

L'invité Vendredi 22 janvier 2010

## Big Bang dans la gouvernance des banques

Par Licia Innocenti\*

**Contrairement aux idées reçues, l'origine de la crise n'est pas le résultat de la cupidité de l'homme, mais bien les déficiences d'un système que l'on aurait intérêt à réexaminer**

Face à l'une des crises financières les plus sévères jamais connues, se trouve-t-on à la genèse d'une nouvelle gouvernance d'entreprise, avec une véritable prise de conscience des dérives du monde financier ou a-t-on ouvert la boîte de Pandore, avec l'interventionnisme de l'Etat?

Depuis 2001, surtout suite aux faillites retentissantes de sociétés américaines, telles Enron et Worldcom tout le monde s'accorde pour penser qu'il faut porter un intérêt accru à la gouvernance d'entreprise. En 2002, le gouvernement américain adopte la loi Sarbanes-Oxley, afin de restaurer la confiance du public dans la manière dont les entreprises sont organisées et gérées.

2007! Survient la crise des «subprime» qui expose les faiblesses de la réglementation du système financier. De nombreuses institutions bancaires font faillite, sont nationalisées et recapitalisées par les Etats.

Il faut cependant distinguer les profondes défaillances révélées par cette crise, de ce qui a causé les faillites en 2001. Enron ou Worldcom étaient victimes de fraudes intentionnelles commises par des dirigeants peu scrupuleux, tandis que l'on s'interroge sur l'identité des véritables coupables de la crise actuelle. S'agit-il:

Des banques d'investissement? qui ont développé au-delà du raisonnable des produits financiers risqués;

Des dirigeants avides et aveuglés par le gain à court terme?

Du paiement de bonus excessifs?

Des agences de notation? qui n'ont pas suffisamment mesuré le risque de défaut de certaines entreprises, surnoté certains produits structurés, et noté des émetteurs de titres, dont elles tirent l'essentiel de leurs revenus;

Du régulateur? qui aurait dû laisser moins de mou à l'autorégulation;

En fait, la crise résulte principalement de la négligence de tous les acteurs susmentionnés et de la défaillance de tous les systèmes: finance, comptabilité, risques, juridique, opérationnel, direction générale et conseil d'administration. C'est donc en réalité une défaillance du système de gestion des risques comme tel, ou l'incapacité à maîtriser une réalité de loin trop complexe.

A ce propos, Ray Soudah, fondateur de Millenium Associates à Zoug, me confiait que: «Si je devais choisir une seule défaillance de la gouvernance dans la crise actuelle, ce serait celle de l'inadéquation totale de la gestion des risques spécifiques et de portefeuilles de tous les établissements touchés.» Elle a été rendue possible, par la culture qui règne au sein des comités exécutifs et conseils

d'administration et que je pourrais paraphraser de la manière suivante: «Cela semble complexe, mais nous avons confiance en nos collaborateurs et les ratios rendements/risques sont tout à fait tolérables.» Si seulement, les conclusions d'une récente thèse de doctorat sur la nouvelle gouvernance bancaire, par le Dr Julia Indira Ramlogan, de l'Université de Saint-Gall, avaient été suivies, telles que présentées d'ailleurs par les conseils d'administration et les dirigeants eux-mêmes, un apaisement de la crise ou sa modération aurait été possible, sinon probable.

A tout le moins, la leçon de la crise de 1929 a été retenue. Les banques en faillite avaient entraîné dans leur chute l'ensemble de l'économie. Aujourd'hui, maintenir en état de marche le système bancaire est donc une priorité. Les banques centrales ont fait le nécessaire pour éviter une crise systémique en fournissant massivement des liquidités aux banques. En septembre 2008, le secrétaire au Trésor américain Henry Paulson débloque 85 milliards de dollars de fonds publics pour sauver AIG, premier assureur mondial. Une faillite d'AIG aurait coûté 20 milliards de dollars à Goldman Sachs, son plus gros créancier. C'est ce que l'on a nommé: Too big to fail.

Par son interventionnisme, l'Etat fait-il le procès du capitalisme? N'a-t-on pas, par ces interventions, ouvert la boîte de Pandore? On l'a vu récemment dans le Wall Street Journal: «L'Etat a consacré 700 milliards de dollars d'argent public au sauvetage des banques à l'automne 2008 et aujourd'hui 140 milliards de dollars, c'est le montant des rémunérations qui devraient être versées dans le secteur de la finance américaine.» Un record, malgré la crise. L'Etat absout-il ainsi tous les péchés du système ou est-il complice des défaillances constatées, ou peut-être même notre véritable coupable?

A ce propos, Edmond Tavernier, partenaire de l'étude Tavernier Tschanz à Genève, commentait: «Je ne suis pas certain qu'il faille chercher à tout prix un coupable. En réalité, nous sommes tous coupables puisque nous avons tous, d'une manière ou d'une autre, participé à l'euphorie collective et bénéficié à des degrés divers de la richesse ainsi artificiellement produite. Il est plus important et judicieux de s'intéresser aux mécanismes qui ont permis ces excès. Contrairement aux idées reçues, l'origine de la crise n'est pas le résultat de la cupidité de l'homme, mais bien les déficiences d'un système que l'on aurait intérêt à réexaminer. L'on devrait commencer par réduire l'effet de levier sur ces instruments financiers que personne ne maîtrise véritablement et surtout que très peu de gens comprennent (banquiers ou non) et dont les effets combinés, assurément, ne peuvent eux être ni compris ni maîtrisés en raison même de leur complexité.»

A mon sens, l'Etat est notre coupable. Coupable de ne pas avoir réglementé efficacement, de ne pas avoir contrôlé, d'être intervenu pour sauver et favoriser certains grands établissements qui avaient failli, de fermer les yeux sur le paiement de bonus indécents. Son intervention devrait rester une solution à court terme et exceptionnelle. Nous sommes à un point de non-retour et le big bang auquel nous assistons doit marquer la genèse d'une nouvelle gouvernance d'entreprise qui devra fixer des règles claires de transparence et d'équité. Elle devra garantir le Level Playing Field nécessaire à la compétitivité du système et éviter à l'avenir, que les établissements ne deviennent trop grands et se permettent tout et n'importe quoi.