenne sans confiance » et reconnaît qu'il est nécessaire de renforcer le cadre de réglementation et de gouvernance. Les banques doivent également développer leurs mesures de contrôle interne, améliorer leur transparence et mieux définir les rôles respectifs de leurs conseil d'administration et comité de direction. Mr. Ghizzoni souhaite en revanche s'inscrire en faux contre l'idée ancrée dans l'imaginaire collectif selon laquelle tous les banquiers perçoivent de très hauts salaires et prennent des risques inconsidérés. Il cite à cet égard le cas de sa propre banque, UniCredit, où la rémunération annuelle nette moyenne n'est que de 35 000 euros et où les primes sont versées en fonction de la satisfaction des clients. M. Ghizzoni met en garde également contre une surabondance de règles, qui pourrait rendre les banques trop prudentes, et cite l'exemple du volume considérable d'épargne improductive dans le système financier italien. Il indique pour finir « qu'il s'agit d'une crise de

valeurs [...] et que si nous ne remettons pas en cause de manière permanente les valeurs défendues par nos dirigeants, de nouvelles crises éclateront ».

**Marilena Igreja Lazzarini** souligne que l'avis des consommateurs mérite davantage d'attention étant donné l'ancienneté des relations qu'ils entretiennent avec les banques. Or, la situation à cet égard est loin d'être satisfaisante dans certains pays : au Brésil, par exemple, le secteur des services financiers se place au deuxième rang pour ce qui est du volume des plaintes déposées par les consommateurs. De l'avis de Mme Lazzarini, « les services financiers engendrent des risques considérables pour les consommateurs et il n'est pas sain que ces derniers, alors que les produits financiers se complexifient, doivent s'en remettre à des courtiers et à des conseillers pour savoir comment ces produits fonctionnent. L'intervenante se positionne fermement en faveur de la promotion de l'éducation financière et considère que « les pouvoirs publics devraient en assumer la responsabilité ».

**John Hope Bryant** annonce l'apparition du « premier roi du monde : le consommateur du XXI<sup>e</sup> siècle » et, plus précisément, le consommateur américain « dont dépendent 70 % de l'économie américaine, soit l'équivalent de 25 % de la demande économique mondiale ». Il souligne aussi, cependant, que 70 % des consommateurs en question vivent au jour le jour et, tout en admettant que « des erreurs ont été faites », note que si le consommateur américain cesse d'acheter des biens et des services, le reste du monde cessera de produire. Faisant remarquer que la situation actuelle n'est pas une simple récession mais plutôt une totale « remise à zéro », qui nécessitera des investissements conséquents en matière d'éducation financière, il conclut malgré tout sur une note optimiste en disant qu'« après la pluie vient le beau temps » et que c'est de la protection du consommateur que viendra la « première embellie ». Se prononçant énergiquement en faveur de l'introduction de cours de culture financière dans les écoles du cours moyen à la terminale, M. Bryant déclare qu'« à l'heure où l'économie fait loi, l'accès de chacun aux connaissances financières et au langage monétaire doit constituer un nouveau droit civique ».

**Renato Flores** reprend les trois aspects abordés au cours de la discussion : la législation financière, en insistant sur les règles conservatrices du Brésil et du Canada, qui ont favorisé le développement de banques aux politiques conservatrices ; la régulation financière, qu'il définit de façon plus restrictive que la législation, en insistant sur le fait que l'application de la réglementation peut se révéler coûteuse ; et la force de l'innovation dans le secteur financier et l'aptitude de celui-ci à se soustraire à la dimension réglementaire. M. Flores reconnaît que la restauration de la confiance est impérative et repose sur trois éléments essentiels, à savoir la transparence, le temps et la nécessité de donner l'exemple, en imposant des pénalités sur les dirigeants qui ne respectent pas les règles. M. Flores insiste plus particulièrement sur l'importance du temps, pour lequel il n'y a pas de substitut miracle, comme on peut le voir lorsqu'il s'agit de renouer des relations humaines qui ont été rompues.

-----

## ◆ **Panel 2: Gouvernance d'entreprise**

Membres du panel : **David Begg**, Secrétaire général, Congrès des syndicats irlandais  
**Lord Mandelson**, Ancien Commissaire européen au Commerce  
**Bruno Strigini**, Président, Europe & Canada, MSD (Merck & Co., Inc.)  
**Christine Varney**, Procureur-adjointe, Département de la Justice, États-Unis

Intervenants : **Richard Howitt**, Député européen, Rapporteur sur la responsabilité sociale des entreprises, Parlement européen  
**Anne-Catherine Husson-Traoré**, Directrice générale, Novethic, France

**Lord Mandelson** ouvre la discussion en faisant remarquer que la confiance dans le système économique ne dépend pas uniquement de l'équité des rémunérations, mais aussi de l'équité des règles. Il dresse un bilan des avancées considérables qu'a connues la société ces 50 dernières années, mais souligne qu'actuellement le sentiment général n'est guère à l'optimisme : « nous entamons la deuxième décennie de ce XXI<sup>e</sup> siècle sur fond d'appréhension, de pessimisme [...] et, je suis navré de le dire, de scepticisme à l'encontre des personnalités politiques et des hommes d'affaires. Cet état d'esprit n'est pas constructif [...] et nuit à notre aptitude au progrès ».

Lord Mandelson ajoute que, de son point de vue, « ce manque de confiance ne se résoudra pas de lui-même ». Relevant que beaucoup a été fait en faveur des droits des actionnaires, il affirme que le temps est venu de mettre en avant la responsabilité des actionnaires dans le développement d'entreprises pérennes et dans la correction des inégalités de rémunérations des dirigeants, qui sont aujourd'hui complètement déconnectées de la réalité. Rappelant qu'en 2008, au Royaume-Uni, la rémunération moyenne d'un PDG était 100 fois plus élevée que celle d'un salarié, il souligne : « Je ne crois pas à la politique de l'envie, mais l'ampleur des développements récents ne saurait être justifiée ». Il propose enfin une mesure spécifique permettant de s'assurer que les fusions d'entreprises sont dictées par une nette communauté d'intérêts stratégiques, à savoir soumettre l'acceptation de la transaction au vote des actionnaires de la société à l'origine de la fusion et de ceux de la société absorbée.

**Christine Varney** explique pourquoi de nombreux représentants d'entreprises et acteurs économiques se situent essentiellement dans une perspective à court terme : « aux États-Unis, le problème est dû à un système juridique qui oblige les conseils d'administration et les dirigeants à se préoccuper uniquement de la valeur actionnariale [...] la structure de nos entreprises nous pousse à fonctionner sur une base trimestrielle pour que le cours des actions soit le plus élevé possible ». Mme Varney suggère de s'attaquer à ce problème en élargissant notre définition de la valeur pour couvrir non seulement les intérêts des actionnaires, mais également ceux des parties prenantes. Il faudra également dans cette optique élargir le cadre juridique. Consciente des risques inhérents à la réorganisation de la structure d'incitation économique des entreprises, elle s'interroge sur la possibilité de concilier la création d'institutions durables avec le point de vue des parties prenantes sans porter atteinte au dynamisme et à la flexibilité. Elle conclut en soulignant combien la vision à court terme est devenue monnaie courante dans la culture américaine et constate que la jeunesse d'aujourd'hui, qui se dit disposée par principe à devenir végétarienne et à renoncer à acheter des voitures, s'attend toujours à une gratification instantanée. « Comment incitez-vous une population jeune à bâtir des institutions durables ? »

**Bruno Strigini** apporte le point de vue du secteur de la santé au débat et met l'accent sur certains progrès réalisés par Merck dans le domaine de la transparence, notamment la publication de « toutes les subventions et dons [accordés] aux professionnels de santé » et la création de systèmes internes dans lesquels « les responsables du respect de la réglementation s'assurent que tous [les] employés se comportent correctement ». Malgré la mise en place de grands programmes visant à favoriser l'accès aux produits pharmaceutiques des populations des pays en développement et des individus en manque de ces produits dans les pays développés, M. Strigini reconnaît que l'industrie pharmaceutique souffre

toujours d'un « déficit d'image » et pose ouvertement la question de savoir ce qu'elle peut faire pour remédier à cette situation : « Devrions-nous trouver des moyens d'impliquer les consommateurs plus formellement dans notre processus de gouvernance ? »

**David Begg** affirme qu'un changement radical est nécessaire pour restaurer la confiance, mais que ce changement est entravé par les idées qui imprègnent traditionnellement les organisations et les institutions et qui les empêchent de se rendre compte que les choses vont mal. Selon lui, trois aspects essentiels caractérisent la période de « grande modération » définie par Ben Bernanke, président de la Réserve fédérale américaine : l'influence déflationniste de la Chine, les crédits bon marché et la modification de l'équilibre des forces entre le capital et le travail, qui se traduit par un accroissement des inégalités sur le lieu de travail. M. Begg ajoute que, contrairement aux grandes inégalités observées par le passé, la fracture qui se creuse actuellement sépare les classes moyennes et les classes les mieux payées, ce qui pourrait avoir des conséquences importantes. Il conclut en déclarant que les principaux défis auxquels le monde est actuellement confronté se situent dans la sphère de l'économie politique, et illustre son propos en citant le philosophe hongrois Karl Polanyi : « L'économie doit s'adapter à la société et non l'inverse ». À l'heure actuelle, d'après M. Begg, « c'est l'inverse qui prévaut. Le système est donc fondamentalement faussé et tant que l'équilibre ne sera pas rétabli, il ne sert à rien ne serait-ce que de réfléchir à la manière de restaurer la confiance dans le système ».

**Richard Howitt** note que des réformes de la gouvernance d'entreprise sont en cours dans le monde et considère que « nous ratons notre objectif si nous prétendons que les règles existantes sont suffisantes [...]. Nous ne pouvons être des actionnaires responsables que s'il existe des règles permettant aux analystes financiers et aux gestionnaires d'actifs de se poser les bonnes questions à notre place ». S'inspirant des remarques de Mme Varney, il se dit favorable à la prise en compte des besoins de la planète et des communautés dans notre définition et notre perception des parties prenantes des entreprises et se prononce en faveur de l'intégration de critères de gestion durable dans les systèmes de primes.

**Anne-Catherine Husson-Traoré** estime que l'orientation vers une économie plus verte ne doit pas se faire au détriment des droits humains ou sociaux. Elle évoque le lien avec l'investissement socialement responsable, en insistant sur la nécessité d'encourager les investisseurs à évaluer les retours sur investissement dans une perspective de long terme. Il ne s'agit « pas d'un rêve », ajoute-t-elle, il est primordial d'établir des liens entre la manière dont les investisseurs perçoivent l'utilisation qu'ils font de leur argent et la valeur économique réelle.