

Rapport d'activité 2006

**Observatoire
de la Finance**

32, rue de l'Athénée
CH-1206 Genève

Tél.: +41 (0)22 346 30 35

Fax: +41 (0)22 789 14 60

E-mail: office@obsfin.ch

Observat
Finance

www.obsfin.ch

TABLE DES MATIÈRES

1. L'OBSERVATOIRE DE LA FINANCE...	3
2. CONSEIL DE FONDATION	3
3. LES ACTIVITES DE L'ANNEE 2006	4
3.1 Finance & Bien Commun	4
▶ La revue <i>Finance & the Common Good / Bien Commun</i>	4
3.2 Finance, Ethique et Responsabilité	7
▶ La rencontre internationale « Ethique, Finance et Responsabilité »	7
▶ Le Prix Robin Cosgrove	8
▶ Mind the GAP	9
▶ L'Echo de l'Ethique	9
3.3 Finance, Culture et Société	17
▶ Le « Manifeste » et le Rapport <i>Finance trompeuse ou finance servante?</i>	17
▶ <i>Economie et finance globales. La portée des chiffres</i>	17
▶ Groupe de travail sur les enjeux économiques et éthiques de la microfinance	17
4. L'OBSERVATOIRE DANS LA PRESSE	18
5. L'EQUIPE DE L'OBSERVATOIRE DE LA FINANCE	35

1. L'OBSERVATOIRE DE LA FINANCE...

Les transformations qui ont touché la finance durant le dernier quart du XX^e siècle ont - toutes - contribué à augmenter son autonomie et sa puissance : le progrès scientifique et l'augmentation du niveau de vie ont contribué à renforcer la « raison » économique. La finance, qui était jusque-là au service des Etats et des acteurs industriels et commerciaux, y compris l'agriculture et les services, se retrouve en position dominante.

Du fait de cette position et à cause de la complexité croissante de la finance, les opérateurs, mais aussi les décideurs politiques, ont toujours plus de difficulté à identifier avec précision les conséquences des transactions. Le contexte d'une finance toujours plus mondialisée confrontée à la multiplicité des cultures amplifie la tentation des acteurs de se réfugier dans des paradigmes rassurants et d'évacuer ainsi la question plus complexe de l'effet de leurs décisions sur le bien commun.

Ainsi, au niveau individuel et institutionnel, les critères gouvernant la prise de décision se résument trop souvent à des préoccupations de rentabilité ; ils réduisent la notion de responsabilité à une dimension strictement juridique, et le terme *éthique* à des règles déontologiques.

Aujourd'hui, alors que quelques cas célèbres ont défrayé la chronique, il est de plus en plus essentiel de fournir des outils de discernement aux opérateurs financiers pour qu'ils puissent effectuer des prises de décision responsables et éthiquement fondées. Cette forme d'« autoréglementation » est d'autant plus importante si on veut éviter les risques de sur-réglementation auxquels la finance sera exposée si elle n'intègre pas l'éthique dans ses activités.

En 2006, l'Observatoire de la Finance a fêté son dixième anniversaire. Pendant ces 10 ans, il a organisé régulièrement des rencontres, stimulé des échanges et des réflexions, et publié une revue bilingue, afin qu'aux quatre coins du monde, au sein des institutions financières, dans les enceintes publiques ou académiques, et au cœur des entreprises, de plus en plus d'acteurs soient concernés par ces problématiques.

2. CONSEIL DE FONDATION

Le conseil de fondation de l'Observatoire de la Finance:

- Ernesto Rossi di Montelera, président;
- Jean-Loup Dherse, vice-président;
- Yves Burrus, administrateur de Anglo Irish Bank (Suisse) SA, Genève;
- Emilio Fontela, doyen de la Faculté des Sciences économiques de l'Université de Nebrija, Madrid;
- Andrew Hilton, directeur et co-fondateur du Centre for the Study of Financial Innovation, Londres;
- Paul-André Sanglard, président de la Banque cantonale du Jura;
- Anthony Travis, Senior Partner du Cabinet Gainsbury & Consorts, Genève;
- Membre honoraire : Maurice Cosandey, ancien président de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (ex-EPUL) et du Conseil des écoles polytechniques fédérales.

3. LES ACTIVITES DE L'ANNEE 2006

3.1 FINANCE & BIEN COMMUN

Le programme « Finance & Bien Commun » vise une meilleure prise en compte du bien commun dans les activités financières.

► La revue *Finance & the Common Good / Bien Commun*

3 numéros de la revue ont été publiés en 2006 :

- No 24 : *Ethical Underpinnings of Financial Theory* (Printemps/Eté)
- No 25 : *Europe: la microfinance se fait une place* (Automne)
- No 26 : *Is Finance Coaching Sport?* (Hiver)



La revue est tirée à 400 exemplaires. A la fin 2006, la diffusion de la revue était la suivante : une centaine d'abonnements payants, autant d'envois d'office et d'abonnements gratuits, des numéros vendus à l'unité ou distribués à des fins de promotion.



Ethical Underpinnings of Financial Theory

n° 24 - Spring-Summer / Printemps-Été 2006

Editorial / Éditorial

Thinking Ethics While Learning Finance / Apprendre l'éthique en étudiant la finance.....	5
---	---

News Monitor

Les pratiques financières de personnes à revenu modeste dans une commune de la Seine Saint-Denis <i>Marie-Odile Pilley</i>	11
The Doha Development Agenda: From Nightmare to Dream? <i>Jean-Pierre Lehmann</i>	13
The Role of Business in Tomorrow's Society <i>Paul H. Dembinski</i>	15

L'Echo de l'Éthique

Faire un faux ? Oui, lorsque la morale passe avant le droit.....	17
--	----

Feature Articles

Financial Theory on Ethics: the Reasons for Silence <i>Helene Rainelli-Le Montagner</i>	20
L'éthique des théoriciens de la finance <i>Etienne Perrot</i>	28
Thinking Ethics While Learning Finance <i>Francis P. McHugh</i>	38
La notion de risque dans une approche éthique de la finance. Conditions et implications <i>Xavier Heude</i>	47
Why is Ethics Not Part of Modern Economics and Finance? A Historical Perspective <i>Hans Blommestein</i>	54

Interview

Le conflit d'intérêts : une composante inéluctable des marchés financiers <i>Luc Thevenoz</i>	65
--	----

Other Articles

La nouvelle donne de l'inflation en Europe <i>Jean-Jacques Friboulet</i>	69
Ethical Aspects of Transfer Pricing <i>Paul H. Dembinski</i>	78

Book Reviews / comptes rendus de lecture

<i>The (Mis)Behavior of Markets. A Fractal View of Risk, Ruin, and Reward</i> by Benoit Mandelbrot & Richard L. Hudson.....	90
<i>Economists in Discussion. The correspondence between G. L. S. Shackle and Stephen F. Rowen, 1951-1992</i> by Stephen F. Rowen.....	100
<i>Rome, Inc. The Rise and Fall of the First Multinational Corporation</i> by Stanley Bing & <i>La comptabilité à Rome. Essai d'histoire économique sur la pensée comptable commerciale et privée dans le monde antique romain</i> de Gérard Minaud et André Tchernia.....	94
<i>Calvin's Economic and Social Thought</i> by André Biéler.....	96
<i>Ekonómie dávěry a společného dobra. Česká republika v Evropské unii: pokus o năstin perspektiv</i> by Lubomir Mlčoch.....	98
<i>Citoyens et délateurs. La délation peut-elle être civique ?</i> de Jean-Paul Brodeur et Fabien Jobard (dir.).....	100

Europe : la microfinance se fait une place

n° 25 - Autumn / Automne 2006

Editorial / Éditorial

Get Man back on his own Feet / Remettre l'homme debout.....	5
--	---

News Monitor

Downscaling of Central European Banks, a Challenge for MFIs? <i>Allan Bussard</i>	13
Rio de Janeiro : une expérience de microcrédit solidaire <i>Alain Simon</i>	15
Expand Microfinance through Wise Policy Reform <i>Anna Wisniewska & Samer Badawi</i>	17
Investing in Stamps: a Spanish Scandal <i>Maciej Berestecki</i>	19
Microfinance with a Mission: Learning Together <i>Philippe Guichandut</i>	21

L'Echo de l'Éthique

La réalité des entreprises incite au pragmatisme.....	24
---	----

Feature Articles

Que reste-t-il de 2005, l'Année Internationale du Microcrédit ? <i>Interview de Fouad Abdelmoumi</i>	27
Ideology, Mission or Just a Technique? <i>Niamh Goggin</i>	30
Croissance et cohésion sociale. Le microcrédit et l'Union Européenne <i>Maria Nowak</i>	37
Un nouvel instrument européen de promotion de la microfinance régionale. Que peut faire JEREMIE ? <i>Interview de Francis Carpenter</i>	44
Promoting Microfinance: Policy Measures Needed <i>Jan Evers & Stefanie Lahn</i>	47
Europe occidentale et reste du monde : parle-t-on des mêmes pratiques ? <i>Philippe Guichandut</i>	54
Toward a Performance Assessment of Microfinance Institutions in Europe <i>Karl Dayson & Hao Quach</i>	61
Business Development Services: Is the Pendulum Swinging Back? <i>Klaas Molenaar</i>	69
Microfinance et empowerment des femmes : la révolution silencieuse aura-t-elle lieu ? <i>Isabelle Guerin & Jane Palier</i>	76
Microfinance: a Catalyst for Development at Macroeconomic Level? <i>Ranjula Bali Swain</i>	83
La microfinance risque de renier son inspiration humaniste <i>Point de vue de Benoit Granger</i>	88
Microcredits Granted in Spain: a Unique Model <i>Silvia Rico Garrido & Maricruz Lacaille Calderón</i>	94
Is Commercial Financing a Growth Engine for Microfinance Institutions? <i>Justyna Pytkowska</i>	101

References / Bibliographie.....

Book Reviews / comptes rendus de lecture

<i>On ne prête (pas) qu'aux riches - la révolution du microcrédit 1951-1992</i> de Maria Nowak.....	109
<i>New International Financial Architecture</i> by Nouriel Roubini and Marc Uzan (ed.).....	110



La finance joue avec le sport

n° 26 - Winter / Hiver 2006-2007

Editorial / Éditorial

Panem et circenses	5
--------------------------	---

News Monitor

Lutte anti-blanchiment : les petits payent pour tout le monde <i>Mohammad Farrokh</i>	13
Finance solidaire : une croissance réjouissante <i>Cyril Balazuc</i>	15
Microfinance and the Nobel (Social) Peace Prize <i>Bernd Balkenhol</i>	17
Euro 2008 : imposition à la source des joueurs <i>Claude Charmillot</i>	19
La fin de l'après-Enron ? <i>Catherine Sauviat</i>	21

L'Echo de l'éthique

Les limites de l'instrumentalisation de l'employé.....	23
Pour aller plus loin. Commentaires d'Edouard Dommen.....	24

Feature Articles

Dérives financières : une remise en cause de l'organisation du sport <i>Wladimir Andreff</i>	27
Money and Sport: How They Are Compatible <i>Interview with Urs Linsi, FIFA</i>	36
Transferts de footballeurs : la dérive de la marchandisation <i>Raffaele Poli</i>	40
Victory or Profit Maximisation? <i>Maurizio Levante</i>	48
Sport mondial : bien public et intérêts économiques <i>Alain Loret</i>	56
America's Cup: Value Creation and Stakeholder Management <i>Tanguy Jacopin</i>	64
Sponsoring sportif : les conditions du succès <i>Interview de Declan Mc Adams, Anglo Irish Bank</i>	71
La propriété complexe des droits de retransmission télévisée. Le cas français <i>Fabrice Rizzo</i>	75
La télévision fait le sport : l'équité à l'épreuve du marché <i>Jean-François Bourg</i>	81
Incomes of the 20th richest football clubs / Revenus des 20 clubs de football les plus riches.....	90
Grands événements sportifs : des impacts multiples <i>Thomas Janod</i>	92
Sport Events: Uses and Abuses of Economic Impact Studies <i>Claude Jeanrenaud</i>	99
Passeports de complaisance et éthique du sport <i>Pascal Gillon</i>	105

BOOK REVIEWS / COMPTES RENDUS DE LECTURE

<i>The New Philanthropists: The New Generosity</i> by Charles & Elizabeth Handy.....	111
<i>The Economics of Microfinance</i> by Beatriz Armendariz de Aghion and Jonathan Morduch.....	112
<i>Banquiers aux pieds nus. La microfinance</i> de Jean-Michel Servet.....	114
<i>The Soul of Money: Reclaiming the Wealth of Our Inner Resources</i> by Lynne Twist.....	115
<i>Alle radici del capitalismo. Medioevo e scienza economica</i> by Oreste Bazzichi.....	116

3.2 FINANCE, ETHIQUE ET RESPONSABILITÉ

Ce programme aspire à sensibiliser les opérateurs financiers aux enjeux éthiques de leurs activités.

► La rencontre internationale « Ethique, Finance et Responsabilité »

La 5^{ème} rencontre internationale « Ethique, Finance et Responsabilité » a eu lieu du 29 au 30 septembre 2006, dans le cadre désormais habituel du Château de Bossey.

Comme les autres années, une cinquantaine de personnes ont profité des séances plénières et tables rondes proposées lors de la rencontre, comme aussi de l'ambiance propice aux contacts et aux discussions. Les *feedback* ont été très positifs.

Le partenaire presse de cette année était le magazine économique *Banque & Finance*.

Le programme de la rencontre « Ethique, Finance & Responsabilité »

Vendredi 29 septembre 2006

10.00 **1996-2006: Anniversaire de l'Observatoire Finance servante ou finance trompeuse?**

Pierre Calame, Président, Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme ; Maurice Cosandey, Professeur honoraire EPFL, Lausanne ; Paul H. Dembinski, Observatoire de la Finance, Genève ; Andrew Hilton, Centre for the Study of Financial Innovation, London ; Ernesto Rossi di Montelera, Observatoire de la Finance, Genève ; Président : Christian Campiche, La Liberté, Fribourg



11.30 **Lancement du Prix Robin Cosgrove**

14.30 **Sessions parallèles: A) Retraites: les promesses seront-elles tenues?**

Jacques Bichot, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Lyon ; Graziano Lusenti, Lusenti-Partners Sàrl, Nyon ; Philippe Maeder, Université de Lausanne ; Président : Christian Walter, Institut d'études politiques de Paris

B) Traçabilité monétaire: transparence ou méfiance?

Carol Cosgrove Sacks, College of Europe, Geneva and Advisor to OASIS ; Charles G. Goldfinger, Global Electronic Finance Management S.A., Bruxelles ; Rouben Indjikian, United Nations Conference on Trade and Development, Geneva ; Président : Paul H. Dembinski, Observatoire de la Finance, Genève



16.30 **L'héritage éthique de Peter Drucker, John Galbraith et Sumatra Ghoshal**

Henri-Claude de Bettignies, INSEAD, Fontainebleau ; Joaquín Guzmán Cuevas, Universidad de Sevilla ; Rev. Frank P. McHugh, Twickenham ; Président : Andrew Cornford, Economist, Geneva

Samedi 30 septembre 2006

09.30 **Sessions parallèles : A) Entreprise: entre instrument et communauté**

Jean-Michel Bonvin, HES-SO, Lausanne ; Patrick de Varax, Paroisse St. Pierre, Gex ; Brigitte Monsou Tantawy, World Business Council for Sustainable Development, Genève ; Hugues Puel, Economie et Humanisme, Lyon ; Président : Dominique Flaux, Emainvest, Genève

B) Microfinance: que reste-t-il à faire?

Bernd Balkenhol, BIT, Genève ; Maurice B. Ekpang, Abuja - Nigeria ; Sébastien Pittet, Université de Fribourg ; Justin Welby, International Centre for Reconciliation, Coventry ; Président : Edouard Dommen, Genève

11.30 **Session de clôture Corruption et développement**

Maurice B. Ekpang, Abuja - Nigeria ; Justin Welby, International Centre for Reconciliation, Coventry ; Jean-Pierre Méan, Société Générale de Surveillance SA, Genève ; Maciej Berestecki, Spanish Banking and Insurance Consumer Association (ADICAE) ; Ernesto Rossi di Montelera, Observatoire de la Finance, Genève ; Président : Anthony Travis, Cabinet Gainsbury & Consorts, Genève



► Le Prix Robin Cosgrove

Le Prix Robin Cosgrove a pour but de promouvoir une prise de conscience de l'importance de la dimension éthique en finance chez les jeunes adultes du monde entier.

Il entend encourager et promouvoir : (a) la prise de conscience de l'aspect et des fondements éthiques des activités financières ; (b) l'identification précise des enjeux éthiques dans les activités et institutions financières tant privées que publiques ; (c) la mise en place d'initiatives et projets, y compris dans l'enseignement et la législation.

Le Prix Robin Cosgrove récompensera, avec la somme de 20'000 USD, les idées innovantes et créatives visant à promouvoir l'éthique dans la finance. Il s'adresse aux moins de 35 ans.

Le premier Prix Robin Cosgrove a été lancé le 29 septembre 2006 lors de la 5^{ème} rencontre internationale *Ethique, Finance et Responsabilité*.

Les travaux écrits sont attendus pour le 28 février 2007. Le(s) lauréat(s) seront annoncés lors d'une cérémonie *ad hoc* en septembre 2007.

A la fin 2006, trois mois après le lancement du Prix Robin Cosgrove, l'Observatoire avait déjà reçu une centaine d'expressions d'intérêt (un formulaire envoyé par les candidats intéressés à participer).

L'Observatoire, avec l'aide de Mme Carol Cosgrove-Sacks, la mère de Robin, a composé un jury d'experts éminents en finance et éthique, qui y siègent à titre personnel et bénévole, avec la tâche de sélectionner les travaux les plus méritoires et de désigner les gagnants du Prix Robin Cosgrove.

De plus, un conseil de promotion a également été formé, afin de diffuser le plus largement possible l'information sur le Prix.

Le Jury

- Prof. Marc Chesney, Swiss Banking Institute, Zurich ;
- Dr Carol Cosgrove-Sacks, Collège de l'Europe, Bruges ;
- Prof. Henri-Claude de Bettignies, INSEAD, Fontainebleau ;
- Prof. Paul H. Dembinski, Observatoire de la Finance, Genève ;
- Dr Robert Alan Feldman, Morgan Stanley Japan Securities Co., Tokyo ;
- Dr Philippa Foster Back, Institute of Business Ethics, Londres ;
- Dr Andrew Hilton, Centre for the Study of Financial Innovation (CSFI), Londres ;
- M. Peter Gakunu, Fonds Monétaire International, Washington ;
- M. Peter O'Connor, consultant, Londres ;
- M. Jean-Christophe Pernollet, PricewaterhouseCoopers, Genève ;
- M. John Plender, *The Economist*, Londres ;
- M. Domingo Sugranyes, Corporacion Mapfre, Madrid ;
- Canon Justin Welby, Cathédrale de Coventry.



**APPEL A PARTICIPATION
CALL FOR CANDIDATES**

THE ROBIN COSGROVE PRIZE

<p>Ethics in Finance</p> <p>The Robin Cosgrove Prize promotes greater awareness among young people throughout the world of the benefits of ethics in finance.</p> <p>The prize is aimed at young people, under the age of 35. They are invited to submit unpublished papers (in English or in French) that address the issue of ethics in finance.</p> <p>An international jury, comprising prominent experts in finance and ethics, will designate its winners in 2007 and will present them with an award and allocate the sum of USD 20,000 between them.</p>	<p>Ethique en finance</p> <p>Le Prix Robin Cosgrove a pour but de promouvoir une prise de conscience de l'importance de la dimension éthique en finance.</p> <p>Le prix est destiné aux moins de 35 ans. Ils sont invités à soumettre des textes inédits en anglais ou en français qui traitent du rôle de l'éthique en finance.</p> <p>Un jury international composé d'experts éminents en finance et éthique désignera ses gagnants en 2007 et les présentera avec une médaille et une somme de 20'000 USD.</p>
---	--

Closing Date: February 28th 2007

www.robincosgroveprize.org

Address: Observatoire de la Finance, 11, rue de la Harpe, CH-1205 Genève, Suisse
Tel: +41 (0)22 346 30 30 Fax: +41 (0)22 346 30 31 Email: info@robincosgroveprize.org

Robin Cosgrove

Robin Cosgrove était un brillant banquier d'affaires, décédé accidentellement à l'âge de 31 ans. Il a travaillé à travers le monde, plus particulièrement en Asie. Il était convaincu que les manquements éthiques et moraux au sein du monde bancaire et financier constituent une barrière majeure au développement économique.

► Mind the GAP

Un dernier test de la méthode d'analyse *Mind the GAP* a été effectué pendant l'année 2006 chez ABB Sécheron. Il a permis d'affiner ultérieurement le questionnaire et le retour des résultats.



Des clients potentiels pour cette méthode d'analyse sont les Services Industriels de Genève.

► L'Echo de l'Ethique

Le groupe de discussion de *L'Echo de l'Ethique* se réunit désormais régulièrement, afin de débattre et tenter d'éclairer les dilemmes et les doutes éthiques des situations du milieu professionnel à travers des cas soumis anonymement.

Onze réunions du groupe de discussion ont eu lieu depuis sa création en 2005, dont six en 2006.

Les membres du groupe de discussion sont :

- Jean-Michel Bonvin, sociologue, HES-Lausanne ;
- Paul H. Dembinski, économiste, directeur de l'Observatoire de la Finance ;
- Edouard Dommen, éthicien ;
- Mohammad Farrokh, historien, journaliste indépendant ;
- Werner Gloor, avocat, juge suppléant à la Cour de Justice ;
- Beth Krasna, administratrice d'entreprises ;
- Jean-Jacques Manz, président de la fondation Ethique & Art ;
- Jean-Pierre Mean, avocat-conseil de la SGS ;
- François-Marie Monnet, professionnel de la finance ;
- Etienne Perrot s.j., professeur d'éthique ;
- Jane Royston, créatrice d'entreprises, professeure.



Les comptes-rendus des réunions paraissent régulièrement dans *PME Magazine*, dans *Finance & the Common Good/Bien Commun*, et sont disponibles dans leur intégralité en ligne, sur le site de l'Observatoire (<http://www.obsfin.ch/echo-ethique.htm>).

Les pages dédiées à *L'Echo de l'Ethique* dans *PME Magazine* en 2006:

Scrupules d'avocats, janvier 2006 ;

Check lists de l'éthique, février 2006 ;

Faux dans les titres, juin 2006 ;

Le client contre lui même, juillet 2006 ;

Paiements différenciés, août 2006 ;

Le pragmatisme? Tout un art..., octobre 2006.

Scrupules d'avocats

Ils ont en principe la possibilité de refuser des dossiers heurtant leur sens des valeurs. Mais le fait qu'ils les acceptent ne dédouane pas le client.

Un avocat qui reçoit mandat de créer une structure patrimoniale permettant à un client de dissimuler à son épouse une partie de sa fortune. Doit-il se faire des soucis sur le plan éthique?

Ce cas pose la question des rapports entre déontologie et éthique. Du point de vue de la déontologie, une telle demande ne fait pas problème. Werner Gloor le confirme en sa qualité de professionnel du droit. «Les avocats sont tous les jours confrontés à ce type de demande. Un homme dont la concubine a aussi des prétentions veut créer un trust sur le modèle anglo-saxon, ou une Anstalt au Liechtenstein. Au moment du partage, ces montants sont évidemment sous-traités aux actifs susceptibles d'être répartis. Sous réserve du respect des règles pénales, le problème éthique ne se pose pas à l'avocat. La Suisse ne connaît pas le trust mais le pratique. Or cette structure est précisément faite pour prêter quelquel'un parmi les ayants droit éventuels.» Même son de cloche du côté d'Etienne Perrot, qui estime tout de même que l'homme de loi peut s'enquérir des motivations de son client. Or ces motivations peuvent être plus complexes. «Supposons que l'épouse soit pathologiquement dépensière», imagine Edouard Dommen. Certes, «mais il s'agit tout de même d'une soustraction», s'inquiète Beth Krasna. Quant à Jane Royston, elle fait valoir que, à son sens, «l'éthique n'intervient pas exclusivement lors-

qu'il y a vide juridique». Cela semble donc bien être le cas en l'espèce, ce qui justifie de placer la discussion sur ce plan. Pour Etienne Perrot cependant, si problème éthique il y a, il se pose au client, non à l'avocat. «Dire qu'il ne s'agit pas d'un problème éthique ne me satisfait pas», objecte Paul Dembinski. A ce niveau, la question est surtout celle de savoir si un professionnel, quel qu'il soit, peut vouloir se laisser instrumentaliser à des fins qui non

Si problème éthique il y a, il se pose en général au client. Pas à l'avocat.

seulement ne sont pas les siennes, mais encore qu'il désapprouve. Posé en ces termes, le cas de conscience est réel, mais il appartient à chacun de le résoudre. L'avocat a peut-être la possibilité matérielle de refuser un dossier susceptible de heurter son sens des valeurs.

LIGNES ÉTHIQUES

Le groupe de travail revient par ailleurs sur le thème des «lignes éthiques» internes aux entreprises, sujet très débattu actuellement (*lire PME Magazine de septembre 2005, page 55*). Les réticences se placent beaucoup sur le terrain de la cohésion du groupe, qui fait partie intégrante d'une culture du consensus caractéristique de la Suisse. Or la ligne éthique

rompt la dynamique de groupe. «Elle pose aussi un problème en termes de droit du travail, qui exige la protection de la personnalité des employés», ajoute Werner Gloor sous l'angle juridique qui est fréquemment le sien. En France, la CNIL française se place sur le terrain de la protection des personnes et de la proportionnalité entre la délation et ses conséquences. «Pourtant cela n'empêche pas la législation française d'obliger par ailleurs les fonctionnaires à dénoncer les actes illicites dont ils peuvent être témoins», persifle Etienne Perrot avant de souligner que la principale objection à la ligne éthique porte sur la possibilité pour les accusés de se défendre.

Mais l'élément de confidentialité, qui est potentiellement le point faible de la ligne éthique, est peut-être par ailleurs une qualité: en Suisse, celui qui se plaint doit le faire par la voie de service, ce qui signifie aussi qu'il accepte d'en subir les conséquences, rappelle Werner Gloor. «Cela concerne également l'employé qui dénoncerait une éventuelle violation du secret bancaire et ne serait pas soutenu par ses supérieurs.» Paradoxalement, celui qui se soucie du bien public et de l'intérêt de son employeur le fait à ses risques et périls. Beth Krasna se place précisément du point de vue de l'entreprise pour faire valoir ce qui pourrait bien être le principal atout de la ligne éthique. «Il vaut mieux que les personnes concernées identifient elles-mêmes les problèmes

L'Echo de l'Éthique est un groupe de travail formé de personnalités qui se réunissent périodiquement à Genève pour traiter de cas réels qui lui sont soumis anonymement à l'adresse: Observatoire de la finance, Echos de l'Éthique, rue de l'Athénée 32, 1206 Genève (ou: office@obsfin.ch).

Le groupe comprend: Jean-Michel Bonvin, Paul H. Dembinski, Edouard Dommen, Mohammad Farrok, Werner Gloor, Beth Krasna, Jean-Jacques Manz, François-Marie Monnet, Etienne Perrot, Jane Royston.

Les textes complets sont accessibles à l'adresse: www.obsfin.ch/echo-ethique.htm

avant qu'ils ne sortent au grand jour et ne nuisent à l'image de l'entreprise». En d'autres termes, il est préférable de laver son linge sale en famille! Encore faut-il que ce soit bien en famille. «Les Etats-Unis aiment les règles, mais en Suisse on est encore capable de faire confiance à quelqu'un», observe pour sa part Jean-Jacques Manz, qui plaide pour une version informelle de la ligne éthique, où le discernement de la personne qui recueille les confidences remplace les dossiers et les procédures bureaucratiques. Un consensus s'instaure sur le thème d'une ligne éthique qui soit avant tout l'occasion pour les personnes concernées de partager leurs questionnements et leurs doutes avec un intermédiaire capable de faire la différence entre dilemme moral et dénonciation calomnieuse. **PME**

Check lists de l'éthique

Que faut-il penser des questionnaires internes censés aider les collaborateurs au cas par cas lorsqu'ils sont confrontés à des dilemmes d'ordre moral?

TESTS RAPIDES. Que faut-il penser des tests d'éthique rapide, dont un au moins a été mis au point par une multinationale américaine? Il s'agit d'un questionnaire en sept étapes que les employés doivent examiner lorsqu'ils sont confrontés à un dilemme d'ordre moral. L'action envisagée est-elle conforme à la loi, aux valeurs de l'entreprise, au sentiment que suscite la situation, à l'opinion publique relayée par les médias?

Les trois dernières parties de cette marche à suivre prennent la forme d'injonctions: ne pas faire ce que l'on sait être mal, s'informer en cas de doute et poser des questions jusqu'à ce que l'on obtienne une réponse. Cette question des tests rapides suscite une discussion animée dans le groupe de travail. Sous les dehors assez simplistes d'une check list, dont chaque point se résume à une phrase formulée de façon élémentaire, du genre «est-ce légal?», «est-ce que cela me plaît de le faire?», la formulation dissimule une logique sous-jacente très élaborée dont il importe de faire apparaître les présupposés implicites et les conséquences. «Le test rapide procède à la façon d'un entonnoir qui comporte des filtres successifs», relève Paul Dembinski.

«Il suffit de répondre non à la première question –«est-ce légal?» – pour que le processus s'arrête», précise Jean-Michel Bonvin: si l'action envisagée est illégale, cela n'a pas de sens de répondre aux autres questions, car le dilemme est



DILEMME MORAL. On peut se demander si ce genre de problème peut vraiment être abordé dans le cadre d'une check list.

résolu. Mais si cette première question paraît s'imposer d'emblée, l'ordre des points suivants n'est pas toujours aussi évident.»

Après le regard de la loi, vient notamment la référence à l'opinion des collègues et de la société, la question étant de savoir comment serait jugée l'action envisagée si celle-ci devait être rendue publique. Quant à la référence au chef, ultime étape de la liste, elle implique que la soumission à l'autorité met un point final au dilemme en cas de doute. «Cela pose la question de savoir si et dans quelle mesure l'éthique doit être conforme à la morale du groupe», résume Edouard Dommen.

La morale du test rapide paraît plutôt déficiente, se limitant pour l'essentiel à envisager la question posée sous l'aspect de la loi, du consensus social et du respect de la hiérarchie. Au surplus, on peut se demander si un dilemme éthique peut vrai-

ment être abordé dans le cadre d'une check list.

RÉSEAUX ÉTHIQUES. Chargé par son employeur de participer aux réunions d'une association sur le thème de l'investissement éthique, l'employé d'une société financière se voit reprocher après trois ans de perdre son temps dans cette occupation, jugée peu rentable. L'employeur lui demande s'il espère à court terme décrocher des mandats de gestion grâce aux contacts pris dans ce cadre. La question se pose de l'attitude que devrait adopter l'employé à l'extérieur. Doit-il parler des pressions qu'il subit aux autres participants des réunions sur l'investissement éthique? Les opinions sont assez partagées. L'employé a reçu une mission, à charge pour lui de se montrer à la hauteur. C'est sa performance d'ensemble qui est décevante.

«Il n'atteint vraisemblablement pas ses objectifs», souligne Beth

L'Echo de l'Éthique est un groupe de travail formé de personnalités qui se réunissent périodiquement à Genève pour traiter de cas réels qui lui sont soumis anonymement à l'adresse:

Observatoire de la finance,
Echos de l'Éthique,
rue de l'Athénée 32,
1206 Genève
(ou: office@obsfin.ch).

Krasna. François-Marie Monnet lui fait écho: «La participation à des réunions de ce genre est un investissement pour l'entreprise. A charge pour l'employé de le faire fructifier.» Mohammad Farrokh souligne que les préoccupations de rentabilité sont nécessaires pour assurer la pérennité de l'entreprise et le maintien de l'emploi. Toutes considérations hautement morales.

A noter que les retombées peuvent être de trois ordres pour l'entreprise: nouer des relations d'affaires utiles, se faire une réputation, ou tirer parti des informations recueillies pour améliorer son fonctionnement interne. L'employeur semble s'être longtemps accommodé de l'absence de rentabilité immédiate. C'est son revirement qui pose problème. «On passe d'un coup d'une vision large à une vision plutôt étriquée. Trois ans c'est long», relève ainsi Paul Dembinski.

Côté employé, il est possible que celui-ci ait trouvé un intérêt personnel dans ces réunions. Mais sa participation n'a de sens qu'en fonction de l'exercice de sa profession. S'il se mettait en porte-à-faux par rapport à son employeur, estime Werner Gloor, sa présence n'aurait plus guère de sens. Parler de ses difficultés aux autres participants n'aurait donc pas grand sens non plus. Tout le monde s'accorde sur la nécessité d'une discussion approfondie entre employeur et employé. **PME**

Faux dans les titres

Les manipulations de pièces comptables pour obtenir le paiement rapide de prestations effectuées pour de grands comptes publics ou privés peuvent-elles être légitimes?

Quelle moralité peuvent avoir des manipulations de pièces comptables parfois nécessaires à une entreprise pour obtenir le paiement de ses prestations par de grandes organisations au fonctionnement bureaucratique? Exemple: deux ans après l'exécution d'un mandat, une société signe un contrat post-daté mentionnant des événements qui n'ont jamais eu lieu pour se faire payer des travaux effectués pour une grande organisation internationale. Que faut-il en penser du point de vue de l'éthique?

Le groupe de travail manifeste beaucoup de compréhension. En toute justice, l'entreprise a le droit d'être payée. A-t-elle pour autant le droit de faire un faux? «Oui», répond Etienne Perrot. Parce que la morale passe avant le droit. Jean-Michel Bonvin se déclare lui aussi d'accord avec une telle «compensation occulte». Quant à Paul Dembinski, il souligne que des retards de paiement d'un à deux ans sont monnaie courante avec les organisations internationales ou grandes sociétés. Dans le cas précis, la signature du contrat manipulé relève simplement de la mise en scène. Paul Dembinski évoque les programmes d'aide de l'Union Européenne. «Il arrive que des entreprises doivent fabriquer des documents qui impliquent la création de faux à grande échelle, parce

que les pièces demandées n'existent tout simplement pas.» A ce niveau, l'immoralité se situe plutôt du côté des exigences irréalistes et démesurées des bureaucrates de Bruxelles. De son côté, Jean-Jacques Manz estime que tant qu'il n'y a pas de pot-de-vin, ce n'est pas trop grave.

Mais ce consensus initial débouche aussitôt sur les rapports entre morale et droit. «Le principe de compensation occulte implique que l'on se pose la question des effets pervers d'une violation de la forme juridique», relève alors Etienne Perrot. De telles pratiques, lorsqu'elles se généralisent, contribuent à relativiser dangereusement les formes juridiques qui ne sont pas moralement facultatives. Jean-Pierre Méan se montre encore plus sévère: «Signer un document antidaté, c'est tout de même un mensonge.». François-Marie Monnet lui fait écho en soulignant que la confection d'un faux, même pour la bonne cause, représente un précédent susceptible de se retourner un jour contre son auteur: «On ne peut perdre sa virginité qu'une seule fois.»

CONFLIT D'INTÉRÊTS. Les questions d'éthique rejoignent parfois celles de la gouvernance d'entreprise. Exemple: la loi suisse exige que les administrateurs soient aussi actionnaires, mais ne précise pas l'étendue et les conditions de cette participation. Que dire

d'une banque cotée en Bourse qui prévoit l'achat obligatoire d'au moins cent actions pour chaque membre du conseil? De plus, la banque procède à une augmentation de capital, sans accorder de conditions spéciales aux administrateurs. Quelle doit être leur attitude dans ce contexte? Plus généralement, dans quelle mesure doivent-ils s'identifier aux intérêts de la banque? Devraient-ils y transférer l'ensemble de leur patrimoine?

L'administrateur d'une banque se demande s'il doit la soutenir ou au contraire garder ses distances de crainte d'être accusé de tirer parti de sa position: ainsi peut-on résumer le dilemme de celui qui siège au conseil. Question de conflit d'intérêts. «Il est difficile pour un responsable des crédits de négocier avec un administrateur qui décide, entre autres, du montant des rémunérations variables versées en fin d'année», précise Beth Krasna. Jean-Jacques Manz estime que cette question peut être résolue par «la transparence et des règles précises». Pour sa part, Jean-Pierre Méan estime considère que celui qui fait des affaires avec la société qu'il administre fait figure de privilégié, transparence ou pas.

En fait, la transparence comme élément suffisant est très contestée dans le cadre du groupe de travail. Au niveau suisse, la question ne se pose d'ailleurs pas dans les mêmes termes

L'Echo de l'Éthique est un groupe de travail formé de personnalités qui se réunissent périodiquement à Genève pour traiter de cas réels qui lui sont soumis anonymement à l'adresse: Observatoire de la finance, Echo de l'Éthique, rue de l'Athénée 32, 1206 Genève (ou: office@obsfin.ch).

Le groupe comprend: Jean-Michel Bonvin, Paul H. Dembinski, Edouard Dommen, Mohammad Farrokh, Werner Gloor, Beth Krasna, Jean-Jacques Manz, Jean-Pierre Méan, François-Marie Monnet, Etienne Perrot, Jane Royston.

Les textes complets sont accessibles à l'adresse: www.obsfin.ch/echo-ethique.htm

qu'aux Etats-Unis, où la transparence s'inscrit dans un contexte assez spécifique. «La différence avec la situation de l'administrateur américain, c'est que celui-ci est grassement payé», relève crûment Paul Dembinski. Il est rejoint par Edouard Dommen qui pense, lui aussi, que la transparence «n'apporte pas grand chose d'utile par rapport aux éventuelles relations d'affaires entre l'administrateur et la société, et que le problème reste entier». Surtout du point de vue des informations privilégiées dont on dispose. Que faire lorsqu'on découvre que la banque dont on est administrateur et où l'on a placé l'ensemble de son patrimoine est en train de couler? Etienne Perrot met tout le monde d'accord: non, il n'y a pas de devoir pour l'administrateur de s'identifier à la banque au point de sacrifier ses propres intérêts. **PME**

Le client contre lui-même

La pratique bancaire montre que les entreprises peuvent avoir dans certains cas le devoir de protéger leurs clients contre eux-mêmes.

Une personne âgée perd un peu la tête. Des sommes importantes sont débitées de son compte en paiement de prestations manifestement surfacturées. Le responsable des comptes tente sans succès d'attirer l'attention de la cliente sur les montants en jeu. Que faire entre secret bancaire et conviction que la cliente n'est plus en mesure de défendre ses intérêts?

S'agit-il d'une question d'éthique, ou uniquement d'une question de responsabilité professionnelle, comme le pense Beth Krasna, rejointe notamment par Jane Royston? L'employé a-t-il une obligation morale de protéger les intérêts de la cliente, au besoin contre elle-même? Une telle intervention, susceptible d'avoir des conséquences graves—on pense notamment à la mise sous tutelle—doit aussi être examinée sous l'angle de la liberté individuelle. C'est l'avis de Mohammad Farrok, qui conteste la capacité de l'employé de banque à se faire juge des intérêts de la cliente. Pour Jean-Michel Bonvin, toutefois, ces derniers sont clairement lésés car, argumente-t-il, «il n'existe pas de droit à être surfacturé».

Face à des impératifs potentiellement contradictoires, pour éviter d'être prise à partie lors de la succession, la banque devrait dans un tel cas au moins envoyer une lettre à la cliente, dans le souci de

se couvrir, et accessoirement dans l'espoir qu'un parent proche soit incidemment informé de la situation. Aller plus loin, par exemple saisir le procureur général, est susceptible de constituer une violation du secret bancaire. Au surplus, ces observations montrent les limites du formalisme dans une situation de ce genre, comme le suggère Jean-Pierre Méan: «Qui se plaindra d'une violation du secret bancaire si le responsable du compte avertit la fille ou le neveu de la cliente?»

«C'est au niveau des processus internes de la banque que se situe le problème éthique», relève Paul Dembinski. La banque est-elle organisée de

La question est toujours de savoir si l'employé osera parler de son dilemme à sa hiérarchie.

manière à permettre aux employés de faire part de situations problématiques sur le plan éthique? Qu'en est-il dans la pratique? Il semblerait que les personnes confrontées à de tels cas de conscience soient bien seules à devoir y faire face. En effet, les services de compliance ne sont en principe pas destinés à aborder ce genre de situations, comme le confirme Jean-Pierre Méan.

De l'avis d'Edouard Dommen, la question qui se pose est dès lors celle de savoir si l'employé osera faire part de son dilemme à ses supérieurs. Mais il faudrait pour cela qu'il règne dans la banque une ambiance d'ouverture et de franchise entre les employés, y compris entre eux et leurs supérieurs hiérarchiques.

PERTES TRANSFÉRÉES. La direction d'une société de gestion de fortune décide d'imputer une perte conséquente essuyée à la suite d'un mauvais investissement au portefeuille d'un client donné, n'anticipant pas de réaction de sa part. Le gestionnaire chargé du client en question s'oppose à cette manière de faire. La tension monte et le gestionnaire démissionne.

«Cela se fait tous les jours, même si ce n'est pas permis», relève Jean-Pierre Méan comme pour situer le débat sur le terrain de la réalité bancaire. «Dans l'affaire Swissair, les banques ont mis les actions dans les comptes des clients, pour se débarrasser de positions risquées», renchérit Werner Gloor avant de préciser lui aussi que de telles pratiques sont illicites. Pour Paul Dembinski, le problème éthique se pose en termes de conflit de loyautés, même si le gestionnaire concerné l'a résolu en démissionnant. Mais le cas suscite des questions autrement plus fondamentales, à commencer par l'existence d'inégalités de traitement entre

L'Echo de l'Éthique est un groupe de travail formé de personnalités qui se réunissent périodiquement à Genève pour traiter de cas réels qui lui sont soumis anonymement à l'adresse: Observatoire de la finance, Echo de l'Éthique, rue de l'Athénée 32, 1206 Genève (ou: office@obsfin.ch).

Le groupe comprend: Jean-Michel Bonvin, Paul H. Dembinski, Edouard Dommen, Mohammad Farrok, Werner Gloor, Beth Krasna, Jean-Jacques Manz, Jean-Pierre Méan, François-Marie Monnet, Etienne Perrot, Jane Royston.

Les textes complets sont accessibles à l'adresse: www.obsfin.ch/echo-ethique.htm

clients d'une même banque. C'est ce que souligne Etienne Perrot, qui estime que l'existence de clients privilégiés «rompt la communauté de risques».

Ces considérations ne répondent cependant pas à la question de savoir si le gestionnaire a eu raison de partir. Werner Gloor lui donne tort: «Il se retrouvera au chômage, ce qui signifie qu'il finance son problème de moralité au moyen des assurances sociales.» Paul Dembinski préconise une voie moyenne, entre acceptation pure et simple d'une situation inacceptable sur le plan moral et démission dont les conséquences professionnelles et sociales sont à peine moins pénibles. «Il doit rester à son poste dans l'immédiat, tout en préparant sa sortie, donc chercher activement un autre emploi.» Ici encore, la conclusion s'impose que la morale a ses priorités, celle d'assurer la subsistance de sa famille pouvant souvent figurer en tête de liste. **PME**

Paiements différenciés

Du point de vue de l'éthique et de la morale existe-t-il une différence entre une dette impayée de 50 francs envers un ami. Et le même montant dû à Swisscom ou à Mastercard?

Apparemment anodin, le cas débouche très vite sur des questions fondamentales. Sur le plan pratique, la situation paraît claire à Edouard Dommen: «Il existe un ordre moral de subordination si le débiteur ne peut payer tout le monde. Dans la Bible, la priorité va à celui qui ne peut attendre». Cette opinion est largement partagée. En dehors de toute référence religieuse. «J'ai toujours essayé de payer les petits indépendants avant les autres», confirme Beth Krasna. De fait, la tendance des entreprises à payer d'abord les cas «urgents» (qui savent souvent se rappeler au souvenir du comptable), est très répandue. Cette attitude paraît d'ailleurs reflétée dans l'ordre juridique,

«Il existe un ordre moral de subordination si le débiteur ne peut payer tout le monde. Dans la Bible, la priorité va à celui qui ne peut attendre. Cette opinion est largement partagée.»

EDOUARD DOMMEN

qui distingue plusieurs catégories de créanciers, en commençant par les salariés (les plus fragiles, donc prioritaires). Ce raisonnement n'est en revanche guère appliqué s'agissant de l'argent dû à un ami. Il semblerait plutôt que 90% des gens raisonnent en fonction du risque qu'il y a à ne pas payer. De ce point de vue, ce sont évidemment les grandes entreprises qui sont privilégiées. Elles ont des moyens de suivi importants. Bien entendu, ce réflexe n'est guère justifiable sur le plan des principes, même s'il peut être compréhensible dans les faits (comme le pense notamment Mohammad Farrokh: remplir ses devoirs vis-à-vis de soi-même et de ses proches est aussi un impératif d'ordre moral). Celui qui prête a aussi le devoir de s'abstenir face à des débiteurs notoirement insolubles.

A l'égard des grandes entreprises, la moralité de paiement répond non seulement à l'instinct de conservation, mais aussi à une préoccupation d'intérêt général dont la dimension éthique est difficilement contestable. Peu importe le débiteur, il faut payer. François-Marie Monnet insiste sur la rigueur nécessaire à tous les niveaux. En principe tout au moins. L'application semble plus discutable. La dégradation de la moralité de paiement renvoie aussi au fait que les sociétés réputées les plus «éthiques» (au sens des prix d'éthique par exemple) sont

aussi celles qui dégagent les plus importants bénéfices. «L'éthique ne risque-t-elle pas de devenir un luxe», se demandent en conclusion Jean-Michel Bonvin et Etienne Perrot?

A l'égard des grandes entreprises, la moralité de paiement répond non seulement à l'instinct de conservation, mais aussi à une préoccupation d'intérêt général dont la dimension éthique est difficilement contestable.

Une entreprise confond une employée fidèle qui a subtilisé 10 000 francs pour payer les frais médicaux de son enfant. Sa responsabilité est-elle amoindrie par le mobile? Autre cas où la fermeté sur les principes semble compatible avec une certaine souplesse d'application. Du point de vue juridique, de tels agissements sont clairement condamnables, la nécessité ne représentant qu'une circonstance atté-

L'Echo de l'Éthique est un groupe de travail formé de personnalités qui se réunissent périodiquement à Genève pour traiter de cas réels qui lui sont soumis anonymement à l'adresse: Observatoire de la finance, Echo de l'Éthique, rue de l'Athénée 32, 1206 Genève (ou: office@obsfin.ch).

Le groupe comprend: Jean-Michel Bonvin, Paul H. Dembinski, Edouard Dommen, Mohammad Farrokh, Werner Gloor, Beth Krasna, Jean-Jacques Manz, Jean-Pierre Méan, François-Marie Monnet, Etienne Perrot, Jane Royston.

Les textes complets sont accessibles à l'adresse: www.obsfin.ch/echo-ethique.htm

nuante. Il arrive toutefois qu'elle constitue, sinon une justification, du moins un motif d'excuse. Au point qu'une affaire soit classée. «Si c'est le cas sur le plan pénal, la justice civile a alors tendance à se montrer plus clémentine», résume Werner Gloor. Dans ce cas, suggère Etienne Perrot, la morale et le droit ont une approche assez semblable. «Chez les Grecs déjà, il existait la possibilité de suspendre l'application de la loi.»

L'employée aurait-elle dû parler de sa situation, comme le suggère Edouard Dommen? «Il y a beaucoup d'entreprises où révéler une faiblesse est un motif d'élimination», répond Werner Gloor. On peut toutefois penser que le dialogue est en général préférable, et que le délit aurait pu être évité. Si elle avait été au courant, l'entreprise aurait pu prêter ce montant. **PME**

Le pragmatisme? Tout un art...

Signature forcée d'un code de conduite. Dénonciation d'un collègue exigée par son chef de service. Comment réagir? Où se trouve la frontière entre éthique et règles de droit?

La direction d'une entreprise demande à l'ensemble du personnel, par courrier électronique, de lire et de signer le code de conduite de 150 pages qu'elle leur envoie. Un des collaborateurs tarde à réagir et se fait systématiquement rappeler à l'ordre. Les messages deviennent pressants, mais aucune discussion ne s'ouvre.

Un code d'éthique doit-il être signé? Réponses divergentes. Pour Werner Gloor, qui distingue entre le champ de l'éthique et les règles de droit, ce n'est pas d'usage. Pourtant, cela se fait, relève Jean Pierre Méan, qui estime toutefois qu'un code de 150 pages ne sert à rien. L'envoi du document devrait au moins donner lieu à des explications, voire s'accompagner d'une formation. En tout état de cause, il reste à savoir quelle est la portée d'une telle signature.

Dans certaines entreprises, notamment les multinationales, un document de ce genre est incorporé au contrat de travail. La signature pourrait donc signifier dans ce cas que le code est considéré comme une annexe à tous les contrats de travail déjà en place. S'agit-il d'un simple accusé de réception, comme le pense Edouard Dommen qui, dans cette perspective, ajoute que ce n'est pas une mauvaise idée? S'agit-il d'une précaution face aux exi-

gences de la législation américaine, comme le suggère Paul Dembinski? Pour la société, il peut s'agir de limiter sa responsabilité, mais aussi d'imposer une certaine culture d'entreprise à des filiales situées dans des pays très différents. Parfois, cette intrusion du politiquement correct est mal ressentie, par exemple par les employés français de cette multinationale qui se sont insurgés contre l'obligation de signaler leurs liens privés éventuels avec la concurrence, et qui ont eu gain de cause (cas mentionné par Paul Dembinski).

Mais d'autres exigences d'ordre éthique paraissent désormais incontournables, souligne Jean Pierre Méan. A commencer par la prohibition de toute forme de corruption. Il faut distinguer

aussi entre un code imposé d'en haut et la formulation de normes déjà largement acceptées. La discussion sur le code d'éthique devrait donc déboucher sur une réflexion quant à l'étendue et au contenu des valeurs qu'on doit considérer comme celles de l'entreprise.

Un chef de service veut se séparer de l'un de ses collaborateurs. Il demande à un autre de se plaindre du premier à la direction (travaux mal effectués). Même s'il partage l'avis de son chef, l'employé ne veut pas se charger de cette basse besogne. Mais il ne sait pas comment réagir.

Les membres du groupe relèvent que ce genre de situation paraît assez répandu. Werner Gloor: «Confier une tâche désagréable à un simple employé? C'est un style, une politique.» La direction pourrait prendre des mesures sans passer par là, mais il arrive que des dirigeants aient besoin de la vox populi pour recevoir en quelque sorte un signal d'action. Le procédé a pourtant des limites.

Jean Pierre Méan fait dépendre de l'attitude du chef de service la suite donnée à ce genre de communication: s'il ne prend pas ses responsabilités, personne ne fera rien. Au surplus, l'attitude peut relever d'une situation de mobbing. Et celui qui se prête à ce genre de manœuvre est lui aussi suscep-

«Cette liberté personnelle est reconnue par toutes les Constitutions des pays développés. La Suisse ne fait pas exception à la règle.»

WERNER GLOOR

L'Echo de l'Éthique est un groupe de travail formé de personnalités qui se réunissent périodiquement à Genève pour traiter de cas réels qui lui sont soumis anonymement à l'adresse: Observatoire de la finance, Echo de l'Éthique, rue de l'Athénée 32, 1206 Genève (ou: office@obsfin.ch).

Le groupe comprend: Jean-Michel Bonvin, Paul H. Dembinski, Edouard Dommen, Mohammad Farrokh, Werner Gloor, Beth Krasna, Jean-Jacques Manz, Jean-Pierre Méan, François-Marie Monnet, Etienne Perrot, Jane Royston.

Les textes complets sont accessibles à l'adresse: www.obsfin.ch/echo-ethique.htm

tible d'être visé, par exemple lorsqu'il s'agit d'un moyen de pression sur le personnel pour augmenter la productivité. Paul Dembinski évoque à cet égard le «management participatif», qui débouche souvent sur des objectifs de vente difficilement accessibles. Même si elles ne répondent pas directement au dilemme, ces considérations clarifient les enjeux éthiques pour l'employé à qui l'on demande de dénoncer son collègue: il est tiraillé entre la loyauté, l'attente d'une contrepartie en termes de carrière et les exigences du règlement de service. Quant à savoir ce qu'il faut penser du thème plus général de la délation, c'est encore un autre débat.

Un étudiant d'un pays en voie de développement a reçu une bourse d'une ONG pour financer ses études en Europe. Il s'y voit proposer un poste

bien rémunéré et son employeur est prêt à rembourser le montant de la bourse. Mais ils s'étaient engagés à revenir dans son pays après ses études.

Le groupe de travail est très divisé sur l'attitude à adopter par l'étudiant. Il y a ceux qui, à l'instar d'Etienne Perrot et Edouard Dommen, soulignent qu'un engagement pris doit être respecté et ceux qui, comme Werner Gloor et Jean Pierre Méan, privilégient la liberté de choix de l'étudiant. Entre ces deux positions, Paul Dembinski et François-Marie Monnet retiennent surtout le caractère exemplaire d'un dilemme moral très répandu.

L'Etat de Genève, lorsqu'il engage des infirmières en France voisine, ne fait-il pas la même

chose que la multinationale qui propose un poste bien rémunéré à un étudiant du tiers-monde? Les organisations internationales, elles aussi, sont mal à l'aise face à ce phénomène, comme le rappelle Edouard Dommen, qui se réfère à son expérience dans le cadre de la CNUCED, où la fuite des cerveaux était admise, sinon encouragée. «Or le fait d'exporter le fruit d'un investissement sans tenir compte de l'investisseur est contraire aux règles de l'OMC», fait-il valoir. Pour Werner Gloor, au contraire, la liberté personnelle, en l'occurrence celle de l'étudiant en début de carrière, est reconnue par toutes les Constitutions des pays démocratiques, et la Suisse ne fait pas excep-

tion à cette règle. Certes, l'étudiant en question a signé un engagement, mais celui-ci est nul et non avenue: «C'est un acte immoral qui limite de façon excessive le droit du sujet à disposer de lui-même.» Pour Paul Dembinski, ce n'est pas tellement l'engagement qui fait problème, mais plutôt la capacité d'un jeune n'ayant jamais visité l'Europe à en mesurer véritablement les conséquences. Il y a asymétrie dans l'information.

De telles considérations incitent au pragmatisme, qui est également l'attitude adoptée par François-Marie Monnet: «La motivation de cet étudiant paraît déjà fortement entamée. N'est-il pas préférable que son sponsor reçoive de l'argent qui

lui permette de trouver un autre candidat, plus patriote?» S'il estime qu'il doit être possible pour l'étudiant de se décharger financièrement de l'obligation morale qu'il a contractée, le problème éthique se pose surtout à l'employeur, car celui-ci s'immisce dans une relation entre deux parties.

De plus, le dédommagement proposé ne couvre que l'investissement effectué sur l'étudiant, mais pas la perte que son absence de retour représente pour son pays. Toutefois, cette observation peut aussi être relativisée, en admettant que l'étudiant remporte des succès tels que l'honneur en rejaillisse sur son pays d'origine. Certes, mais n'est-ce pas placer la barre un peu trop haut? **PMF**

3.3 FINANCE, CULTURE ET SOCIÉTÉ

Le programme « Finance, Culture et Société » explore les conditions d'un système financier durable, comme aussi la manière dont les grandes traditions spirituelles perçoivent et influencent les pratiques financières.

► Le « Manifeste » et le Rapport *Finance trompeuse ou finance servante*?

En 2006, l'Observatoire de la Finance a fêté ses dix ans d'activité.

A cette occasion, et dans la continuité de la brochure *Les marchés financiers. Une vocation trahie ?* (qui avait porté, en 1996, à la création de la fondation), un texte a été produit. Son propos est de faire le point sur les questions débattues pendant ces années, et d'établir un diagnostic de la relation existante, à l'heure actuelle, entre les activités financières et la culture dominante dans les sociétés développées.

Le rapport est structuré en trois parties : (1) L'iceberg de la finance ; (2) L'émergence d'une cohérence ; (3) Pour une finance au service du Bien Commun.

Les deux premières parties ont déjà été discutées et validées par l'entourage de l'Observatoire. La version finale sera disponible en mai 2007.

En septembre 2007 – au moment de la sortie en librairie de la version française (Desclée de Brouwer) et anglaise (probablement Palgrave), l'Observatoire de la Finance publiera dans les médias un « Manifeste » (4-6 pages) qui se réfèrera au texte du rapport en reprenant les principales pistes d'action.

► Economie et finance globales. La portée des chiffres

Les discussions pour la publication de la mise à jour de cet ouvrage, publié pour la première fois en 2002 avec les Nations Unies, se sont poursuivies.

La CNUCED et l'OCDE sont intéressées par la publication, qui devrait se faire en 2007.

► Groupe de travail sur les enjeux économiques et éthiques de la microfinance

La microfinance s'est retrouvée propulsée sur les devants de la scène après l'Année internationale qui lui a été consacrée en 2005. Cependant, de nombreux aspects tant conceptuels qu'opérationnels de la microfinance méritent d'être mieux connus et compris.

C'est dans cet esprit que l'Observatoire de la Finance a mis sur pied un groupe de travail restreint, réunissant des experts aussi bien que des opérateurs de microfinance, afin de réfléchir ensemble aux enjeux économiques et éthiques de la microfinance, notamment à la question de son coût et de ses modalités et sources de financement en regard de son rôle social et économique.

Les discussions de ce groupe de travail ont contribué à la rédaction de l'éditorial du no 25 de *Finance & the Common Good / Bien Commun* sur la place de la microfinance en Europe.

Les membres du groupe de travail:

Bernd Balkenhol, Organisation internationale du Travail ; Jean-Michel Bonvin, HES-Lausanne ; Yves Burrus, Anglo-Irish (Suisse) Bank ; Paul H. Dembinski, Observatoire de la Finance ; Edouard Dommen ; Marc Odendall ; Guillaume Taylor, De Pury, Pictet, Turrettini & Cie.

4. L'OBSERVATOIRE DANS LA PRESSE

► *Enron illustre la perversité de certaines structures*

interview avec Paul H. Dembinski, parue dans *Banque & Finance*, janvier-février 2006

ENJEUX

PAUL H. DEMBINSKI

«Enron illustre la perversité de certaines structures»

Paul H. Dembinski, professeur d'économie à l'Université de Fribourg, est également directeur de l'Observatoire de la finance, une fondation à but non lucratif. Dans ce cadre, il a dirigé avec Carole Lager, Andrew Cornford et Jean-Michel Bonvin, la rédaction d'un ouvrage collectif consacré à la chute d'Enron (*Enron and World Finance, A Case Study in Ethics, Palgrave Macmillan, Royaume-Uni, 2005*).

*Propos recueillis par
Mohammad FARROKH*

Banque & Finance: D'où est venue l'idée d'un livre sur Enron?

PAUL H. DEMBINSKI: L'idée est venue d'une insatisfaction par rapport à la littérature existante en matière d'éthique financière, avec d'une part des ouvrages abstraits sur les grands principes et, d'autre part, des chroniques sur des affaires criminelles de blanchiment ou de corruption. L'approche

«L'affaire pose aussi la question de l'efficacité des autorités de surveillance»

du livre, qui consiste à éclairer une situation réelle à la lumière d'une réflexion éthique, s'inscrit dans la perspective de l'Observatoire de la finance, à savoir dépasser un cadre de référence fait d'un ensemble statique de droits, codes et déclarations.

B&F: Qu'apporte une telle approche pluridisciplinaire?

P.H.D.: L'essentiel des publications disponibles sur Enron aboutissent à la mise en évidence de causalités mécaniques ou d'irrégularités légales, donc à la désignation de fautes ou de coupables. L'ouvrage se fixe au contraire pour objectif de situer l'affaire dans un faisceau de facteurs, proposant une

lecture de chacun des éléments en cause à la lumière d'une grille de discernement pluridisciplinaire. Le tour de table réunit notamment des éthiciens (Etienne Perrot, Edouard Dommen), des spécialistes de l'audit (Anthony Travis), un juriste (Frank Partnoy), des financiers et responsables d'entreprises (François-Marie Monnet, Beth Krasna), des formateurs (Robert G. Kennedy, John Dobson), des spécialistes des sciences sociales (Paul H. Dembinski, Jean-Michel Bonvin). Au préalable, le lecteur devrait aborder l'ouvrage avec la contribution d'Andrew Cornford qui représente un passage obligé en raison de sa connaissance approfondie du déroulement de l'affaire.

B&F: Quels sont les éléments nouveaux de compréhension de l'affaire Enron tels qu'ils ressortent de l'ouvrage?

P.H.D.: L'ouvrage refuse le postulat déterministe d'un enchaînement causal ayant conduit mécaniquement à la faillite d'Enron, l'affaire s'expliquant plutôt par une cascade de décisions inappropriées. Dans ce contexte, il est clair qu'un seul individu, même doué d'une probité extraordinaire n'aurait pu à lui seul renverser le cours des événements, en raison notamment de sa complexité.

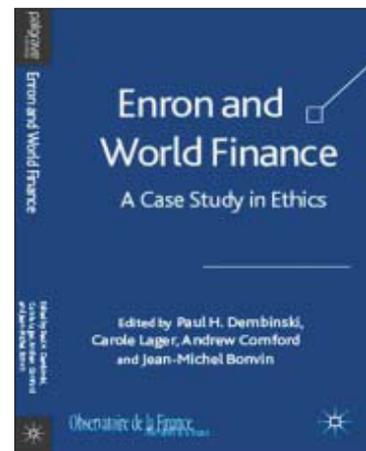
B&F: Pourtant, l'ouvrage remet en cause une certaine mentalité, celle notamment des business schools...

P.H.D.: En effet, l'ouvrage met évidence une certaine culture, partagée par les protagonistes de l'affaire Enron et, à cet égard, l'analyse proposée par ceux des auteurs qui proviennent du monde de la formation est sans

complaisance. Il y a une correspondance évidente entre la culture d'entreprise d'Enron et l'exacerbation d'attitudes assez courantes dans les «business schools». Ces dernières peuvent apparaître comme des écoles d'arrogance, entièrement axées sur l'efficacité et la recherche du profit immédiat au détriment de toute autre considération.

B&F: Peut-on aller jusqu'à dire que l'exacerbation de l'état d'esprit qui caractérise les «business schools» est responsable de la chute d'Enron?

P.H.D.: C'est la préoccupation notamment de John Dobson, Robert G. Kennedy et Henri-Claude de Bettignies dans le cadre de l'ouvrage que nous publions. J'ai été surpris de la véhémence de ces critiques contre un



état d'esprit assez répandu dans les business schools, venant de personnes qui y travaillent. Je me suis tout de même demandé si l'on n'était pas en train de jeter le bébé avec l'eau du bain. Ces auteurs évoquent la mentalité, implicitement admise dans certains «executive MBAs», de ceux qui sont prêts à tout pour de l'argent. Ils parlent d'un asservissement à l'entreprise où les éventuelles interrogations éthiques sont résolues par la référence à un «code de conduite» qui prétend avoir réponse à toutes les situations.

B&F: Si la formation dispensée dans les écoles des affaires est en cause, alors Enron est loin d'être un cas isolé...

P.H.D.: La question se pose effectivement de savoir dans quelle mesure il s'agit d'un cas isolé. C'est précisément en raison de la crainte de l'existence d'un mal plus diffus que la chute d'Enron a suscité un vent de panique au niveau des autorités américaines. Les facteurs en cause se retrouvent probablement un peu partout, surtout dans le secteur financier. Mais il est clair que la conjonction de l'ensemble de ces éléments n'est pas la règle, si bien qu'on n'a pas assisté à la multiplication de faillites de ce genre.

B&F: Qu'est ce qui caractérise cette conjonction de facteurs et donne sa spécificité à l'affaire?

P.H.D.: Il y a eu une baisse des marchés qui a accru la vulnérabilité d'une société caractérisée par une culture d'entreprise axée sur le profit à court terme. A cela s'est ajouté un audit complaisant qui n'a pas permis d'intervenir avant qu'il ne soit trop tard. Mais il y a eu aussi une structure d'entreprise qui faisait place à des «special purpose vehicles», donc à des entités non consolidées échappant à tout contrôle. A un autre niveau, l'affaire pose aussi la question de l'efficacité des autorités de surveillance. C'est bien la coïncidence de ces facteurs, et d'autres encore, qui donne une dimension systémique à l'affaire, expliquant pourquoi elle a abouti à une telle remise en cause de pratiques précédemment admises. Du point de vue éthique, ce n'est pourtant pas la conjonction de ces éléments qui paraît problématique, mais bien le fait même que ceux-ci aient été présents.

B&F: Les réponses systémiques données à l'affaire Enron ne sont-elles pas suffisantes?



«Il y a une correspondance évidente entre la culture d'entreprise d'Enron et l'exacerbation d'attitudes assez courantes dans les business schools»

PAUL H. DEMBINSKI

Après tout, le Sarbanes-Oxley Act qui est la nouvelle loi américaine sur l'audit et le gouvernement d'entreprise a été adopté en urgence par le Congrès des Etats-Unis en quelques mois seulement...

P.H.D.: Du point de vue du système, la mise en place de filtres et de structures de contrôle appropriées est vraisemblablement de nature à résoudre les problèmes posés par Enron. Mais on ne peut en dire autant de la dimension éthique indissociable de l'affaire. Le Sarbanes-Oxley Act apporte une réponse avant tout régulatrice, assortie de mesures préventives et de sanctions qui peuvent être extrêmement lourdes s'agissant du chef d'entreprise, du responsable financier, voire du responsable d'audit. Mais cette approche est inopérante par rapport aux comportements individuels qui sont à l'origine de l'affaire.

B&F: Le Sarbanes-Oxley Act offre tout de même une certaine protection à ceux qui prennent sur eux de dénoncer des abus, ce qui devrait contribuer à améliorer la détection précoce des dysfonctions dans les entreprises...

P.H.D.: Les mécanismes mis en place pour protéger ceux qu'on appelle les «whistleblowers» visent à parer aux risques encourus par l'entreprise en termes de réputation et ne relèvent guère d'une réelle préoccupation éthique. Au demeurant, Enron peut aussi être interprété comme un cas d'application de la théorie des catastrophes au monde des affaires. Ce qui est arrivé à Arthur Andersen ne laisse aucun doute sur la réalité du «risque réputationnel»: cette société a pour ainsi dire été «exécutée» avant même que sa culpabilité ait été établie, perdant toute possibilité de se maintenir sur le marché par le seul fait de l'ouverture d'une enquête. Dans cette perspective, encourager ce qui peut aussi être qualifié de «délation» entre collègues, s'explique non pas tellement par un souci éthique que par la nécessité vitale pour l'entreprise de désamorcer les situations potentiellement dangereuses avant même que celles-ci ne soient connues à l'extérieur.

B&F: Pourtant, la réflexion actuelle commence à prendre une tournure plus fondamentale, lorsqu'il s'agit par exemple de remettre en cause les rémunérations excessives de certains dirigeants d'entreprise...

P.H.D.: Il y a le salaire du «big boss», mais aussi les primes perçues par des opérateurs qui peuvent être rémunérés à la performance au détriment de toute autre considération. Or, les niveaux de ces incitations financières peuvent être tout à fait étonnants, favorisant des prises de risque inconsidérées. La disproportion entre le gain possible sur une seule opération et les traitements ordinaires finit par devenir un attrait irrésistible pour certaines personnes. De ce point de vue, il ne suffit pas d'améliorer les comportements, mais il convient aussi de modifier des structures et des modes de rémunération qui peuvent être qualifiés de pervers, car il existe, au sein des entreprises, des situations construites qui vont à fins contraires de toute préoccupation éthique. Jean-Paul II parlait de «structures de péché» s'agissant de mode d'organisation incitant à des comportements contraires à l'éthique. ■ *M.F.*

- *Mesurer la légitimité de Davos par rapport aux autres légitimités existantes*
par Paul H. Dembinski, paru dans **Le Temps**, 25 janvier 2006

Mesurer la légitimité de Davos par rapport aux autres légitimités existantes

L'avis de l'expert. Paul Dembinski, Professeur d'économie à l'Université de Fribourg, directeur de l'Observatoire de la finance, cofondateur de l'institut privé et indépendant Eco'Diagnostic. La rencontre annuelle des grands décideurs économiques est l'occasion de réfléchir à l'ordre du monde dans lequel se concurrencent d'autres priorités et d'autres valeurs, dont l'articulation est encore mal comprise.

Paul Dembinski
Mercredi 25 janvier 2006
Rubrique: Eclairages

Depuis trente ans, la même question revient: «qu'est-ce qui fait courir Davos?», quel est le statut, l'objet, la légitimité de cette réunion du gotha des puissants du monde? Des questions analogues sont posées au moment du Forum social mondial à Porto Alegre, tandis que l'Assemblée générale des Nations unies passe inaperçue, alors que, de toutes les réunions mondiales, elle est celle qui repose sur la légitimité la plus claire: la souveraineté, pierre angulaire à la fois du droit international public et de la démocratie. Au cours des deux derniers siècles, la «légitimité démocratique» s'est affirmée comme le principe organisateur de l'ordre politique national puis mondial.

Le succès des événements comme Davos, Porto Alegre, les JMJ (Journées mondiales de la jeunesse) ou les assemblés de La Mecque conduit à se demander si d'autres principes de légitimité ne sont pas en train d'émerger, contestant la prééminence de la légitimité démocratique et revendiquant, chacun à sa manière, la prééminence sur les autres. Quatre de ces principes de légitimité viennent à l'esprit.

Le plus perceptible est la légitimité liée à l'efficacité économique, dont Davos est le lieu d'affirmation le plus connu. Un peu plus loin des feux de la rampe se trouvent la légitimité épistémique, la légitimité prophétique et la légitimité sociétale. La légitimité épistémique est celle des experts dont l'avis, la parole, l'expertise comptent tant aujourd'hui, tandis que l'ampleur prise par le monde associatif et les organisations internationales non gouvernementales dénote la montée en puissance de la légitimité «sociétale». Elle s'exprime aux travers des groupes aux contours souvent flous mais dont plus personne ne conteste le sérieux des préoccupations qui s'expriment de manière particulièrement intense – mais pas unique – au cours des différentes variantes du Forum social mondial. Quant à la «légitimité prophétique», plus ancienne, elle reprend de l'importance: dans sa variante légère, elle consiste à dire le «bien commun» au-delà des querelles partisans, alors que dans sa variante plus appuyée, elle prend les allures de théocratie.

Le défi de notre temps consiste à comprendre ces enjeux et à

leur apporter la réponse philosophique, institutionnelle et politique qui convient. La difficulté est d'autant plus importante que les instruments conceptuels pour appréhender ces réalités socio-économiques nouvelles font défaut.

Davos – comme ces organisateurs aiment à le souligner – est le rendez-vous des hauts responsables des très grandes entreprises. Ces entreprises sont, personne n'en doute, les véritables artisans – et les bénéficiaires – de la globalisation économique. Pourtant elles restent, en tant que classe spécifique d'acteurs de la scène mondiale, mal connues. Quelques ordres de grandeur suffisent pour monter l'étendue de notre ignorance.

Les 800 plus grandes entreprises non financières du monde (cotées en Bourse) représentent près des deux tiers de la capitalisation mondiale des Bourses. Elles sont donc – avec les gouvernements aux budgets déficitaires – le pivot et la raison d'être des marchés financiers, et partant de nos retraites et caisses de pension. Du point de vue de l'emploi, le groupe des méga-entreprises apparaît comme très peu important puisqu'il n'emploie que 1% de la population mondiale en âge de travailler, soit environ 30 millions de personnes. Pourtant, cette force de travail contribue directement à un peu plus de 10% du produit mondial, soit autant que 1 milliard des personnes en âge de travailler habitant les 140 pays les plus pauvres de la planète. L'écart en termes de productivité (statistique) de travail entre les organisations les plus efficaces et celles qui le sont le moins est donc de l'ordre de 1 à 30. L'écart entre les méga-entreprises et les autres entreprises dans les pays du Nord est de l'ordre de 1 à 3.

Dans la perspective de l'économie globale, les quelques centaines des plus grandes entreprises mondiales sont les véritables puissances commerciales du moment puisque, selon quelques rares estimations, les deux tiers des flux commerciaux de marchandises dépendent d'elles. La moitié de ces flux aurait lieu à l'intérieur de ces entreprises elles-mêmes, entre leurs diverses filiales disséminées à travers le monde. Selon toute vraisemblance, leur part dans les paiements internationaux obéirait à un ordre de grandeur analogue. Pour ce qui est des investissements directs, notamment dans les pays en voie de développement, la part de lion découle des décisions stratégiques des plus grands groupes.

Si ceux-ci produisent directement un peu plus de 10% du produit mondial, leur influence économique est nettement plus étendue. Par leurs chaînes d'approvisionnement et de distribution, ils étendent leur influence sur un autre 25 à 35% du produit mondial. Ils ont un impact sur les entreprises plus petites qui agissent dans un périmètre géographique plus limité. Cette influence peut être qualifiée de «structurante» tant il est vrai que les très grandes entreprises cherchent par tous les moyens – et très souvent avec succès – à garder la maîtrise des standards, des technologies et du contact avec le client final, en se réservant une part importante des bénéfices financiers qui en découlent.

C'est dans l'espace ainsi balisé et structuré que se déroule la vie quotidienne des entreprises plus petites et moins puissantes dont une des fonctions principales consiste à coller au terrain tout en restant en contact avec les grandes. Comme dans les contes de fées, il peut arriver toutefois qu'à l'instar de Microsoft, une PME sortie de nulle part bouleverse le jeu et force son entrée dans le club des grands, lui-même en proie à une lutte interne, constante et sans merci.

La civilisation occidentale est redevable aux grandes

entreprises de l'essentiel de ses percées technologiques, de son organisation, de son mode de vie et de l'importance qu'y joue le motif d'efficacité. De plus l'Occident vieillissant en reste tributaire pour ses fonds de pension et ses retraites. Pour l'ensemble de ces raisons, ces acteurs ont acquis une légitimité sui generis – parfois contestée d'ailleurs au nom de la légitimité démocratique – et qui devient palpable quand elle s'affiche sans complexe au grand jour à Davos.

Dans le monde contemporain, les très grandes entreprises bénéficient d'une liberté de manœuvre sans précédent grâce notamment à leur mobilité conjuguée à la multiplicité des ordres juridiques. Il s'ensuit que du fait de leur puissance structurante, ces entreprises ont un impact social – pour le meilleur et pour le pire – bien supérieur à leurs responsabilités. Les initiatives comme le «Global Compact» ou le «Global Reporting Initiative» cherchent à réduire un peu l'écart et à rétablir quelque peu l'équilibre entre droits et responsabilités.

A la fin du XIX siècle, la montée en puissance des grandes entreprises a été la cause directe du Sherman Act (1890), la première loi antitrust. Il ne s'agit pas aujourd'hui hâtivement de «tirer sur le pianiste» et encore moins de le mettre hors la loi, mais de développer un corpus de connaissances sur le mode de fonctionnement, les tenants et les aboutissants de cette classe particulière d'acteurs de l'économie et de la société mondiale. En effet, si les sciences du management reposent sur la connaissance pratique de ces acteurs, la vision intégrée de leur rôle et place dans l'économie mondiale fait aujourd'hui défaut. Il s'agit d'une lacune à combler rapidement en développant un cadre analytique et un appareillage de récolte de données statistiques adéquats. La quête d'un *modus vivendi* entre les diverses logiques de légitimité qui aujourd'hui sont en concurrence, voire en opposition, exige que cet effort soit entrepris sans délai.

Les 800 méga-entreprises contribuent à 10% du produit mondial, autant que 1 milliard des personnes en âge de travailler des 140 pays les plus pauvres

© Le Temps, 2006. Droits de reproduction et de diffusion réservés.
PUBLI-© Acheter les droits de reproduction de cet article.

© Le Temps. Droits de reproduction et de diffusion réservés.
 → A propos → Nous contacter → Lire notre charte → RSS

top

► *La culture interne des institutions est pour elles une question de survie*

par Paul H. Dembinski, paru dans *Le Temps*, 23 mai 2006

ECLAIRAGES : La culture interne des institutions est pour elles une question de survie

Date de parution: Mardi 23 mai 2006

Auteur: Paul Dembinski, Professeur d'économie à l'Université de Fribourg et cofondateur de Eco'Diagnostic

Les divers scandales qui agitent les organisations et entreprises, privées ou publiques, soulignent des manquements dans les contrôles, mais un surplus de surveillance ne suffira pas à recréer un nouvel esprit de travail en commun.

L'essence de toute institution, qu'elle soit entreprise, administration publique ou autre, consiste à assurer la prééminence de l'entité abstraite - marque, nom, image, service ou réputation - sur l'identité des collaborateurs qui agissent effectivement sur le terrain, et cela dans toute relation tant interne qu'externe à l'organisation. Cette prééminence est vitale pour l'organisation, surtout dans les activités de service où l'employé est en contact permanent avec le monde externe à l'institution. Dans la perspective idéale, le fait que l'institution doive passer par ses employés pour entrer en contact avec le monde est un mal nécessaire, un pis-aller.

Les progrès techniques extraordinaires des dernières décennies ont quelque peu amoindri la part du face-à-face dans la vie interne des entreprises. Mais cette évolution a surtout été sensible dans leurs rapports avec l'extérieur, notamment les clients: l'expansion phénoménale des courriers faussement personnels, des systèmes automatiques de prise en charge d'appels, les avalanches de messages e-mail témoignent à la fois de l'intrusion croissante des institutions abstraites dans la vie courante et du caractère de plus en plus supplétif qu'y joue l'employé, qui devient un agent, un «terminal» mettant en œuvre les procédures et règles venues d'ailleurs. Grâce aux nouvelles technologies, l'institution ou l'entreprise peut devenir aux yeux des clients une réalité virtuelle faite d'images, de représentations et de réputation. Ces virtualités prennent, dans la perception, la place des personnes qui pourtant font vivre l'organisation au quotidien.

Pourtant, et paradoxalement, plus la gestion interne de toute grande institution devient impersonnelle, plus sa pérennité dépend de son image et de sa réputation impeccable mais abstraites, plus le dommage lié à un accident de parcours éventuel peut être catastrophique.

La presse quotidienne nous livre son lot de scandales touchant tant le secteur privé que public. Bien que ces scandales soient, en dernière analyse, le fait de personnes, ils ternissent avant tout les représentations et ce faisant, blessent - parfois à mort - les organisations ou entreprises. Dans les activités dites de masse, celles où le résultat final - bien ou service - peut être codifié, standardisé et surtout contrôlé avant qu'il n'atteigne le monde extérieur, la mise en place des procédures froides et «sans visage» est relativement aisée du point de vue de la seule technique gestionnaire. Ces pratiques posent toutefois de graves problèmes humains qui mériteraient un autre développement.

Dans les services sophistiqués qui tirent l'essentiel de leur valeur de l'expertise professionnelle et de la connaissance du client, et où chaque cas est par définition différent des autres, il en va autrement. Pour survivre et croître dans ces secteurs en maintenant leur image, les organisations ou entreprises se doivent d'assurer une cohérence poussée dans les attitudes et comportements de leurs collaborateurs, souvent hautement ou très hautement qualifiés, au-delà des contingences propres à chaque situation. Contrairement à la production de masse, le contrôle a posteriori dans le service sophistiqué arrive trop tard, quand le mal est irréparable. Il est donc logique que ces entreprises-là n'en restent pas au seul contrôle, qu'elles cherchent à prévenir et à anticiper les accidents de parcours.

Les responsables des grandes organisations - publiques comme privées - sont aujourd'hui en quête de moyens pour atteindre une plus grande cohérence interne. C'est ainsi que les références aux «valeurs», à «l'éthique», à la «déontologie» ou encore à la «culture interne» se multiplient, surtout lors des situations de crise. Les organisations seraient-elles en train de (re) découvrir l'importance de la «culture» comme liant interne, stabilisatrice des comportements individuels?

La difficulté opérationnelle vient du fait que «la culture», «les valeurs» ou «l'éthique» ne sont pas un instrument de gestion de plus, ils ne se décrètent pas non plus, comme n'importe quelle réorganisation. La «culture» émerge, vole en éclats ou se consolide au rythme d'événements tant internes qu'externes à l'entreprise. Elle constitue ce référentiel - souvent implicite - de valeurs ou de principes partagés par les collaborateurs et qui leur permet de rester cohérents dans leurs comportements alors qu'ils interviennent

dans des situations particulières, parfois à des milliers de kilomètres les uns des autres, parfois au sein d'équipes multinationales travaillant - par hasard - au même endroit. L'émergence d'un tel référentiel, surtout dans le contexte d'institutions globales, est rarement spontanée. Elle demande une attention soutenue et délicate au sein de l'institution et exige, de la part des chefs, une dose d'humilité.

La culture propre à toute institution repose sur quatre piliers, chacun correspondant à un ensemble de préoccupations ou soucis. On distingue tout d'abord, les préoccupations liées à l'efficacité. Elles sont clairement énoncées aujourd'hui, aussi bien dans le secteur public que dans le privé, bien qu'elles s'expriment par des indicateurs différents dans chacun des deux contextes. Le deuxième groupe de préoccupations se réfère à la règle et à la procédure. C'est dans cette dimension que s'inscrit l'essentiel des efforts visant à standardiser et donc à dépersonnaliser les rapports professionnels. Le double souci de la performance d'une part et de la règle de l'autre forme l'ossature de toute organisation. Il rend possible l'action commune et cohérente à grande échelle. C'est grâce à cela que l'individu peut contribuer à un effort qui le dépasse.

Pourtant, une culture limitée à ces deux dimensions est incomplète, déséquilibrée et dangereuse pour l'organisation. Il lui manque deux autres dimensions qui assurent aux employés leur autonomie d'action. Les deux autres piliers de la culture sont d'une part le souci de la qualité du comportement et, de l'autre, le souci de l'impact sur les tiers. La préoccupation de la qualité du comportement comme élément de culture au sein d'une organisation invite les professionnels à agir au mieux de leurs compétences techniques (excellence professionnelle) et de leurs qualités humaines (excellence éthique). Quant au souci de l'impact, il pousse les collaborateurs à considérer dans le choix de leur attitude et comportement les conséquences sur les tiers qui, en l'occurrence, ne sont pas en position, ni de les sanctionner ni de les récompenser (écologie, impact sociétal, patient, étudiant). Si ces deux dernières dimensions sont présentes dans la culture de l'organisation, elles sont porteuses à la fois d'autonomie mais aussi de responsabilité pour les collaborateurs. En créant l'espace nécessaire à la poursuite de l'excellence professionnelle, elles offrent aux collaborateurs la possibilité de se reconnaître dans ce qu'ils font et, par conséquent, de s'identifier indirectement dans l'entreprise ou institution - personne abstraite - qui les emploie.

Si les méthodes modernes de gestion mettent l'accent sur le souci de la performance et de la règle, elles passent sous silence - ou pire instrumentalisent à outrance - les deux autres dimensions de la culture. Ceci explique, selon toute vraisemblance, pourquoi au sein des grandes organisations modernes, l'autonomie éthique des collaborateurs et la prise en compte de l'impact sur des tiers sont les parents pauvres. Pourtant sans elles, point d'épanouissement personnel ni d'identification avec la tâche effectuée, qui seules peuvent augmenter durablement la cohérence des comportements au sein des institutions. Cette absence nourrit - en dépit des chèques parfois importants - les frustrations qui à leur tour peuvent déclencher des comportements aux conséquences potentiellement catastrophiques pour l'entreprise. Enron, dans sa démesure, est un cas d'école plus qu'un exemple.

Les crises à répétition qui secouent, aux quatre coins de la Suisse romande, les institutions de recherche laissent à penser que leur culture interne a subi une érosion forte qui se traduit par la déliquescence et la disparition progressive de ses dimensions éthique et liée à l'impact. L'essentiel des réformes et réorganisations récentes a porté sur les procédures et les indicateurs d'efficacité. L'esprit, ce «référentiel commun», a été oublié puisqu'il était considéré allant de soi, comme donné par surcroît.

Les temps ont changé, les institutions dont il est question aspirent à être globales par leur recrutement tant de collaborateurs que d'étudiants et de mandats. Un effort systématique est nécessaire pour établir en quoi consiste la culture interne et ensuite pour stimuler l'émergence explicite d'un référentiel commun. Sans cela, sanctions et contrôles atteindront vite leurs limites.

► *Les hauts salaires des patrons sont dans la logique du système économique actuel*
par Paul H. Dembinski, paru dans *Le Temps*, 29 juin 2006

ECLAIRAGES : Les hauts salaires des patrons sont dans la logique du système économique actuel

Date de parution: Jeudi 29 juin 2006

Auteur: Paul Dembinski, professeur d'économie à l'Université de Fribourg, directeur de l'Observatoire de la finance, cofondateur de l'institut privé et indépendant Eco'Diagnostic

La question des rémunérations devrait être abordée comme partie d'une discussion plus profonde sur la place qu'on assigne aujourd'hui aux entreprises dans la société.

Les niveaux atteints par les rémunérations des dirigeants d'entreprises mettent l'opinion publique en émoi, les appels au scandale retentissent de partout alors que les instances de régulations envisagent d'entrer en lice avec des réglementations ad hoc. Ainsi, il est à craindre que la question politiquement correcte aujourd'hui ne soit plus celle de savoir s'il faut réglementer mais plutôt qui devrait le faire et comment. Ceci étant, la question de savoir si les rémunérations des dirigeants ont effectivement atteint des niveaux extravagants et injustifiables mérite une réflexion plus approfondie. Ainsi, dans la situation actuelle il faut, d'emblée, distinguer deux aspects. Le premier concerne les mécanismes qui déterminent les rémunérations, alors que le second porte sur leurs niveaux.

Les rémunérations dont il s'agit ici relèvent d'un contrat de travail et rémunèrent donc une activité réalisée sur instruction de l'employeur. Ainsi, elles ne doivent être confondues ni avec les revenus d'une fortune mobilière, ni avec ceux d'un dirigeant-proprétaire. Dans la plupart des très grandes entreprises, les rémunérations des hauts dirigeants ou «top executives» ont trois, voire quatre composantes: une rémunération fixe, les avantages en nature liés de près ou de loin à la fonction et un volet incitatif qui rémunère le succès soit par l'octroi d'actions de l'entreprise soit sous forme de droits d'achats (stock-options) de ces mêmes actions à des prix fixés à l'avance. Finalement, la quatrième composante du contrat de travail couvre les conditions de sortie et les dédommagements éventuels en cas de rupture de contrat - les jadis tant décriés «golden parachutes» ou parachutes dorés.

Le débat se focalise aujourd'hui sur les deux composantes les plus visibles du paquet salarial, à savoir la rémunération fixe et surtout le volet incitatif lequel, selon la valeur de marché des actions, peut se chiffrer à plusieurs millions d'euros par année. Paradoxalement, on parle nettement moins de la contre-prestation attendue du dirigeant. Selon la doctrine dominante aujourd'hui, la seule raison d'être d'une entreprise est la création de valeur pour l'actionnaire - la «shareholder value». Par conséquent, le seul objectif légitime au sens contractuel de l'activité du dirigeant consiste à faire en sorte que le patrimoine de l'actionnaire-employeur, mesuré par le cours en bourse, croisse aussi vite que possible. En transformant le dirigeant en co-actionnaire, le volet incitatif aligne les intérêts du dirigeant avec ceux des autres actionnaires. Le mécanisme incitatif n'est donc point anodin, puisqu'il s'enracine et se justifie d'une part dans la vision aujourd'hui dominante de l'entreprise, de sa finalité et de sa place dans la société, et de l'autre dans la méfiance de l'actionnaire à l'égard du dirigeant. En effet, en donnant la prééminence au volet incitatif, l'actionnaire mise sur la cupidité du dirigeant pour le brider et rééquilibrer ainsi un rapport de forces par ailleurs défavorable à l'actionnaire du fait de son éloignement des affaires courantes de l'entreprise.

La question de la nature de l'entreprise et celle de la cupidité comme vertu principale du dirigeant sont passées sous silence dans le débat actuel sur les rémunérations de dirigeant. Or il s'agit de prémices fondamentales qui légitiment le mécanisme mis en place pour déterminer les rémunérations. Plutôt que de profiter de l'ambiance de scandale pour poser ces questions de fond, le débat actuel s'enferme dans la discussion technique sur la «gouvernance des entreprises», débat articulé autour de trois points principaux. Il s'agit en premier lieu de s'assurer qu'il y a transparence et lisibilité suffisante pour les actionnaires des montants et du mode de fixation des paramètres des rémunérations. Ceci conduit à analyser le fonctionnement interne du conseil d'administration, le cumul de postes, etc. La discussion peut porter également sur le dosage adéquat des divers instruments incitatifs susceptibles d'assurer la convergence optimale des intérêts du dirigeant avec ceux des actionnaires dans le moyen et pas seulement court terme. Cette question prend toute son importance au regard des fusions et acquisitions comme celle de Arcelor et Mittal. Enfin, la discussion technique interroge aussi la manière de déterminer le niveau du cours de l'action qui déclenchera le mécanisme incitatif, tant il est vrai que le cours dépend au moins autant de l'état général du marché boursier que de la performance effective de l'entreprise ou du dirigeant individuel. Bien que toutes ces questions aient leur importance, elles portent sur l'efficacité technique des mesures et ne

sauraient occulter le débat de fond sur les principes de l'ordre économique tels que la place de l'entreprise au cœur de la société et de celle de l'homme - fût-il dirigeant - au cœur de l'entreprise.

La deuxième voie d'entrée dans la discussion sur les rémunérations met l'accent sur la justification de leur niveau, faisant ainsi passer celle des mécanismes au second plan.

Une des justifications le plus souvent invoquées est celle de la productivité du dirigeant mesurée en accroissement de valeur pour l'actionnaire. Le point faible de ce raisonnement tient au caractère non démontrable de la causalité alléguée. On peut se demander si la mesure de la productivité en termes de valeur ajoutée ne serait pas plus adéquate.

Un autre argument avancé tient au «prix du marché» des dirigeants. La globalisation des entreprises décloisonne les «marchés» jadis nationaux des dirigeants. Il est donc normal, dit-on, que l'Europe s'aligne progressivement sur les pratiques américaines et asiatiques.

On peut toutefois douter que ce marché existe: le nombre de positions à très hautes rémunérations se limite à quelques milliers au niveau mondial, ce qui ne donne que peu de contrats annuels. Ajoutons qu'aussi bien les chasseurs de têtes que les membres des conseils d'administration dont dépendent les décisions d'engagement pourraient bien être intéressés à ce que les contrats se fassent à des niveaux de rémunération très élevés.

Finalement, il y a l'argument du risque que prend le dirigeant et l'importance de la responsabilité assumée.

La rémunération serait un «dédommagement» naturel pour cette exposition. Il s'agit d'un argument important, qui fait du dirigeant un «surhomme» placé devant un risque «total» qui le rendrait, en cas d'échec, non employable ailleurs. Les élites au pouvoir dans les pays connus pour leur niveau de corruption se justifient par un argument analogue....

Une analyse américaine montre qu'en 2004, la rémunération moyenne d'un dirigeant d'une très grande entreprise s'élevait à 437 fois le salaire moyen alors qu'en 1990 le multiple était de 107.

Peut-on justifier les rémunérations des dirigeants en termes de justice sociale, en termes du juste prix? Pour répondre, il faut préciser qui paie le dirigeant. Quel que soit le mode de calcul, en dernière analyse, ce sont d'une part les actionnaires de demain, de l'autre les parties prenantes qui ont contribué aujourd'hui à la performance économique (employés, fournisseurs, collectivités publiques, clients). Paradoxalement, ces acteurs-là sont tous davantage spectateurs que parties prenantes aux décisions concernant les paquets de rémunération. Nous voici revenus aux sources du pacte social dont l'entreprise n'est qu'une des composantes. La question de la rémunération est bien plus qu'un simple épiphénomène et devrait être abordée comme partie d'un débat à la fois plus profond et plus urgent.

► *La pression financière a tendance à rendre l'entreprise anorexique*
 par Paul H. Dembinski, paru dans *Journée des Banquiers*, l'agefi Magazine, sept. 2006

Tendances

La **pression** financière a tendance à rendre l'entreprise anorexique

L'entreprise est devenue aujourd'hui le lieu où sont réalisés les objectifs assignés par des actionnaires virtuels, absents et abstraits, dont le pouvoir ne cesse de s'affirmer.

► **Aujourd'hui**, les administrations publiques sont au régime minceur alors que toute personne en âge de travailler cherche par tous les moyens à quitter le foyer pour aller vendre ses services aux entreprises, dont le rôle social et politique, sans parler de leur rôle économique traditionnel, ne cesse de s'affirmer. Vue en tant qu'institution – mode d'organisation des interactions – l'entreprise occupe dans les pays occidentaux une place centrale, aussi bien dans l'espace social que dans celui des représentations.

Paul H. Dembinski
 Directeur
 de l'Observatoire
 de la Finance,
 Genève et éditeur de
*Finance & the
 Common Good /
 Bien Commun -*
 (www.obsfin.ch)

L'entreprise, dans la variété de ses déclinaisons, peut être vue comme forme que prend la matière première des interactions économiques. Elle les formalise et leur impose une certaine lisibilité aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur. Gaston Cuenet parlait ainsi de l'entreprise comme d'une variante de l'espèce plus

large des «systèmes sociaux d'action», soulignant ce faisant l'appartenance de l'entreprise à la lignée de ces institutions sociales qui changent et évoluent d'une époque à l'autre et d'une civilisation à une autre.

L'entreprise est contrainte de s'adapter à son époque

Les formes juridiques d'entreprise les plus répandues aujourd'hui se sont généralisées au XIX^e siècle, qu'il s'agisse de la société de capitaux, de la société de personnes et finalement de la coopérative. Elles reflètent les compromis systémiques qui ont pu être réalisés à l'époque et qui ont été validés depuis à intervalles réguliers. Ces compromis portent sur l'équilibre entre le besoin de concentration des moyens pour venir à bout de projets d'investissement titanesques et la crainte de la toute-puissance des entreprises; sur des équilibres

sociaux et politiques entre la rémunération du travail et la recherche de profits et de dividendes par les capitaines d'industrie et les actionnaires; sur les équilibres en matière de risque entre apporteurs de capitaux, clients et créanciers d'une part, et collaborateurs d'autre part; enfin sur les équilibres entre les capacités administratives des pouvoirs publics et les devoirs imposés aux entreprises privées. Même si les équilibres fondateurs, qui ont permis aux formes contemporaines de l'entreprise d'entrer dans les mœurs et de devenir de véritables «normes», ont fait preuve d'une grande stabilité, il n'y a aucune raison pour penser qu'ils sont pour autant immuables.

Un contexte politique et social propre à notre époque

Les interactions économiques du début du XXI^e siècle sont non seulement très différentes par leur contenu et leurs modalités, de celles prévalant il y a 150 ans, mais en plus, elles se déroulent dans un contexte politique et social propre à notre époque. Autant de raisons qui incitent à revisiter les fondements de la société de capitaux pour s'interroger si les équilibres sous-jacents à cette forme, dominante aujourd'hui, sont toujours en place ou si de nouvelles formes d'entreprise, mieux adaptées aux défis et aux équilibres de notre époque, se profilent à l'horizon.

Edith Penrose a publié voici près d'un demi-siècle (1959) «The Theory of the Growth of the Firm», ouvrage longtemps resté dans l'ombre, redécouvert seulement récemment et réédité en 1995. En cherchant à identifier les moteurs de la croissance, Penrose se penche sur l'entreprise telle qu'elle était à l'époque. Ce regard mérite d'être rappelé aujourd'hui puisqu'il nous donne la possi-

bilité de comparer la réalité contemporaine de l'entreprise à celle d'il y a 50 ans.

Trois constats s'imposent qui, selon l'auteur, relèvent de l'évidence et lui servent de point de départ pour l'analyse. Le premier concerne la motivation des managers et leur rôle au sein de l'entreprise, celle-ci apparaissant comme un «pacte durable» entre des managers fidèles, qui s'identifient avec «leur» entreprise et

qui cherchent à accroître leur importance, leur pouvoir et leur rémunération par la croissance de la taille de l'entreprise.

Le deuxième constat est étroitement lié au premier et concerne les ressources temporairement oisives au sein de l'entreprise. En effet, selon Penrose il y a, à tout moment, dans chaque entreprise, des capacités entrepreneuriales qui ne sont pas totalement absorbées par l'opérationnel quotidien. A temps perdu, ces capacités oisives sondent, imaginent, envisagent, expérimentent de nouvelles activités, de nouveaux marchés ou produits et préparent ainsi, sans le savoir, ce qui sera demain le chemin de la croissance de l'entreprise.

Finalement, le troisième constat concerne ce qui paraît à Penrose représenter une limite quasi naturelle à la croissance de l'entreprise, à savoir la capacité d'assimilation de nouveaux membres par l'équipe managériale. En effet, affirme-t-elle, un groupe de personnes rodées à travailler ensemble, habituées à se faire confiance, au fait des qualités et des défauts respectifs de chacun de ses membres, ne peut s'élargir au-delà

Les équipes managériales sont rarement soudées et porteuses d'un véritable projet à moyen terme.

Tendances

d'une certaine limite sans perdre de sa compétence et de son efficacité.

Si Penrose ne discerne à l'horizon aucune barrière qui restreindrait a priori la taille de l'entreprise en tant que telle, elle déduit pourtant des prémisses de son raisonnement une limite quant à son taux de croissance qui serait borné à la fois par la capacité d'assimilation des nouveaux

mentalisme, voire de cynisme, alors que les rotations de postes et d'activités sont devenues le pain quotidien dans les grands groupes.

Finalement, comprimées par les réductions de coûts, rares sont les entreprises qui entretiennent consciemment le volant de capacités entrepreneuriales oisives, pourtant nécessaire à la croissance. Elles préfèrent les louer ou les acheter à l'extérieur en cas de besoin.

En un mot, la croissance des entreprises n'a plus aujourd'hui les mêmes ressorts que ceux décrits par Penrose, et elle se fait avant tout par le recours à l'extérieur, par l'acquisition, le rachat ou la recombinaison de res-

La stratégie de croissance est de moins en moins de la compétence de l'entreprise.

éléments par l'équipe managériale et par la présence du volant des capacités entrepreneuriales temporairement oisives. L'entreprise que l'on entrevoit au travers des propos de Penrose puise, en dernière analyse, sa dynamique de croissance en son intérieur, dans la compétence de ses collaborateurs, mais aussi dans leurs qualités personnelles et morales qu'ils mettent librement au service de l'entreprise. En conséquence, cette dernière est avant tout une «communauté de travail» articulée autour d'un projet commun.

Glissement inéluctable vers l'entreprise anorexique?

En un demi-siècle, l'image typique de la grande entreprise a changé au point où aucun des traits considérés comme évidents il y a cinquante ans ne l'est plus aujourd'hui: les équipes managériales sont rarement soudées et porteuses d'un véritable projet à moyen terme pour elles et pour l'entreprise; les rapports de service sont de plus en plus courts et souvent imprégnés de méfiance, d'instru-

mentalisme, voire de cynisme.

Ainsi, la stratégie de croissance est de moins en moins de la compétence de l'entreprise elle-même, pour devenir la prérogative des actionnaires qui s'expriment souvent par la voie des «gardiens de troupeau» que sont les banques d'investissement expertes en fusions et acquisitions, les consultants aux dents longues et autres agences d'appréciation des performances.

En d'autres termes, la préoccupation de croissance a été «externalisée», comme en témoigne le fait que les moyens financiers correspondants ont été transférés à l'actionnaire, en même temps que le fruit d'économies réalisées en limant les coûts à l'extrême. En conséquence, l'entreprise est devenue anorexique, elle a cessé – ou bien a-t-elle été privée à dessein de cette capacité – d'être une communauté capable d'un projet commun, pour devenir le lieu de plus en plus imprégné de méfiance où sont réalisés les objectifs des actionnaires virtuels, absents et abstraits, mais dont le pouvoir ne cesse de s'af-

firmer au rythme des innovations de la sacro-sainte shareholder value.

Cette entreprise-là serait-elle sur une trajectoire vers la décadence? Difficile à dire tant est grand l'écart entre l'intensité des signaux qualitatifs de détresse humaine et morale au sein de l'entreprise d'aujourd'hui et des données purement économiques encore au beau fixe.

L'entreprise de demain

Parallèlement aux grandes entreprises qui occupent le devant de la scène, il y a des entreprises qui refusent de remettre les clés de leur avenir à des marchés sans visage. Les entreprises familiales, ainsi que de nombreuses micro et petites entreprises dans les domaines de pointe, qui reposent sur les compétences, les

réseaux et le savoir-faire de quelques partenaires, se tiennent aussi en marge des grandes tendances lourdes esquissées plus haut. C'est dans la marge que s'expérimentent de nouvelles formes d'interaction économique qui, demain peut-être, dans la société post-industrielle, post-moderne mais, espérons-le, encore humaine, deviendront l'expression de nouveaux équilibres qui se dessinent entre le travail, le capital, le savoir, l'environnement et le souci du bien commun laissé à l'abandon par la désertion du politique*. ■

* La revue de l'Observatoire de la Finance, Finance & the Common Good/Bien Commun, vient de consacrer le no 23 à la problématique de l'entreprise, en évaluant son importance dans la société contemporaine, mais aussi les défis et les attentes auxquels elle doit faire face.

► *Ethique financière et rémunérations démesurées*

par Mohammed Farrokh, paru dans *La Liberté*, 3 octobre 2006

Ethique financière et rémunérations démesurées

ENJEUX • Un début de réponse a été apporté lors des réflexions de la 5^e Rencontre internationale de Bossey.

MOHAMMAD FARROKH

«Comment lier les ambitions éthiques à la pratique des entreprises?» Cette interrogation était au cœur de la 5^e Rencontre internationale de Bossey, organisée vendredi et samedi derniers à l'enseigne de l'Observatoire de la finance du professeur de l'Université de Fribourg Paul Dembinski. Le cadre presque idyllique de Bossey et de son institut œcuménique est propice à la réflexion sur des réalités qui n'ont pourtant rien d'encourageant si l'on sait que les 800 plus grandes entreprises mondiales captent les deux tiers des capitaux disponibles et que leur chiffre d'affaires équivaut au PIB agrégé des 144 pays les plus pauvres.

Mais à partir de ce constat, les points de vue des quelque soixante participants venus de trois continents sont passablement divergents. Il y a ceux d'une part, tels Jean-Pierre Méan, responsable de la «compliance» de la Société générale de surveillance (SGS), la multinationale genevoise de l'inspection, ou encore Brigitte Monsou du World Business

Council for Sustainable Development, également basé à Genève, qui font valoir les indéniables efforts consentis par les plus grandes sociétés de la planète pour se doter de codes d'éthique et les faire appliquer. Démarche louable, même si la barre est parfois placée très bas, par exemple lorsqu'il s'agit pour certaines multinationales de prohiber le travail des enfants au-dessous de douze ans.

Il y a ceux qui déplorent d'autre part non pas tellement la relative insuffisance de ces efforts que leur adhésion fondamentale à la logique d'un système qui est parfois considérée comme étant elle-même la source d'inégalités croissantes et de dysfonctionnements catastrophiques.

Parmi eux, le professeur Dembinski qui a mis en évidence la mutation d'une logique économique privilégiant non plus la relation dans le cadre de l'entreprise ou de la société de capitaux, mais bien la transaction dans la perspective d'une plus-value rapide. «L'amitié et la parole donnée qui cèdent le pas

au rendement nous mettent au cœur du problème», a résumé Christian Campiche, journaliste à «La Liberté», qui a présidé les débats. Pour sa part, Maurice Cosandey, professeur honoraire à l'EPFL, a rappelé que c'est précisément la rédaction d'un rapport sur l'utilité de la bourse, en 1993, qui a suscité la création de l'Observatoire de la finance.

Depuis cette date, les dysfonctionnements d'un système, qui s'appuie encore sur un imaginaire remontant au XIX^e siècle, ont pris des proportions sans précédent. A cet égard, la récente explosion des rémunérations des dirigeants de certaines entreprises est jugée sans complaisance par Andrew Hilton, venu de Londres où il dirige le Centre for the Study of Financial Innovation: «Maintenant, des bureaucrates sont payés comme des entrepreneurs».

La source de cette évolution n'est-elle pas à rechercher dans une évolution fondamentale du rôle de l'entreprise? C'est ce que suggère Dominique Flux, spécialiste des marchés émergents à l'enseigne d'Emainvest:

«Au XIX^e siècle, les travailleurs ont voulu s'internationaliser, mais le capital s'est internationalisé plus vite et les entrepreneurs se sont affranchis des travailleurs».

Il reste que l'éthique financière peine à passer de considérations générales, aussi fondées soient-elles, à des recommandations concrètes utilisables par les opérateurs, comme le souligne Frank P. McHugh. Le prêtre irlandais, spécialiste de la pensée sociale de l'Eglise, n'hésite pas à surprendre, s'agissant par exemple des opérations d'initiés: «Elles sont contraires à la loi, mais je ne suis pas sûr qu'elles soient frauduleuses. Cela dépend de la liquidité du marché.»

Cette observation a d'importantes implications en matière éthique dans la mesure où elle évoque l'une des contradictions les plus flagrantes de ces dernières années. En effet, l'inflation législative et le juridisme vétillard qui caractérisent notamment le Sarbanes-Oxley Act – la loi américaine sur l'audit et le gouvernement d'entreprise

adoptée en 2002 au lendemain de l'affaire Enron – ne remettent pas en cause ce que le système financier actuel peut avoir de fondamentalement amoral. I

LE PRIX ROBIN COSGROVE

La 5^e Rencontre internationale de Bossey a aussi été l'occasion de lancer le Prix Robin Cosgrove, du nom d'un banquier d'affaires mort à l'âge de 31 ans après une brève mais brillante carrière à Tokyo et à Londres. Ce prix a pour but de promouvoir une prise de conscience de la dimension éthique en finance. Les candidats, âgés de moins de 35 ans, sont invités à soumettre des textes inédits sur ce thème à un jury international qui désignera un ou plusieurs lauréats à l'automne 2007.

MFInfos sur

www.robincosgroveprize.org

► *Finance servante ou finance trompeuse?*

par Paul H. Dembinski, paru dans *Le Temps*, 6 octobre 2006

ECLAIRAGES : Finance servante ou finance trompeuse?

Date de parution: Vendredi 6 octobre 2006

Auteur: Paul Dembinski, Directeur de l'Observatoire de la Finance-Genève

Modèles économiques L'avis de l'expert.

L'aventure de l'Observatoire de la Finance* a commencé avec une question posée en 1991 par le professeur Cosandey: quel est le rôle des marchés financiers dans la société contemporaine? Une question en apparence naïve, mais en apparence seulement. Le point d'interrogation posé jadis, nous aiguille aujourd'hui encore vers deux questionnements complémentaires, l'un factuel: «Quelle est la place et le rôle de la finance dans le monde contemporain?», l'autre normatif, se référant aux valeurs et à l'éthique: «Comment les activités financières peuvent-elles mieux contribuer au bien commun?»

Finance servante ou finance trompeuse? Cette question se situe, elle aussi, à l'intersection du factuel et du normatif. Pour faire bref, on peut dire qu'aux «Trente glorieuses», trente années qui ont immédiatement suivi la Deuxième Guerre mondiale, ont succédé les années «d'euphorie financière» qui durent encore aujourd'hui. Cette euphorie affecte en profondeur le mode de vie du monde contemporain. Le processus de financiarisation est porté par un faisceau de «causalités» convergentes mais d'ordres différents: les technologies de transmission et de stockage de l'information, qui ont rendu la dématérialisation de la finance non seulement possible, mais encore économiquement rentable; le libéralisme politique et économique; mais aussi l'apparition de «la science financière» qui, en dépit d'un statut épistémologique ambigu, est porteuse d'une véritable Weltanschauung articulée en deux dimensions: le risque et le rendement. De plus dans les sociétés vieillissantes, repues et inquiètes de leur avenir, la promesse financière de maîtrise des risques et d'assurer un avenir cossu au moment de la retraite est tombée sur un terrain fertile.

Le volume des transactions financières est au moins 15 fois plus élevé que le PIB mondial. Au début des années 1970, le rapport était de 10 à 1, soit 10 dollars de transactions réelles pour 1 dollar de transactions financières. La sphère financière aurait ainsi gonflé en trente ans - en termes relatifs - d'un facteur de l'ordre de 100. Par quels mécanismes la financiarisation progresse-t-elle?

L'une des fonctions les plus anciennes de la finance est le démarrage d'activités nouvelles. Tel est le rôle principal du crédit, telle est la fonction des sociétés par actions qui servent de lieu de convergence pour des financements d'origines diverses mais ayant un objectif commun. Tout financement scelle ainsi une relation: d'une part il implique la durée - le temps du projet à financer et, d'autre part, il donne naissance à une communauté de destin de plusieurs partenaires qu'il faudra maintenir et préserver face aux circonstances adverses qui ne manqueront pas de mettre le projet en danger.

Paradoxalement, en dépit de son importance quantitative, la vague de financiarisation n'a pas produit d'effets sensibles dans le long terme, ni au niveau du flux d'investissement, ni au niveau du flux d'épargne de l'économie mondiale. Elle n'a pas eu d'impact significatif - et cela est une observation très importante - sur le volume des relations de financement. On peut affirmer que l'essentiel de la financiarisation s'est exprimé non pas au travers de la multiplication des relations de financement, mais au travers de l'explosion du nombre et de la variété des transactions financières.

En finance, la transaction n'est pas autonome par rapport à la relation puisque la relation, elle-même, est justement le «sous-jacent», l'objet de la transaction. Il en va ainsi à chaque fois qu'une obligation ou une action changent de mains. En effet, la transaction vient se greffer sur une relation préexistante; elle permet la substitution par un tiers d'une des parties à la relation. De prime abord, la substitution rendue possible par la transaction apporte un élément de flexibilisation à la relation. Toutefois, la multiplication des transactions au cours de la durée de vie d'une relation n'est pas sans en affecter le fonctionnement. Sujette à des substitutions incessantes de parties, la relation devient anonyme, mécanique et procédurale; la solidarité des parties devient théorique alors que la légendaire «sortie» devient l'attitude dominante du financeur face aux aléas du projet: il en sort tantôt pour fuir, tantôt pour empêcher un gain en capital - quel que soit le motif, il est, en permanence, sur le point de «sortir». Trop de transaction épuise la relation puisque cela disloque la «communauté de destin» qui en constitue l'essence.

Au même titre que les entreprises cotées ont dû adapter leurs comportements à la pression croissante des marchés financiers, les clients et les collaborateurs s'adaptent aussi. Ils le font en devenant moins enthousiastes, plus méfiants par rapport aux entreprises, de peur d'être - en dernière analyse - les bonnes poires laissées-pour-compte. La financiarisation - qui instaure l'instrumentalisation de la relation par la transaction - se transmet ainsi et affecte, et infecte peut-être aussi, le tissu socio-économique en profondeur. La financiarisation a pour corollaire l'attente continue de l'aubaine avec l'abandon - la sortie - du «opting out»

ou du «cash out» à la clé. Ceci affecte les mentalités et les relations sociales au sens le plus large. L'amitié, la famille, la parole donnée perdent progressivement leur valeur intangible pour devenir une affaire de risque et de rendement, en fait une question de prix ou de contrepartie. De telles attitudes ne sont pas nouvelles dans l'histoire de l'humanité, ce qui est nouveau aujourd'hui c'est qu'elles sont en passe de devenir «normales» tant au sens statistique qu'au sens des principes, ce qui enclenche la spirale de la méfiance. Notre société est aujourd'hui proche d'un point de basculement où, au cœur de toute relation, il y aurait la crainte - le risque - d'être parasité, et instrumentalisé par une transaction. Or la méfiance généralisée est aussi coûteuse en termes de procédures de surveillance, de demandes de preuves ou de transparence, qu'elle est stérilisante. Il n'a pas de création, artistique, scientifique ou économique sans gratuité, sans don et sans un certain abandon; en un mot sans la confiance.

C'est dans le contexte de l'érosion générale de la relation que se pose aujourd'hui la question du rapport des activités financières au bien commun. Il ne faut pas être visionnaire pour admettre qu'un tel monde, qu'une telle civilisation, est porteur à la fois de stérilité économique, d'injustice sociale accrue, notamment dans les rapports Nord-Sud et, de surcroît, de catastrophe anthropologique.

Ce qui fait la différence entre un service et une illusion trompeuse, c'est la finalité, c'est-à-dire les intentions des parties. Or, la question des finalités échappe par définition à la science financière qui ne reconnaît d'autre finalité légitime que celle de la maximisation de la performance. C'est donc naturellement qu'une vision du monde expurgée de la question des finalités au profit de la seule performance est en passe de devenir une idéologie totalisante pour ne pas dire totalitaire. Par contre la finalité et l'intention sont au cœur du champ de la morale, de l'éthique et de la politique avec un P majuscule. C'est la raison pour laquelle, il est plus urgent que jamais de mettre le rapport entre la finance et le bien commun au cœur de la réflexion. Quatre pistes d'action principales se dégagent pour contribuer à mettre la finance au service du bien commun, pour faire en sorte que l'attrait de la transaction ne dénature pas les relations de financement et de coopération.

1) Réguler la transaction. C'est bien dans ce sens que vont les efforts actuellement consentis: lutte contre le délit d'initié avec pour corollaire recherche d'une transparence accrue, limitation des transactions de gré à gré, etc.

2) Mettre sur pied des relations véritables - avec une dimension de responsabilité et de solidarité entre les parties: la «finance solidaire», certains projets de microfinance, l'investissement responsable, etc.

3) Instaurer une «prime à la durée» dans les rapports économiques et donc à limiter les facilités de sorties et d'entrées intempestives. James Tobin avait jadis évoqué les «grains de sable» qu'il faudrait introduire dans les rouages de la finance. Rendre la transaction - quelle qu'elle soit, pas seulement financière - un peu moins facile, c'est aussi une manière de privilégier la durabilité. Cette piste est la plus difficile, elle heurte de plein fouet les intérêts - mal compris - de l'intermédiation financière. Mais elle est la plus prometteuse puisqu'elle est la seule qui ouvre la porte à l'amitié, l'amitié politique chère à Aristote, que Ricoeur résumait en évoquant l'ouverture à l'autre, avec le grand et le petit «a». Amitié et ouverture à l'autre, tels sont les deux ingrédients indispensables au bien commun.

4) Développer les outils conceptuels et statistiques mieux adaptés à appréhender le monde actuel, et donc mieux à même d'aider à penser celui de demain.

*L'Observatoire de la Finance vient de lancer le Prix Robin Cosgrove afin de promouvoir une prise de conscience de la dimension éthique en finance chez les jeunes adultes du monde entier. Le Prix, du nom d'un jeune banquier d'affaires décédé à l'âge de 31 ans après une brève mais brillante carrière à Tokyo et à Londres, s'adresse aux moins de 35 ans et entend distribuer la somme de 20000 dollars entre des textes inédits traitant du thème de la promotion de l'éthique en finance. Un jury international désignera les lauréats du Prix Robin Cosgrove à l'automne 2007. (<http://www.robincosgroveprize.org>)

► **Ethique en finance: prendre en compte la réalité vécue**

par Mohammed Farrokh, paru dans *Entreprise Romande*, 13 octobre 2006



Les multinationales paraissent surtout motivées par une prise de conscience nouvelle du «risque réputationnel».

La 5e rencontre internationale de Bossey a été l'occasion de faire le point sur l'importance croissante de la dimension éthique pour les sociétés multinationales. Mais pour formuler un message qui prenne en compte la réalité vécue, encore faut-il la comprendre dans toute sa complexité.

Ethique en finance: prendre en compte la réalité vécue

Réunis les 29 et 30 septembre au Château de Bossey à l'invitation de l'Observatoire de la finance du professeur Paul Dembinski, une soixantaine de personnalités venues de trois continents ont participé à des débats sur le thème «Finance servante ou finance trompeuse?».

Deux constatations s'imposent d'emblée: d'une part, les préoccupations éthiques sont désormais incontournables pour les multinationales, qui font souvent assaut de bonne volonté dans ce domaine. D'autre part, il reste à délimiter le

champ d'une réflexion éthique applicable à la pratique quotidienne.

A cet égard, l'une des interventions les plus remarquées a été celle du révérend Frank P. McHugh. Ce prêtre irlandais, spécialiste de la doctrine sociale de l'Eglise, n'a pas hésité à mettre en cause les certitudes d'une morale simpliste: «Les éthiciens se situent à un niveau beaucoup trop général. Ils parlent d'évasion fiscale, de différences de salaires, etc. Mais ils évitent les questions les plus difficiles à aborder, par exemple les opérations d'inités. Elles sont certes contraires à la loi, mais je ne suis pas sûr qu'elles soient frauduleuses.

■ Mohammed Farrokh
SUITE EN PAGE 2

Ethique en finance: prendre en compte la réalité vécue

Cela dépend de la liquidité du marché. Nous devons formuler un message éthique qui prenne en compte la réalité vécue.

Les multinationales s'engagent

Au niveau de la pratique des entreprises, la rencontre de Bossey a été l'occasion de se persuader de la réalité des efforts consentis en matière d'éthique, même si les multinationales paraissent surtout motivées par une prise de conscience nouvelle du «risque réputationnel». Cette approche a été notamment représentée par l'intervention de Brigitte Monsou, à l'enseigne du World Business Council for Sustainable Development. Basée à Genève, cette ONG réunit cent nonante sociétés importantes et dispose d'un réseau de cinquante-six bureaux dans le monde entier. Parmi les sociétés du «Fortune 500», le classement des plus grandes entreprises de la planète, neuf sur dix ont une politique explicite en matière de droits de l'homme. Une telle politique s'exprime sous forme de codes et de standards éthiques auxquels les multinationales se soumettent volontairement.

Dans le même ordre d'idées, l'intervention de Jean Pierre Méan, avocat-conseil de la Société Générale de Surveillance (SGS), a permis de se faire une idée plus précise de cette nouvelle dimension éthique, à tra-

Neuf sur dix ont une politique en matière de droits de l'homme.

vers l'exemple de la pratique de la multinationale de l'inspection, également basée à Genève. «C'est une société suisse, mais il n'y a que quatre cents employés en Suisse (sur quarante-quatre mille dans le monde)», précise Jean Pierre Méan, avant de souligner que «l'entreprise reste une communauté de valeurs». Pour faire respecter ces valeurs, la SGS les a exprimées sous la forme d'un code d'entreprise simple et accessible. De plus, les employés de la multinationale genevoise reçoivent une formation qui leur permet, par exemple, de déceler les signaux révélateurs d'une situation de corruption: demande de paiement en espèces, versement dans un pays tiers, passage par une structure offshore, etc. La rencontre de Bossey a aussi été l'occasion de se faire une idée plus précise de pratiques en constante évolution: en ce qui concerne la corruption, on observe notamment l'intervention presque systématique de «consultants» dont l'intervention n'a d'autre but que de donner lieu à des versements ne correspondant à aucune contrepartie réelle.

Retraites: tenir les promesses

Si la dimension éthique est moins immédiatement apparente dans un domaine comme celui des retraites, car dissimulée dans des questions techniques, elle n'en est pas moins réelle. Pour les intervenants sur ce thème, l'enjeu est de savoir si les promesses seront tenues et il est clair qu'elles ne le seront pas, du moins pas totalement. Pour réduire l'écart prévisible entre les attentes et la réalité, la tendance est maintenant à privilégier les systèmes à cotisations définies plutôt qu'à prestations définies, les secondes se basant sur des perspectives de moins en moins réalistes. C'est ainsi que Philippe Maeder, membre de la direction de Swiss Re et professeur de mathématiques actuariales à l'Ecole des HEC Lausanne, en préambule à son intervention, a mis cette tendance en évidence, relevant que la Swiss Re, l'une des dernières grandes institutions de prévoyance du secteur privé à fonctionner encore sur le principe de la primauté de prestations, passera à la primauté de cotisations en janvier prochain. Parallèlement, l'âge de la retraite sera porté de 60 à 63 ans.

La tendance est inexorable, dans la mesure où l'amélioration de la mesure de vie se poursuit, comme l'a souligné Philippe Maeder, en précisant toutefois qu'il se base sur les tables des assureurs qui, en application des dispositions légales, sont tenues de retenir les hypothèses les plus prudentes. «Le taux de conversion doit évoluer en fonction de l'amélioration de la mortalité. Ceux qui ont actuellement 30 ans ne peuvent compter sur un taux de 6,8%; c'est une fausse promesse. Les calculs proposés aux assurés (dans les relevés de compte) sont basés sur les conditions actuelles et ne sont pas réalistes». Pour Jacques Bichot, de l'Université Jean Moulin (Lyon III), il sera peut-être nécessaire, parmi les solutions envisageables, de plafonner les taux de prélèvement de cotisations, qui ont quadruplé en France depuis les années 1950.

En Suisse, une modification du taux de rémunération des avoirs du 2e pilier représente cependant, à relativement court terme, la seule hypothèse susceptible de soulager la pression à la baisse sur les rentes, ou alors de l'aggraver. «Faire décroître le taux d'intérêt de 0,5% conduit à diminuer le taux de conversion de 0,33%. C'est le taux le plus sensible, d'où l'importance de la politique de placement», relève Philippe Maeder. A cet égard, l'impératif moral qui se pose aux gérants institutionnels est clair, conclut Christian Walter, professeur à l'Institut d'études politiques de Paris et modérateur du débat: gérer au mieux les avoirs qui leur sont confiés permet de tenir les promesses faites aux assurés ou du moins de ne pas trop s'en écarter.

■ M. F.

► *Quand l'esprit d'initiative vient aux pauvres*
 paru dans *Domaine Public*, no 1707, 27 octobre 2006

Microcrédit

Quand l'esprit d'initiative vient aux pauvres

Après l'année consacrée au microcrédit par l'ONU en 2005, la revue *Finance & the Common Good / Bien Commun* examine une pratique en plein essor, partie d'Asie et conquérant maintenant l'Europe.

Mohammed Yunus, inventeur du microcrédit et prix Nobel de la paix cette année, croit dur comme fer que le crédit est un droit humain. Il doit aider les pauvres, surtout les femmes, à améliorer leur existence. En trente ans - la Grameen Bank de l'économiste bengali a ouvert en 1975 - la finance en miniature a conquis des franges de plus en plus larges de la population exclue de l'emprunt traditionnel. Les Nations Unies comptent environ 100 000 institutions en tout genre qui touchent des dizaines de millions de personnes sur les cinq continents. L'établissement fondé par Yunus sert à lui tout seul plus de quatre millions d'entrepreneurs à travers 1 400 guichets où s'affairent 13 000 employés qui gèrent près de 500 millions de dollars. Depuis 2004 la Grameen Bank clame son autosuffisance, affranchie des dons et des subventions publiques et privées. Le microcrédit, circonscrit à ses débuts à quelques pionniers avec de capitaux modestes - le prix Nobel avait sorti 27 dollars de sa poche à la signature du premier contrat - concerne aujourd'hui des opérateurs qui offrent des services polyvalents, de l'épargne aux assurances. Cette croissance phénoménale séduit les banques commerciales, prêtes à rattraper le temps perdu et à occuper un marché sous-estimé. La Bank Rakyat Indonesia, un organisme gouvernemental, devenu membre du Global Network of Banking Innovation qui rassemble les leaders du secteur, administre déjà les économies de 30 millions de clients à bas revenu et finance près de trois millions de microdébiteurs. Partie d'Asie et d'Amérique latine, la vague atteint désormais l'Europe, d'abord à l'est ensuite à l'ouest, Suisse

comprise (voire l'ASECE de Georges Aegler à Lausanne, DP n°1703).

Succès oblige, l'ONU vient de célébrer en 2005 l'année du microcrédit. Le dernier numéro de *Finance & the Common Good / Bien Commun*, revue bilingue éditée par l'Observatoire de la finance à Genève - plateforme de recherche et débat sur le monde de la finance - saisit l'occasion pour discuter les multiples facettes de cette pratique et, surtout, sa dimension sociale qui déborde largement sa rentabilité.

Une bonne idée, pas un miracle

D'une contribution à l'autre, on nuance la portée de l'instrument, ingénieux certes, mais loin de répondre une fois pour toutes au problème de la pauvreté dans le monde. Sans l'accuser d'être un alibi néolibéral, les auteurs évoquent volontiers ses affinités avec le crédit classique, dont elle reproduit les principes à échelle réduite: un prêt et des taux d'intérêts. Par ailleurs, ils rappellent que l'accès des plus démunis à l'emprunt ne dédouane pas l'humanité, riche et évoluée, de ses responsabilités à l'égard du reste de la planète qui aspire au bien-être et au développement, ou parfois simplement à la survie. Car le microcrédit profite presque toujours aux personnes nanties d'un projet, en bonne santé, et déjà formées. En revanche, précise Fouad Abdelmoumni, directeur d'Al Amana, une association marocaine qui soutient les petites entreprises, «il a peu d'incidence sur le développement de compétences nouvelles, la création de nouvelles opportunités de marché, la croissance globale de l'économie, l'éducation, la santé, les infrastructures, etc...». Niamh Goggin, expert en la matière, souligne à quel point la microfinance ignore les raisons de la pauvreté. Inégalités, injustices, violence, discriminations tiennent de la fatalité. Dans le pire des cas, elle enfonce davantage les plus pauvres souvent otages d'environnements misérables, corrompus, menaçants, dépourvus du minimum vital sans ordre ni lois. Par contre, elle offre une chance de salut personnalisée via l'initiative privée. Dont la collectivité

pourrait bénéficier aussi, si elle était intégrée à des programmes de promotion de la santé et de l'éducation à l'image de Freedom from Hunger au Ghana qui collabore avec des banques paysannes.

L'Europe, un cas particulier

Le vieux continent a découvert le microcrédit au cours des années nonante. Il s'enracine rapidement dans les anciennes démocraties populaires à l'est du rideau de fer. Pologne, Roumanie, Slovaquie et Bulgarie devançant tous les autres pays. Les coopératives d'épargne («credit unions»), genre Raiffeisen, dominent un marché en expansion, malgré une présence féminine moins importante que dans les régions du sud de la planète - 40% contre 80% et avec un fort impact sur les immigrés. Prolifération des PME - 23 millions dont 94% emploient moins de 9 salariés - chômage endémique, secteur informel - près de 30 millions de personnes travaillent à leur compte et au noir - alimentent la demande, même si les avantages de l'aide sociale, inexistante dans le tiers-monde, dissuadent plus d'un candidat face aux risques d'une activité indépendante. Un accompagnement progressif devient ainsi indispensable pour encourager les plus récalcitrants à accomplir le pas. De plus la demande va tôt ou tard emprunter le réseau de banques et d'instituts financiers qui émaillent le continent alors que, dans les pays en développement, le microcrédit comble un vide et façonne ses propres canaux de distribution. Il faudra alors adapter un cadre administratif et législatif trop plaqué sur les besoins de l'industrie, des compagnies nationales ou multinationales et des grandes fortunes: de nos jours 10% des citoyens ne peuvent toujours pas accéder aux services bancaires. La poste pourrait jouer d'ailleurs un rôle prépondérant, grâce à son implantation et à son entrée récente dans le monde des affaires, en évitant à la fois les ghettos de microcréditeurs et la «tentation humanitaire» en visant la rentabilité, à la fois économique et sociale, créatrice d'emplois et de solidarité. *md*

«Europe: la microfinance se fait une place»,
Finance & the common Good / Bien Commun
 n°25, automne 2006.

5. L'EQUIPE DE L'OBSERVATOIRE DE LA FINANCE

- ▶ **Paul H. Dembinski**, directeur
- ▶ **Sibilla Guidotti**, responsable des projets communication
- ▶ **Céline Labry**, assistante

Observatoire de la Finance
32, rue de l'Athénée
1206 Genève
Tél. +41 (0)22 346 30 35
Fax +41 (0)22 789 14 60
E-mail: office@obsfin.ch