

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 60 (2002)

**Heft:** 4: Compétences et connaissances dans l'entreprise : comment les gérer

**Rubrik:** Tribunes libres

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## **TRANSPARENCE ET EXCELLENCE**

*Beat Bürgenmeier – Professeur à l'Université de Genève, Directeur du centre d'écologie humaine et des sciences de l'environnement*

Face à de nombreux symptômes d'un malaise social, les mots magiques de la transparence et de l'excellence sont utilisés comme des antidotes. Si les décisions économiques et politiques étaient plus transparentes, nous n'aurions pas connu des affaires, des malversations, des crises de confiance et de légitimité, telles semblent être les grandes lignes du débat public qui débouche sur un regret : Si toutes nos actions tendaient vers l'excellence, nous n'aurions pas connu une panne de la croissance économique depuis bientôt plus d'une décennie. Au lieu des signes cumulés d'une médiocrité de gestion, nous aurions pu assister à la victoire des entrepreneurs innovateurs qui par de nombreux start-up dans les créneaux les plus prometteurs auraient inauguré une nouvelle course vers l'âge d'or. Il aurait suffi d'appliquer avec rigueur le concept de « shareholder » et de comprendre que les « stakeholders » étaient coûteux et inefficaces.

Ces regrets formulés par des gourous d'un nouveau genre du type parfaitement branché, nouvelle vague et idéologiquement détaché, mais résolument à droite, mettent à nu une étonnante absence d'analyse prenant les désirs pour la réalité. Les actionnaires anonymes ne s'avéraient pas plus innovateurs que les cadres qui se prenaient pour des entrepreneurs. Les collaborateurs, peu importe qu'ils soient syndiqués ou non, découvraient avec dureté que des mots tels que loyauté étaient tout à coup vidés de leur sens. Des décennies de réflexion dans le domaine des ressources humaines passaient à la trappe. La responsabilisation et la valorisation des collaborateurs – combien de fois est-ce que l'on a entendu que les collaborateurs étaient le capital le plus précieux de l'entreprise – ont été oubliées pour céder la place à des restructurations que les changements technologiques semblaient nous imposer par une loi naturelle nouvelle. Or, un regard un peu froid sur les restructurations d'entreprises aurait suffi pour se rappeler qu'en moyenne plus de la moitié des restructurations et de fusions d'entreprises s'avère être des échecs et que dans de nombreux cas, ces restructurations ont plus servi à faire avancer des carrières personnelles par cordées entières et que des stratégies de survie de l'entreprise à long terme. La complexité

sociale dans laquelle nous vivons n'est décidément ni transparente, ni excellente, mais marquée par une pensée unique stérilisante.

Cette pensée unique analyse tous les maux et malheurs de notre société dans un esprit binaire peut-être façonné par des heures de pratiques informatiques mal comprises. D'un côté, il y aurait des bons qui produisent, et de l'autre côté des méchants qui distribuent. Les premiers seraient pour l'efficacité, la rationalité, la mobilité, la concurrence, pour l'initiative privée et pour des marchés efficaces, les deuxièmes pour l'inefficacité, l'irrationalité, l'immobilité, le copinage, l'étouffement de l'individu et pour le renforcement de l'Etat. Une telle vision caricaturale du fonctionnement de notre société ne peut que déboucher sur des remèdes erronés. Il est donc normal que ces remèdes connus sous les slogans de la dérégulation, de la privatisation et de la mondialisation, connaissent à leur tour une crise de légitimité sans précédent. Ils sont comme un médicament censé guérir le patient en lui faisant augmenter sa fièvre. Les docteurs auto-nommés s'avèrent être des populistes et des fossoyeurs des idées libérales durement conquises dans le passé. Au lieu de concrétiser une société plus humaniste, tolérante et ouverte sur le monde, ils prônent la suprématie de la finance, de la peur et du repli sur soi. Ils nient le fait que le contrat social doit être sans cesse redéfini, qu'il implique non seulement des droits, mais également des devoirs qui engagent notre responsabilité également face à la dégradation de l'environnement et aux inégalités sociales croissantes.

## AFFAIRE BCV OU AFFAIRE CFB?

*Thomas von Ungern-Sternberg – Professeur d'économie à l'école des HEC de l'Université de Lausanne*

La nouvelle direction de la BCV travaille vite. Elle n'a eu besoin que de 6 mois pour déterminer qu'il faudrait 1.25 milliards de francs de plus pour remettre la banque sur des bases financières saines.

La population vaudoise est restée sous le choc après cette annonce et pour cause. Il y a moins d'un an et sous pression de la Commission Fédérale des Banques (CFB) la BCV s'était soumis à un nouvel audit par un expert externe, Arthur Andersen. L'audit était arrivé à la conclusion que les risques sur crédit de la BCV étaient insuffisamment provisionnés et qu'il faudrait recapitaliser la BCV par une injection de fonds de 600 millions de francs. Ce montant a été approuvé par la CFB. La direction de la banque de l'époque a clairement fait croire au public qu'après cette augmentation de capital les problèmes de la BCV étaient définitivement résolus. Le 9 janvier M. Duchoud a publié dans le journal "24 heures" un article qui se terminait par le paragraphe suivant:

« Les circonstances nous ont amené de modifier une méthode de provisionnement qu'aucune des instances concernées n'avait songé à mettre en cause jusqu'à l'an passé. Si ce changement a de lourdes implications à court terme, il ouvre une ère nouvelle pour la banque, qui va pouvoir tirer un trait sur la crise de la dernière décennie et poursuivre sa mission sur des bases entièrement assainies et encore plus solides. »

On peut comprendre qu'après ces assurances le peuple soit un peu surpris de devoir encore passer à la caisse pour 1.25 milliards. Comment est-il possible qu'on paye des millions pour un audit, pour apprendre un an plus tard qu'on s'est trompé d'un facteur 3? Comment la CFB a-t-elle pu assurer le gouvernement vaudois que 600 millions suffiraient pour assainir la BCV et revenir à la charge quelques mois plus tard pour dire qu'elle avait oublié un petit trou de 1.25 milliards ?

La manière dont la CFB essaye de se justifier laisse pantois. Elle affirme que ce n'est pas son rôle de contrôler les chiffres que les banques et les réviseurs lui communiquent. Elle doit se fier aux chiffres qu'on lui présente. Si ceci était effectivement vrai, on pourrait tout de suite l'abolir. Un enfant de 6 ans peut contrôler si les chiffres dans le bilan satisfont aux obligations légales règle sur les fonds propres.

Les affaires de Worldcom et Enron ont montré au monde entier qu'on ne peut pas partir de l'hypothèse que les comptables, experts comptables et dirigeants d'entreprises sont honnêtes. Les divers scandales autour des grandes ban-

ques et assurances suisses montrent clairement, que les milieux économiques de notre pays ont eux aussi un sens moral qui n'est pas toujours au-dessus de tout soupçon. Une commission de surveillance qui ne contrôle pas de manière critique les chiffres qui lui sont soumis ne remplit pas son mandat légal.

Quand la BCV a affirmé début décembre qu'elle avait besoin de 1,25 milliards de plus, j'ai tout de suite douté de ce chiffre. Il y a pour cela deux raisons. Je continue à avoir une certaine confiance dans l'honnêteté de M. Duschoud et le sérieux de Arthur Andersen. En plus il me semble clair que la nouvelle direction a des intérêts évidents de largement surestimer son véritable besoin de provisions. Avec l'augmentation des fonds propres que leur a accordé le gouvernement, ils pourront maintenant tranquillement faire de nouvelles erreurs sans trop devoir s'exposer à des questions trop pressantes.

La CFB a immédiatement défendu la nouvelle direction de la BCV en clamant haut et fort que cette dernière avait effectivement besoin de 1.25 milliards. Elle est même intervenue dans ce sens auprès du gouvernement. J'espère vivement qu'elle a soigneusement contrôlé les nouvelles méthodes de provisionnement de la BC et qu'elle s'est assuré qu'elles sont comparables à celles des autres banques cantonales, avant de s'immiscer de manière si direct dans la politique de notre canton. Il n'y a malheureusement aucun indice que cette fois-ci la CFB ait travaillé de manière plus sérieux qu'il y a un an.

M. Zuberbühler a affirmé sur les chaînes de la RSR qu'il était « irresponsable » de ma part de mettre en doute les nouvelles estimations des besoins de fonds propres de la BCV. L'adjectif est dur, mais il me semble approprié pour la problématique qui nous concerne. Si la BCV a effectivement besoin de 1.25 milliards supplémentaires alors la CFB a agi de manière « irresponsable », quand elle a informé le Conseil d'Etat il y a un an que 600 millions suffiraient. Et si la CFB a soutenu la demande des 1.25 milliards supplémentaires de la BCV sans contrôler si ses nouvelles méthodes de provisionnement sont comparables à celles des autres banques cantonales, un tel comportement devrait également être qualifié d'« irresponsable ».

LA CFB a déjà failli à son devoir dans le cadre des faillites virtuelles des banques cantonales de Berne et de Genève. L'affaire BCV montre clairement qu'elle continue de travailler avec un manque de rigueur inacceptable. Le gouvernement vaudois a donné mandat à un expert externe d'examiner en détail les dysfonctionnements de la BCV. Il me semble évident que M. Villiger doit faire de même en ce qui concerne le "travail" de la CFB.