

Monsieur le Président, Membres de l'Assemblée Régionale de l'Europe,

Je vous remercie pour cette opportunité de m'adresser à vous aujourd'hui au sujet de la gouvernance économique et du besoin pressant de restaurer la confiance – dans tant de choses que nous faisons dans le monde développé, qu'il soit Francophone, Anglophone ou autre.

Etant donnée mes fonctions, je me concentre dans mon discours sur l'absolue nécessité de redresser et sécuriser le système financier – de restaurer la confiance en lui – comme l'élément indispensable d'un redressement économique général en Europe et aux Etats-Unis. Il y a d'autres points de vue à aborder, que certes on abordera dans le débat à suivre. Mais en ce qui concerne le comportement des banquiers ; la bonne gestion à l'intérieur des entreprises financières ; et par-là la garantie d'un financement des activités économiques plus générales, le but d'avoir un système financier en bonne forme et prévisible.... Que faire ?

Il y a cinq ans, la pire crise financière depuis l'époque de la grande dépression nous a tous choqués et consternés. Vous en connaissez, tous, les détails, mais personnellement, je n'aurais jamais pensé voir des banques devoir être sauvées par le contribuable, tout en étant si honteusement cupides et indifférentes vis-à-vis de leurs clients. J'ai été banquier de 1980 à 2003 dans beaucoup de pays différents, et pour moi, durant toutes ces années, la culture voulait qu'une bonne affaire avec le client fût également bénéfique à long terme pour la banque. Quand j'ai quitté mes fonctions en 2003, les racines du mal que nous avons vues se développer au cours de ces dernières années étaient déjà profondément enfouies. La culture se résumait alors à vendre des produits dont personne n'avait réellement besoin mais qu'on vendait tout de même : plus on vendait, mieux c'était. Elle se résumait également aux besoins des traders et des initiés au sommet des banques qui primaient sur ceux des actionnaires et des clients, et qui jouaient de sommes d'argent de plus en plus importantes afin de faire perdurer le système des récompenses imméritées.

Nous attendons des entreprises, en particulier des entreprises financières, qu'elles soient gérées de manière responsable et juste, afin que les clients, les employés et les actionnaires bénéficient d'un traitement équitable. Nous attendons que les produits qui nous sont vendus soient adaptés à nos besoins et que les contrats soient compréhensibles et nous apportent ce que l'on nous a promis. Non pas des pertes toxiques ou des problèmes à long terme. Nous attendons que l'on nous dise la vérité ! Que les bilans et les comptes des sociétés soient vrais et que les responsables de ces sociétés soient honnêtes envers eux-mêmes quand ils sont confrontés à des problèmes, qu'ils y fassent face honnêtement, et qu'ils n'essaient pas de les cacher ou de les enterrer. Bref, nous attendons des entreprises « qu'elles fassent de leur mieux, et qu'elles ne mentent pas ». C'est aussi simple que ça !

Or, la gouvernance économique, telle qu'elle est actuellement n'a pas stoppé la crise financière ! A l'intérieur des Conseils d'Administration, deux ingrédients vitaux n'ont dangereusement pas pu être mis en place, ce qui auraient pu limiter les dégâts de tout ceci : premièrement, une réflexion indépendante d'individus compétents à contre-courant de la croyance dominante et deuxièmement une volonté d'affronter les autres individus (en particuliers les dominants) quant à la prise de décision. Faire ce qui est juste demande toujours du courage, et ce dernier était clairement absent des Conseils d'Administration avant la grande crise financière.

En tant que membre de la communauté des régulateurs financiers, vous devez penser que je suis ravi de toutes ces nouvelles règles et règlements que les régulateurs sont aujourd'hui occupés à mettre en place. Sans trop rentrer dans la technique, l'orientation générale est claire : plus de capital pour les

banques ; la séparation des banques en parties risquées et non-risquées, cette dernière étant la seule susceptible d'être aidée par le contribuable en cas de problème ; de nouvelles réglementations pour les directeurs de Hedges Funds ; des restrictions sur les salaires ; des restrictions sur la vente de produits financiers aux consommateurs ; beaucoup plus de transparence et d'information ; des taxes sur les transactions financières ; et bien d'autres mesures.

Bien. Je pense que cette tempête de nouvelles règles est plutôt bénéfique et l'existence de celles-ci apporte une contribution à la limitation des dégâts, au contrôle de certains excès et à la réduction de la spéculation financière. Mais peut-être on traite les symptômes et non pas les causes et, à la question primordiale « comment restaurer la confiance dans nos sociétés et dans nos institutions ? », je ne pense pas qu'un nombre important de nouvelles règles vont, à elles seules, apporter une réponse satisfaisante. Pour que les gens croient de nouveau aux banques et aux institutions financières, ainsi qu'aux autres entreprises, j'affirmerais que trois éléments fondamentaux sont nécessaires : la simplicité, de réelles sanctions et la mise en place d'une culture du bien au sein des entreprises.

De plus en plus de personnes, y compris les régulateurs, pensent qu'une série de nouvelles règles complexes de contrôle des comportements financiers et des entreprises ne fonctionnera pas efficacement, précisément parce qu'elles sont complexes. La complexité les rend à la fois difficile à comprendre et à respecter, et à l'inverse, cela facilite les moyens de les éviter. Je pense que nous devrions examiner cela avec attention car cela pourrait s'avérer vrai. En effet, en 1980, le Royaume-Uni avait un ratio d'un régulateur pour 11 000 travailleurs du secteur financier alors qu'en 2007, avant la crise, le ratio était d'un régulateur pour 300 travailleurs du secteur financier. Vu ce qui est arrivé par la suite, cette augmentation d'environ 4000% du nombre de superviseurs et de décideurs n'a pas semblé apporter une véritable contribution à la gestion du risque. Il n'y a sans doute, pas de raison de croire qu'en 2012, augmenter le nombre de règles et de personnes pour les renforcer aura plus de succès. Les scientifiques parmi vous reconnaîtront sans doute le principe du « Rasoir d'Occam ». La formule qui veut que « les hypothèses suffisantes les plus simples sont les plus vraisemblables », l'un des principes heuristiques fondamentaux en science, s'applique peut-être dans ce domaine aussi bien qu'ailleurs !

Une réelle sanction se doit de parler d'elle-même. Il s'agit du filet de sécurité lorsque tout le reste a échoué. Car en plus de punir ceux qui transgressent les règles, cela dissuade et incite à faire les choses bien dès le départ. De plus, une dose de peur est nécessaire contre les personnes qui envisageraient mal agir. Marie-Antoinette appelait cela « pour encourager les autres », mais étant donné son histoire, je devrais chercher un autre exemple. Que diriez-vous d'une maxime de M. Norman McDonald, philosophe et écrivain britannique du 19^{ème} siècle qui disait : « l'homme qui ne craint pas le châtimeⁿt, attache peu d'importance au crime ». Je soulève cette question car il y a beaucoup de perplexité et de colère envers ceux qui présidaient les conseils d'administration des banques et des sociétés durant la période débouchant sur la crise et qui n'ont jamais vraiment rendu de comptes ou fait face à des poursuites pénales ou même civiles pour les catastrophes économiques qu'ils ont en partie causées. Par conséquent, si de nouvelles règles et sanctions doivent être envisagées comme prioritaires dans le futur, c'est peut-être dans ce domaine que nous devons concentrer nos efforts, plutôt que dans ceux – les mesures complexes – que les décideurs internationaux examinent en ce moment. Une bonne gouvernance économique ne devrait pas dépendre uniquement de la menace du châtimeⁿt mais rendre les pénalités plus fortes pour des performances vraiment exécrables doit devenir une caractéristique de ce que j'appelle la « nouvelle responsabilité » dont cette gouvernance devra dépendre à l'avenir.

Mais je crois que le facteur vraiment décisif pour déterminer une meilleure gouvernance économique, celui qui doit faire une vraie différence, est un changement de culture, de culture des affaires, de la

manière dont les gens abordent vraiment les objectifs de la gestion d'une affaire et les principes fondamentaux qui y président. Si nous ne pouvons apporter un changement dans ce sens, toutes les règles et les sanctions du monde n'auront, au mieux, qu'un effet limité.

La culture des entreprises vient d'en haut, de la direction. Pour cette raison, je crois qu'il est absolument primordial et fondamental qu'à l'avenir, le processus de sélection des dirigeants des banques et des institutions financières soit au cœur de la bonne régulation, de la supervision et des bonnes pratiques des sociétés. Selon moi, c'est le facteur essentiel de la restauration de la confiance dans ces sociétés, et dans le système financier tout entier. En tant que régulateur, j'aborderais en premier lieu le problème du point de vue d'un processus de sélection et d'agrément des hauts dirigeants plus rigoureux et fouillé. A Jersey, comme dans la plupart des juridictions de services financiers, nous le faisons déjà, en général, bien que je croie que tout le monde doive l'améliorer et le rendre plus poussé en ce qui concerne le type de direction de société que nous attendons, et particulièrement en le couplant avec une meilleure compréhension du modèle économique des sociétés en question. Ainsi, si demain je devais mener une entrevue de sélection avec un haut dirigeant de banque à Jersey dans la perspective de l'approbation de sa nomination par la Commission des Services Financiers de Jersey, je pense que je poserais les questions suivantes :

- Quel est votre niveau d'acceptation que dans le futur, les activités bancaires soient moins lucratives ? La reconnaissance du besoin d'accepter des profits et des objectifs de croissance plus réalistes ; moins de récompenses, plus basses, tant pour les dirigeants que pour le personnel, en particulier les commerciaux. L'époque des super traders doit se terminer.
- Quel est votre niveau de reconnaissance du besoin d'une orientation à long terme ? Nous devons nous assurer que les sociétés de services financiers soit à l'avenir durables et stables. Elles font partie d'un système et si une seule de ces sociétés est instable, cela aura de plus grandes conséquences sur tout le secteur. La pensée à court terme est un ingrédient de l'instabilité.
- A quel point acceptez-vous que les intérêts du client sont au moins équivalents à ceux de l'institution elle-même. De mon point de vue, les régulateurs doivent s'intéresser autant aux bons résultats pour les clients qu'à ceux des sociétés qui ont montré, au moins à la surface, qu'elles ont honoré leurs engagements et respecté les règles.
- Avez-vous une reconnaissance et une acceptation du besoin de challenge permanent, qui peut pratiquement se faire au premier contact avec le superviseur ? Un bon aspect de l'acceptation d'un tel défi pourrait être l'existence préalable d'un Conseil de Direction bien structuré, avec une indépendance amenée de l'extérieur et où la diversité est encouragée, pas empêchée.

Il est facile de dire tout cela et en effet difficile de le réaliser, mais nous devons commencer par quelque chose. Je crois que le meilleur genre de régulation des services financiers reposera à l'avenir sur l'observation de ces principes par les superviseurs comme une contribution majeure pour l'amélioration de la culture des sociétés.

Cependant, nous devons aussi reconnaître la réalité. La réalité, c'est que cette culture ne sera possible que si ceux qui occupent des postes à responsabilités au sein des sociétés veulent que cela se produise. Il s'agit d'une question sociale et morale à laquelle les régulateurs peuvent apporter une assistance plutôt qu'une garantie, seulement par leur approbation, par leur seule création de règles et par leurs programmes de surveillance. En fin de compte, restaurer la confiance au sein des entreprises et par là, assurer leur avenir durablement, suivra le même chemin que les profonds changements sociaux ont toujours dû suivre. Ce sera le signe d'un bon leadership politique, dont doivent faire preuves en particulier les économies développées occidentales, qu'elles aient une moins forte croissance, une moins forte hausse des standards de vie et la création de bien moins de millionnaires que ce ne fut le cas durant les dernières générations. En tant que régulateur, mais également en tant que citoyen, j'aimerais voir ce leadership se réaliser.

Merci beaucoup à vous tous de m'avoir écouté. J'espère vous avoir donné quelques éléments en vue d'en discuter plus tard et je crois qu'un profond et réel changement dans la façon dont les sociétés financières se conduisent est une absolue nécessité si nous désirons que notre société progresse dans le futur. Pour finir, je pourrais peut-être rappeler à tous le fait qu'aucun modèle économique ne dure éternellement en terminant par les mots du grand philosophe français Michel de Montaigne : « Combien de choses nous servoient hier d'articles de foy, qui ne nous sont que fables aujourd'hui! »