

Transcription de l'interview de Charles Ruppert (Sanem, 25 août 2010)

Légende: Transcription de l'interview de Charles Ruppert, réalisée par le Centre Virtuel de la Connaissance sur l'Europe (CVCE) le 25 août 2010 au siège du CVCE à Sanem. Conduit par Elena Danescu, chercheur au CVCE, l'entretien porte particulièrement sur les sujets suivants: la personnalité et l'œuvre de Pierre Werner, l'essor et les perspectives de la place financière internationale du Luxembourg et le rôle du Luxembourg dans la construction européenne.

Source: Interview de Charles Ruppert / CHARLES RUPPERT, Elena Danescu, prise de vue : Nicolas Donnerup.- Sanem: CVCE [Prod.], 25.08.2010. CVCE, Sanem. - VIDEO (02:06:45, Couleur, Son original).

Copyright: Transcription CVCE.EU by UNI.LU

Tous droits de reproduction, de communication au public, d'adaptation, de distribution ou de rediffusion, via Internet, un réseau interne ou tout autre moyen, strictement réservés pour tous pays.

Consultez l'avertissement juridique et les conditions d'utilisation du site.

URL:

http://www.cvce.eu/obj/transcription_de_l_interview_de_charles_ruppert_sanem_25_aout_2010-fr-42645c05-924a-45e7-8e32-a28713367c3f.html



Date de dernière mise à jour: 04/07/2016

Transcription de l'interview de Charles Ruppert (Sanem, 25 août 2010)

Table des matières

I. Charles Ruppert sur la personnalité et l'œuvre de Pierre Werner	1
II. Pierre Werner - identité monétaire luxembourgeoise et monnaie unique.....	4
III. Pierre Werner et l'essor de la place financière internationale du Luxembourg	10
IV. Pierre Werner et des projets visionnaires – les satellites et le pavillon maritime luxembourgeois.....	13
V. L'ancien président de l'ABBL sur la place financière internationale du Luxembourg: atouts et faiblesses, présent et perspectives.....	16
VI. Le rôle du Luxembourg dans la construction européenne.....	32

I. Charles Ruppert sur la personnalité et l'œuvre de Pierre Werner

[**Elena Danescu**] En ce jour du 25 août, monsieur le Professeur Charles Ruppert, président de la Fondation Pierre Werner, nous fait l'honneur de nous rendre visite à Sanem pour s'exprimer dans le cadre du dossier de recherche consacré à l'action européenne de Pierre Werner. On abordera des sujets liés à la personnalité du grand homme politique luxembourgeois, mais également à la problématique de l'Union économique et monétaire, puisque monsieur le Professeur a également été président de l'Association des banques et des banquiers luxembourgeois et connaît à fond l'avènement de l'euro au Luxembourg. Monsieur le Président, bonjour.

[**Charles Ruppert**] Bonjour.

[**Elena Danescu**] Je vous remercie du temps que vous allez nous consacrer. Et je vous propose de commencer par des questions liées à la personnalité et à l'œuvre de Pierre Werner. Dans quelles circonstances avez-vous rencontré Pierre Werner pour la première fois et quel souvenir en gardez-vous?

[**Charles Ruppert**] La toute première fois que j'ai eu le privilège de rencontrer le Premier ministre Pierre Werner, c'était en tant que jeune fonctionnaire à la sécurité sociale. J'étais en charge des dossiers sur l'évaluation de l'avenir des pensions ainsi que sur les modalités d'ajustement des pensions au niveau des salaires ainsi que le calcul des formules de pensions de même que pour les assurances d'accident. J'étais jeune et c'était un domaine extrêmement

important et j'avais été recruté par concours par l'Office d'assurance sociale d'une part et indirectement aussi par l'État. Et donc j'étais surpris que, par personnes interposées, je savais que monsieur Pierre Werner, Premier ministre, connaissait très bien mon CV, était au courant que j'avais été approché pour rejoindre donc ce poste d'actuariat à l'Office d'assurance sociale. J'ai trouvé tout à fait surprenant qu'un jeune universitaire soit comme ça dans le collimateur d'un Premier ministre en raison de l'importance du poste dont j'ignorais beaucoup de choses à ce moment-là. Par après, je l'ai rencontré très vite personnellement avec ses conseillers puisqu'il avait des questions très délicates au niveau de l'endettement de l'État face au découvert de la sécurité sociale qui était à étudier, qui était quelque peu dans la controverse, qui n'avait pas été bien suivi. Et en tant que jeune, j'avais pris ça à cœur, donc j'avais le privilège très tôt de rencontrer monsieur Pierre Werner. J'en ai gardé un souvenir de grand respect, de quelqu'un de très compétent et de très discret.

[Elena Danescu] Comment vos relations ont-elles évolué par après?

[Charles Ruppert] Très modestement. Monsieur Pierre Werner, en tant que Premier ministre, homme d'État, pour moi ça c'est une chose, et ma carrière professionnelle et mon avenir en est une autre, et donc c'était une relation de respect, de fidélité aussi de jeune fonctionnaire envers l'homme d'État qu'était Pierre Werner. Mais aussi avec beaucoup de curiosité, je suivais de très près le parcours de monsieur Pierre Werner, pas maintenant pour des raisons politiques et autres, mais uniquement ça m'impressionnait. Et ça me rappelait aussi certains souvenirs que j'avais en tant que jeune, très jeune d'une famille nombreuse, du pays de la Moselle, des vignobles et des fermes. Et que mes parents qui étaient d'obédience chrétienne et qui d'un autre côté étaient aussi actifs dans la vie politique du pays au niveau régional, qui parlaient de monsieur Pierre Werner avec d'une part respect, de cet homme doué, posé, connaissant très bien les questions financières du pays, donc une personne qui rayonnait beaucoup, d'aise et de confiance autour de lui. Et dans cette période difficile d'après-guerre – nous-mêmes nous étions victimes à ce moment-là de bombardements pendant la guerre –, et donc c'était une personne dans laquelle mes parents plaçaient beaucoup d'espoir. Et en tant que petit gosse, ça m'a donné des souvenirs. Et c'est comme ça que par après, au niveau de l'Office d'assurance sociale – questions de pensions –, au niveau de l'État, de l'avenir des pensions, aussi surtout au niveau des évolutions budgétaires – la préparation d'une méthodologie du budget, d'un plan comptable uniforme – j'ai monsieur Pierre Werner très bien en souvenir. Et une petite anecdote: à un certain moment, il y avait l'introduction d'un numéro commun de la sécurité sociale et d'une refonte complète informatique. Il y avait deux écoles. D'une part, des consultants qui étaient venus de Paris, d'autre part les gens du terrain ici, où il y avait aussi entre-temps des gens très expérimentés aussi qui prenaient des renseignements à l'étranger, notamment en Allemagne et aussi à Paris. Et ceux qui étaient sur le terrain étaient prudents et conseillaient une approche très prudente, très approfondie, très méticuleuse. Et nous étions d'ailleurs appuyés par un grand monsieur qui était le professeur Thullen, un des grands du Bureau international du travail, grand éminent mathématicien, éminent actuaire, éminent directeur international. Et donc nous étions sur la voie avec lui vers une construction progressive et d'autre part, certains hommes politiques avaient hâte de faire très vite, de brûler certaines étapes, dont un ministre d'ailleurs décédé aujourd'hui, ce qui fait qu'à un certain moment, les voies se sont quelque peu séparées. Et l'ordre avait été de donner: «Voilà,

Français, allez-y, cette société de conseils, allez-y! Les luxembourgeois vont suivre de toute façon par après». En dépit quand même de certains signes de: «Faites attention!» et aussi de certaines précautions que nous avons voulu faire passer. Je me souviens, c'était une période qui n'était pas facile, mais bon quand même on va collaborer, comme ça se doit. Et alors, un jour il fallait donc, sur la base d'un numéro de matricule commun que vous avez, que moi j'ai encore aujourd'hui, la même structure. Quand ça a été introduit, c'était, bon, la petite révolution. Et les Français avaient donc fait ce groupe de consultants, avaient fait des tests dans une population repère. Ils avaient pris la haute sphère de l'État et certains ministères, dont aussi le Conseil du gouvernement, ils avaient envoyé des questionnaires pour dire: «Voilà, est-ce que tout ce qui est renseigné ici dessus est correct? Et ce sera la base du fichier signalétique». Et à ce moment-là, je me souviens d'avoir eu les échos que monsieur Pierre Werner était devenu Peter Werner, puisqu'ils avaient repris mot à mot les enregistrements de l'État civil sur les Allemands, qu'en plus, je crois qu'il avait un code soit veuf, soit orphelin. Quelque chose dessus complètement à côté de la plaque. Et le dossier a été tout de suite arrêté, et nous l'avons entièrement pris en charge à ce moment-là, les consultants restant consultants et pas les pilotes du projet. Donc c'était aussi son côté très pragmatique très rapide et confiance en ces personnes qui les accompagnaient. Maintenant, moi j'ai travaillé jusqu'en 1979 à la sécurité sociale, c'était des dossiers extrêmement importants. J'ai eu souvent l'occasion d'avoir été convoqué par lui ou des directs collaborateurs. Et c'est chaque fois cette capacité d'écoute et aussi la préparation d'un dossier, il ne se gênait nullement d'étudier un dossier, aussi un dossier technique, de poser des questions même s'il disait par après: «C'est un peu trop mathématique, un peu trop technique, mais quand même ça me donne une idée». Et c'est ce sens-là aussi d'attente de lui de la part des collaborateurs d'avoir bien préparé leurs dossiers. Et ça c'était impressionnant.

[Elena Danescu] Actuellement vous présidez la Fondation Pierre Werner, établissement d'utilité publique créé en 1993 dont le but est de promouvoir et de pérenniser l'œuvre de l'homme d'État luxembourgeois. Vous l'avez bien connu pour avoir travaillé à ses côtés, comme vous l'avez évoqué lors de cet entretien, et pour avoir partagé la même passion pour l'étude des phénomènes monétaires. Qui était à vos yeux l'homme Pierre Werner?

[Charles Ruppert] C'est une personnalité qui était intellectuellement très forte, qui avait aussi un très fort caractère, qui était aussi imprégné de valeurs d'humanisme, probablement aussi certainement spirituelles, qui donc sont très liées aussi à ses convictions personnelles et ses origines et qui lui ont permis d'avoir mené une vie hors du commun du point de vue économique, du point de vue aussi professionnel, puisqu'il n'était pas seulement homme politique, il était aussi un serviteur de l'État. Comme fonctionnaire, il était aussi un banquier, il était aussi juriste et d'un autre côté aussi comme citoyen. C'était quelqu'un qui connaissait bien le Luxembourg et c'était quelqu'un d'extrêmement, je crois, extrêmement précieux, riche en, disons, en convictions, riche aussi en idées, riche aussi en capacités d'exécution. Et qui avait une hygiène de vie, une hygiène intellectuelle aussi très très forte. Et en tant qu'homme d'État où il a rayonné, en tant qu'homme d'équipe gouvernementale, je crois qu'il a fait aussi à sa façon chaque fois, c'est un autre type que le grand communicateur, c'est un autre type que celui qui fait les compromis. Il avait certaines compétences dans des domaines où il était par après responsable. Il était aussi, en tant que retraité, il s'intéressait beaucoup à la vie, avait

beaucoup de sagesse. Et d'autre part, c'est encore celui qui était partisan, disons, qui était membre de communautés, que ce soit au temps libre, de chorale, ou que ce soit encore de chant ou de culture ou de musique. Et sa famille, je crois que sa famille lui tenait énormément aussi à cœur. Donc pour moi, c'est une personnalité exceptionnelle pour laquelle j'ai beaucoup de respect.

II. Pierre Werner - identité monétaire luxembourgeoise et monnaie unique

[Elena Danescu] Vous évoquez ici votre entrée à l'Office de la sécurité sociale et aussi au niveau de l'État comme fonctionnaire de l'État. Ça s'est fait après des brillantes études en mathématiques et en physique, notamment à la Sorbonne, aussi des études politiques et votre carrière, que vous entamez en 1969, se fait presque en même temps que le démarrage des travaux pour le plan Werner, le plan de l'Union économique et monétaire par étapes que le Premier ministre luxembourgeois est amené à coordonner. Le plan Werner, qui a été présenté le 8 octobre 1970, a été un aboutissement pour la construction européenne mais également pour le Grand-Duché de Luxembourg. Quels étaient les échos au Luxembourg et dans les milieux que vous fréquentez par rapport au plan Werner?

[Charles Ruppert] D'une part, je n'avais pas d'échos directs, je n'avais pas de témoignages directs puisque je ne faisais pas partie de l'équipe ministérielle au ministère des Finances et du Trésor. En revanche, j'avais des amis qui travaillaient là-bas. Et donc ces amis me faisaient part de ces travaux importants qui étaient en cours sous la présidence de leur chef ainsi que de monsieur Tietmeyer, entre autres secrétaire d'État en Allemagne. De même qu'avec certaines fortes personnalités françaises. Donc c'est par personnes interposées que j'ai eu connaissance de travail important au niveau de ma perception du rôle primordial de ces initiatives, comme à ce moment-là je n'avais pas encore terminé mes études, pas entamé mes études économiques. Donc je n'avais pas la capacité de percevoir toute la portée en tant que telle du point de vue technique, mais du point de vue politique ça m'intéressait énormément. Cette possibilité d'avoir une monnaie au niveau européen, et au niveau de la sécurité sociale, indirectement, j'étais très, très sensibilisé sur les questions. Voici pourquoi. Dans ces périodes-là, en 1969 entre autres, mais même déjà par après encore de façon plus forte, il y a eu une certaine tension périodique entre États, notamment la France, qui pour pallier des déficiences internes du point de vue de la stabilité économique ou aussi de la compétitivité, a procédé à des dévaluations massives du franc français. Et forcément les personnes qui habitaient l'Allemagne et qui recevaient des allocations familiales ou des prestations sociales de la France voyaient leur montant en DM sensiblement diminué. La même chose, les Français ou Luxembourgeois qui avaient travaillé en France – il y en avait beaucoup dans la sidérurgie – et qui résidaient au Luxembourg, qui avaient donc une quote-part de pension française, voyaient du jour au lendemain leur pension diminuer. Et ça causait beaucoup, beaucoup de problèmes au niveau communautaire et le hasard veut que j'ai été désigné au niveau de la

Commission à un certain moment pour étudier ce problème très épineux. Et finalement ce n'était [rien] d'autre que des répercussions, des dysfonctionnements ou des changements brutaux macroéconomiques et ça se traduisait à ce moment-là par des besoins d'ajustements, mais si on regardait effectivement, globalement, les différents phénomènes de réévaluation, d'inflation, d'adaptation à l'inflation, en contrepartie des effets de dévaluation on constatait que sur une période de quinze ans l'équilibre se faisait de façon macroéconomique. Et donc cette bombe politique était entièrement désamorcée. Ça c'est quelque chose que j'ai eu l'avantage de faire en matière, je dirais, monétaire et taux de change, au niveau des devises au niveau à ce moment-là international. Donc j'étais sensibilisé, du point Werner, je savais que c'était extrêmement important. On était fier de ce que nos responsables aient ce rôle à jouer. Anticiper, c'était quelque chose de très, très important puisque nous, à Luxembourg, avec notre petit franc luxembourgeois, on sentait bien que ce n'était pas quelque chose à pouvoir se prévaloir dans le monde. En contrepartie, avoir l'égal d'un dollar, avoir l'égal d'autres grandes devises, on avait bien la conviction que c'était important. Et donc on suivait cela de près. Et puis, par après, pendant mes études, j'ai eu l'avantage donc de pouvoir l'approfondir. Je me souviens très bien à Nancy, en économie financière internationale, que le professeur me posait la question: «Comme vous êtes Luxembourgeois, tenants et aboutissants du plan Werner».

[Elena Danescu] C'était une question classique à l'époque... Moi, je ferais un saut en avant, mais momentanément, dans votre carrière de banquier, pour vous demander avec le recul comment la place financière du Luxembourg a bénéficié de la notoriété de cet aboutissement que Walter Hallstein qualifiait comme la plus importante réalisation communautaire depuis les traités de Rome?

[Charles Ruppert] Oui, modestement, je partage cette appréciation d'Hallstein. Le Luxembourg, du point de vue de la place financière, est donc ce produit assez exceptionnel du jeu de certains facteurs importants qui ont fait qu'à certains moments il fallait avoir un certain environnement libéral, ouvert en matière de réglementation. Et que peut-être parallèlement dans certains autres domaines il fallait quand même être innovateur, il fallait quand même placer des actions nouvelles ou structurées. Et nous avons fait cela avec beaucoup, je crois, de doigté, de chance en partie aussi, mais c'était aussi avec la clairvoyance ou complicité de gens qui savaient de quoi on parlait. Et comme monsieur Pierre Werner, de par son expérience professionnelle, de par sa formation aussi à Paris avec Jacques Rueff et d'autres à Sciences Po, avait eu cette vue des rouages de l'économie, des rouages de l'économie financière, des rouages des banques, il avait une rapidité de compréhension très importante, très rapide, il n'était pas sur la défensive, était très prudent, donnait des accents, était un interlocuteur, voire quelqu'un d'innovateur extrêmement important. Et donc si je regarde maintenant cette place financière qui a pris son importance d'abord après la deuxième guerre mondiale, une première fois après la première guerre mondiale avec la législation sur les holdings, avec la législation sur les bourses, où d'ailleurs dans un article sur un grand quotidien belge on disait que par ses lois, le Luxembourg s'est doté probablement des fondations pour construire une future place financière, ce qui était vrai, et donc après la deuxième guerre mondiale, quand le Luxembourg sut se saisir de ces renouveaux dans différents flux et marchés de capitaux avec notamment l'ouverture vers les euromarchés, donc avoir des opérations de capitaux, que ce soit émissions obligataires, que ce soit crédits, qui sont faites à partir du Luxembourg pour des débiteurs qui

ne sont pas à Luxembourg et pour des investisseurs qui ne sont pas à Luxembourg dans une devise qui n'est pas le franc luxembourgeois, c'est ça qu'on appelle donc l'eurodevise, n'est-ce pas, une devise hors de votre domaine – et ça pouvait être l'eurodollar, ça pouvait être d'autres devises –, donc ces opérations prenaient, comment dirais-je, prenaient leur développement, leur essor sur des places appelées d'ailleurs euromarchés, telles que le Luxembourg ou encore une autre grande place, Paris ou encore Londres. Ça, c'étaient les trois grandes capitales qui avaient su dans tout ce tournant de restructuration des marchés internationaux, suite aux mesures de la *interest tax equalization* de Kennedy qui fermaient quelque peu le marché américain pour les non-Américains, [...] et donc tous ces flux des exportations pétrolières, ça devait bien être réutilisé, recanalisé. Et ces trois groupes – donc Londres, Paris, Luxembourg – étaient seuls capables vraiment d'en profiter. Bruxelles un peu, les autres, et la Suisse notamment, avaient loupé le coche, les Allemands énormément. Et donc il y avait cet essor de ces marchés extrêmement importants et donc l'avènement à Luxembourg de banques de tous pays, et ça croissait à une cadence très, très importante. Et les banques développaient énormément de savoir-faire progressif. Et là aussi, il est important de dire, pas seulement avec les Luxembourgeois, mais surtout et grâce à l'apport de personnes très compétentes, très bien formées de l'étranger, et du point de vue de cette diversité des banques avec ses origines extrêmement variées de tous continents, eh bien les spécialistes de tous continents venaient aussi à Luxembourg! Et c'était vraiment les débuts de la place internationale de Luxembourg. Tout ça, c'était très bien, mais à partir d'un certain moment, certains avantages commencent à s'estomper. Et puis, il y avait ces insécurités qui venaient dans le système bancaire international et aussi dans le système international monétaire et de change en raison de ces évaluations, dévaluations monétaires, de ces turbulences monétaires et turbulences en matière de marchés de devises. Et donc c'était assez logique qu'au niveau de la place financière, certains acteurs s'intéressent à créer des instruments qui permettaient à des investisseurs de ne ressentir pas trop les méfaits de ces phénomènes et de pouvoir en bénéficier quand même aussi. Et la même chose pour les débiteurs, donc pour ceux qui étaient des émetteurs de ces opérations de capitaux. Les banques développaient ce savoir-faire et c'était donc la naissance des unités de compte, c'était la naissance des euromarchés en unités de compte, de droits de tirages spéciaux. Et surtout aussi ce que certaines banques commençaient à appeler l'écu. Et l'écu était un panier de devises, qui devait au niveau européen – ça pouvait être variable – donner une bonne moyenne qui était intéressante pour l'investisseur et intéressante pour le débiteur. Ça, c'était en fait le précurseur de l'euro du côté privé. Sans hommes d'affaires éclairés, sans personne qui ne se serait pas penchée entièrement sur le problème monétaire de fond sur l'Union monétaire, on n'aurait jamais pu trouver un interlocuteur valable pour ces initiatives. Et donc très naturellement, ce projet de nouveaux marchés de capitaux en unités de compte en écu a viré vers le marché en euros avec un euro comme monnaie centrale. Et le rôle de Pierre Werner est certainement dans l'évolution de ces mentalités, dans la construction de savoir-faire, avec cette ouverture de l'homme politique sur ces questions quand même assez techniques que sont les problèmes de ces marchés internationaux, est très, très important.

[Elena Danescu] C'est à ce moment-là que l'idée d'une identité monétaire individuelle luxembourgeoise est revenue à l'ordre du jour?

[**Charles Ruppert**] Ça, c'est juste. Ayant travaillé dans une banque internationale, connaissant que même des devises comme un franc belge avaient sur le parquet international une importance toute, toute petite, que même des devises comme le franc français ou comme – pour le deutschemark, c'était un peu différent –, mais comme le franc suisse ou encore d'autres devises dites quand même nationales souveraines avaient sur les grands marchés des changes relativement peu d'importance et qu'elles devaient suivre les mouvements marqués par les grandes devises de référence, donc pour moi la façon d'être, de vouloir avoir notre franc luxembourgeois en tant que tel m'est parue très, très vite comme quelque chose de tout à fait normal, auquel on pense mais qu'on n'aurait jamais pu mettre en œuvre, ce d'autant plus que notre économie est tellement ouverte en raison de l'ARBED d'une part, de certaines autres grandes entreprises comme Monsanto, Dupont ou Goodyear d'autre part, et de dire par après: «Je me referme, je fais des marchés parallèles», on n'aurait même pas eu la modalité pour les faire. Mais c'était l'occasion vraiment de vivre les effets positifs et très négatifs de la dévaluation, de rendre sensible – oui, ça c'est vrai –, et aussi, ayant travaillé dans une banque – il y avait une très grande salle des marchés avec beaucoup de cambistes –, de vivre au jour le jour. Qu'est-ce que ça signifie «gérer des positions devises», qu'est-ce que ça signifie d'être un maillon dans ce grand marché international des devises? Oui, ça je l'ai, disons, vécu, aussi le dérapage des deux francs, je ne sais pas si ça vous dit quelque chose. J'avais à ce moment-là, vous aviez dans beaucoup de pays notamment en Belgique, notamment en France mais aussi au Luxembourg, mais ce n'étaient pas les seuls, vous aviez d'une part la devise qui avait un taux de change, ou votre monnaie qui avait un taux de change particulier, pour des opérations dites économiques, commerciales, d'exportation. Puis, d'autre part, vous aviez un autre cours qui était fixé chaque jour, qui était pour les transactions en capital ou d'investissement ou simplement de spéculation. Vous aviez le franc financier et le franc commercial. Et celui-là pouvait avoir des écarts jusqu'à 19%, donc c'était important de spécifier si vous faisiez des opérations qui avaient des liens économiques intrinsèques comme salaires, comme acquisitions commerciales ou si vous aviez des transactions qui visaient à acheter des devises ou avoir à faire des opérations d'investissement, auquel cas il y avait le franc financier. Et c'était un des grands problèmes lorsque l'écu a été introduit pour savoir quel était le franc belge, financier ou commercial qui était intégré dans cette nouvelle formule, et que la Banque européenne d'investissement avait beaucoup de problèmes pour suggérer une solution et finalement c'est le marché. Nous sommes partis du principe: «Nous devons protéger l'investisseur et donc nous allons prendre le franc qui protège le mieux l'investisseur». Et puis, c'était devenu la règle du marché. Et puis, par après, ces différents francs et toutes ces histoires ont perdu entièrement de leur importance, puisqu'il y a eu la monnaie unique. Et la monnaie unique a fait en sorte que ces nombreux petits marchés qui existaient à Luxembourg – et ça c'est certainement un des mérites de Pierre Werner aussi – aient pu être beaucoup mieux regroupés en des marchés plus substantiels et que d'autres produits peut-être plus mûrs, peut-être plus aptes à affronter la compétitivité internationale ultérieure, ont été mis à jour à Luxembourg.

[**Elena Danescu**] On parlait de l'union monétaire avec la Belgique, pourtant dans l'écu, le franc luxembourgeois est entré à part entière dans le panier de l'écu. Malgré cette union

monétaire, le Luxembourg a exprimé précisément son identité par une participation individuelle de sa monnaie.

[**Charles Ruppert**] Tout à fait.

[**Elena Danescu**] Au sein d'une banque internationale où vous étiez en 1982, comment ressentez-vous à l'époque les implications internationales que cette crise monétaire avec la Belgique avait sur le Grand-Duché de Luxembourg?

[**Charles Ruppert**] Si vous regardez au niveau d'une grande banque internationale le grand type d'activités, qui sont d'une part – prenons du côté bilan – à l'actif, vous avez les crédits et les grandes transactions que vous faites au niveau international pour de grands groupes pour le financement, disons, de grandes usines, pour la construction dans un pays en développement, ça ne se fait pas en francs belges, ça ne se fait pas en francs luxembourgeois non plus, ça se fait dans une des grandes devises ou bien dans une devise paquet. Donc là, quelque fiers que nous puissions être du franc luxembourgeois ou du franc belge, ce n'était pas la question, c'était même une activité, pas délaissée, mais qui n'était pas de très, très grande importance. C'étaient des marchés niches. Mais les vrais marchés, c'était le marché du dollar, c'était le marché du yen, c'étaient les marchés de la livre sterling et du deutschemark et puis, par après aussi, en partie du franc suisse. Mais surtout les quatre premiers qui étaient vraiment très, très importants. Et donc pour une banque comme celle-là, les grandes opérations, aussi du point de vue investisseur alors, se faisaient aussi, disons, dans ces devises. De même au niveau international. Les grandes émissions internationales – et ça peut-être beaucoup ne le savent pas aujourd'hui – le rôle du Luxembourg à ce moment-là dans les marchés obligataires, certaines banques à Luxembourg étaient les premiers banquiers du Portugal ou la Scandinavie [...]. Et lorsque l'écu est venu, eh bien c'étaient quelques banques, dont une à Bruxelles et une à Luxembourg – donc celle où je travaillais –, qui étaient précisément la forge de ces nouveaux instruments où chaque jour il fallait régler les marchés et assez curieusement ça s'est développé de façon très flagrante, et un jour nous avons dit: «Maintenant nous devons abandonner ce marché, parce qu'il est devenu tellement important, si un jour nous n'arrivons pas à bien mettre les choses ensemble avec ceux qui ont un excédent d'écus et ceux qui ont un manque d'écus et que nous devons les fabriquer à partir des devises originales constituantes, si nous sommes broyés entre ces énormes montants, ce sera notre fin. Donc nous devons maintenant partager ce fonds de commerce». Et ça c'était le début de l'association des banques pour le *clearing* de l'écu et c'est devenu par après [...], c'était donc la compensation de l'euro et d'un autre côté certains autres volets qui sont passés à la banque nationale, à la banque centrale.

[**Elena Danescu**] Donc au fur et à mesure du développement de vos activités de banquier, avez-vous rencontré plus souvent Pierre Werner?

[**Charles Ruppert**] Oui, disons en tant qu'observateur ou en tant que participant à des conférences, oui. Mais en tant que collaborateur direct, comme c'étaient des scènes et des domaines d'activités peut-être liés mais pas directement en contigu, là moins. Donc dans certaines réunions entre banquiers et le ministère des Finances, oui. Et là, c'était toujours des réunions très bien préparées. Et monsieur Pierre Werner, sans faire d'efforts, remplissait le rôle

du grand patron et la personnalité qui était reconnue pour ses compétences. Et ça, c'était extrêmement impressionnant. Donc de ce côté-là pour moi, c'était une personnalité qui me donnait beaucoup d'orientation, qui me permettait de voir ce qu'un homme de grande classe faisait. C'était aussi quelqu'un de discret. C'était quelqu'un qui n'était pas fanfaron, pas du tout. Ce n'était pas quelqu'un non plus qui savait tout de suite mieux que d'autres ce qu'il fallait faire. Non, il était même très hésitant. Beaucoup disent que c'était le *cunctator*, c'est-à-dire celui qui attend, qui pèse certaines décisions. Mais il ne faut pas se méprendre, ça ne veut pas dire que derrière, il y avait une logique très précise, qu'il y avait une volonté d'aboutir qui était, disons, pas négligeable. Parallèlement à mes activités professionnelles proprement dites, j'étais membre de l'Association luxembourgeoise des universitaires catholiques. Et Pierre Werner, dès ses années d'étudiant, faisait partie de cette association et jusqu'à la fin de ses jours, je crois, était resté proche. Donc là, on pouvait le rencontrer sans grande façon. Il était ouvert, quelqu'un de discret, mais tout à fait attentif aussi à des jeunes comme moi.

[Elena Danescu] Dans cette période de turbulences monétaires, au moment où le plan Werner fut mis entre parenthèses, savez-vous quelles étaient ses inquiétudes par rapport à l'avenir d'une monnaie unique?

[Charles Ruppert] Disons, au niveau du plan Werner proprement dit, je ne suis témoin qu'à travers la presse que j'ai lue ou encore des prises de position.

[Elena Danescu] Dans le plan Werner, il a lancé l'idée d'une monnaie unique avec des étapes pour la mettre en place et, à un moment donné, ça a été mis de côté.

[Charles Ruppert] Exactement, il y avait là une sorte de..., un certain sens de sentiment, comment dirais-je, de frustration, si vous voulez, de déception. Mais d'un autre côté, on était suffisamment ouvert quand même à Luxembourg pour qu'on reconnaisse surtout ceux qui travaillaient à un niveau international, qu'on reconnaisse qu'on était quand même très, très pionnier, très, très à l'avant-garde et donc si on passait sur New York et qu'on disait: «Voilà, il est en train de fabriquer une monnaie unique», eh bien vous étiez quand même perçu comme un extraterrestre! Si vous étiez ces temps-là à Londres et que vous parliez que vous travailliez sur quelque chose comme l'écu ou que vous prépariez un terrain pour éventuellement ce qui pourrait devenir une monnaie unique, que vous testiez sur les mérites d'une telle monnaie ou que vous le fassiez au niveau privé, les gens vous regardaient: «Vous pensez vraiment que c'est sérieux? Vous pensez vraiment que ça peut donner quelque chose?». Et ça c'est très, très surprenant, ça c'est resté très longtemps. Donc nous, on était assez conscients de ce que c'était comme avant-garde et que probablement il fallait remettre le tout encore une fois sur le métier, quels que soient les mérites qui étaient rattachés directement. Et le fait que les trois phases n'aient pas pu avoir lieu comme prévu ou avec les sous-phases qui étaient prévues aussi, ça c'était un peu décevant. Mais on ne percevait pas dans le monde de la banque tel quel, puisque le monde bancaire, c'est l'économie de la finance et d'autre part un ministère des Finances ou encore un ministère d'État. Il y a d'autres priorités, d'autres technicités qui les mènent.

III. Pierre Werner et l'essor de la place financière internationale du Luxembourg

[**Elena Danescu**] Pierre Werner, en tant que ministre des Finances, tel qu'il le mentionne dans ses mémoires, aurait mis sur pied une sorte de club informel de réflexion sur l'avenir de la place financière et aussi sur l'avenir de la monnaie unique. Je crois que vous étiez participant dans les débats, dans les réflexions autour de l'écu?

[**Charles Ruppert**] Oui, tout à fait, tout à fait parce que, disons, qu'il était extrêmement intéressé à ces évolutions-là puisqu'il percevait très, très bien que ça allait avoir son avenir puisque finalement ce que les banquiers, les initiateurs donc de l'écu [...], donc c'est d'abord l'unité de compte et puis ce qu'est devenu l'écu, donc les objectifs poursuivis étaient communs ou sous-jacents, étaient les mêmes que ceux de la monnaie unique, si vous voulez, en quelque sorte. Et donc il avait une grande sensibilité, il suivait ces travaux de très, très près et donc il était très, très ouvert, il envoyait aussi ses collaborateurs à ces groupes de travail, précisément pour voir quels étaient les différents instruments qu'on pourrait mettre sur pied, quel pourrait être leur rôle à Luxembourg au niveau bourses, au niveau CEDEL ou encore d'autres institutions. Donc là il était extrêmement intéressé, et vous avez cent pour cent raison que ce sont deux mondes qui doivent travailler étroitement ensemble. Et ça, c'est la grande chance qu'on a eue avec Pierre Werner dans ces moments très délicats où normalement des ministres avec autant de talent, mais pas avec cette expérience et ce sens, auraient dit: «Oui, mais venez d'abord avec des résultats puis après on regardera». Et encore. Et donc ça c'est vrai, il a eu un énorme mérite, tant au niveau écu qu'au niveau aussi de la monnaie unique et aussi d'ailleurs dans d'autres domaines comme les fonds d'investissement. Et à plus d'une reprise, il s'est adressé à un groupe restreint de personnes du secteur bancaire pour avoir des éclairages, pour avoir des éléments d'information. Et il était aussi donneur, mais pas seulement preneur, c'est-à-dire qu'il était aussi reconnaissant. Il disait: «Tiens, il y a tel ou tel séminaire organisé à Luxembourg où il y a d'éminents économistes ou un banquier central américain ou un président de grande banque, Lehman Brothers de New York. Est-ce que peut-être vous voudriez honorer cette réunion ou ce séminaire ou peut-être ce partage de repas par votre présence?» Là, on pouvait compter sur lui, pour autant que cela rentrait dans son agenda. Et là de nouveau, de même, avec beaucoup d'intérêt, beaucoup d'écoute, et beaucoup de compétences quand il prenait la parole. Tout à fait.

[**Elena Danescu**] Et dans ces clubs informels ou clubs de réflexion, comment les thèmes étaient abordés? Aviez-vous des thèmes de prédilection? Y avait-il des échanges, puisque tout est resté assez confiné, assez confidentiel?

[**Charles Ruppert**] Oui. C'est davantage de *brainstorming*. Vous avez des gens qui maîtrisent assez bien tel domaine, qui partageaient leur savoir ou qui avaient en même temps des questions. Et c'était l'occasion de poser ces questions aux personnalités très élevées de l'État pour pouvoir avancer plus vite. Pour voir aussi quelles sont les adaptations de la législation à faire. Prenez par exemple la législation sur les fonds d'investissement, où actuellement le Luxembourg, à côté des États-Unis – numéro un de par le monde –, le Luxembourg est numéro un, si vous voulez, hors États-Unis. Et cet essor qui est né au cours de, disons, ces

trois dernières décennies... de nouveau pareil, vous étudiez certains produits. Je me souviens quand j'ai rejoint la banque, il y avait trois personnes qui travaillaient dans les fonds d'investissements. Je crois que nous avons le département qui était de loin le plus important de la place. La plupart disaient: «Mais c'est quoi ça? C'est quoi un fonds d'investissement. C'est quoi un OPC?» Et ce qui était assez curieux, les deux lois qui étaient à la base de ce produit fonds d'investissement, c'est d'une part..., c'était le fait que vous aviez le règlement, la réglementation et la loi sur la copropriété. Vous avez des gens qui ont une maison, qui se partagent les appartements, des surfaces. Il faut réglementer ça et si vous avez des gens qui ont un compartiment, des investissements dans un fonds, il faut réglementer ça. C'est pratiquement la même trame de loi qui permettait de le faire. Et la deuxième loi, c'était la loi sur la bourse qui permettait d'aller en bourse, et la loi sur les sociétés holding, qui donnait des structures légères de sociétés non commerciales qui permettaient de faire avec économie des fonds et des fonds d'investissement et des organismes de placements collectifs. Et puis par après, c'était très bien, mais il fallait dire et c'était un gros débat à Luxembourg, et comme je revenais des États-Unis où clairement on avait une législation sur les fonds, on disait: «Ce n'est pas possible autrement». «Eh oui, maintenant notre mollusque est devenu assez solide, on ne peut pas avoir une colonne vertébrale tout à fait floue, flexible, il faut maintenant se donner une vraie colonne vertébrale avec des principes de droit, avec des protections des investisseurs, avec des droits et devoirs de banques dépositaires. Il faut bien définir ça, il faut le mettre au diapason avec ce qui existe à Londres, avec ce qui existe à New York, avec ce qui existe à Zurich. Et c'est ça ce qu'on a fait. Et là aussi, vous avez besoin de personnalités en responsabilité aux ministères respectifs, qui comprennent que c'est urgent de faire quelque chose, où les collaborateurs sont ouverts à travailler ensemble avec des groupes d'experts des banques, et inversement dans les banques il faut aussi très modestement être disposé à travailler d'égal à égal avec les spécialistes de ces ministères. Et là, comme monsieur Pierre Werner avait un passé extrêmement, extrêmement important du point de vue formation et aussi du point de vue expérience commerciale et pratique dans une banque et dans un commissariat, puisque [...] et là évidemment ça a porté ses fruits. Et c'est vrai, la toute dernière réunion de *brainstorming* que j'ai eue, c'était déjà très avancé, c'était, disons, quelque part fin des années 1990 où il avait organisé un repas chez lui, dans sa maison, près du théâtre. Et avec trois ou quatre personnes autour de la table avec lui et avec l'une ou l'autre personne proche de lui, puisqu'il y en avait déjà certaines qui ont dit oui, qu'en est-il? Est-ce qu'il n'y a pas moyen d'avoir des produits nouveaux à Luxembourg pour reprendre le fanion, pour voir peut-être des domaines qui nous permettent d'avoir un avenir *sui generis*, c'est-à-dire de ne pas être perçu comme parasite, par exemple il y a des marchés financiers qui étaient toujours un danger, ou de ne pas prendre avantage de structures un peu trop faciles ou trop légères du point de vue fiscalité, ou encore aussi de savoir que le secret bancaire ne peut pas protéger devant des crimes ou devant des méfaits. Qu'il faut bien voir ce qui est de la spécificité du secret bancaire et donc probablement donner une loi qui était autre chose que tout au début. Le secret bancaire était en fait réglé par un petit ajout à un article qui précisait au code civil que l'avocat, la sage-femme, entre autres aussi, étaient tenus par le secret professionnel. On a ajouté que les banquiers étaient aussi tenus par le secret professionnel. Ça, c'était la toute première définition. Ça c'est sympathique et c'est très bien au début mais à partir d'un certain moment ce n'est pas très sérieux. Donc il faut à ce moment-là aller plus au fond des choses.

Là, Pierre Werner était une personnalité qui était remarquable, tout comme d'ailleurs un certain nombre d'autres hommes politiques par après.

[**Elena Danescu**] Parmi vos collègues banquiers, qui étaient d'autres participants à ces *brainstormings*?

[**Charles Ruppert**] Vous aviez normalement les différents présidents de différentes grandes banques et puis vous aviez l'un ou l'autre cabinet d'avocats avec des personnes éminentes dans tel ou tel domaine. Maintenant, si vous preniez le développement du marché de l'écu, forcément c'était fait avec des groupes de travail des deux ou trois banques qui avaient une énorme expertise dedans. Si vous étiez sur le marché obligataire, eh bien vous travailliez là-dessus, c'était le fonds d'investissement, vous travailliez là-dessus. Donc c'était aussi fait de façon très transparente quand même. Ce n'était pas une sorte de petit club fermé ou un petit cercle de privilégiés. Non, c'était: «On fait quelque chose, on réfléchit sur l'avenir du pays». Après ce repas dont je vous ai parlé, il y avait une autre occasion où il y avait ce genre de *brainstorming*. Et ça, c'était le siège de la future banque centrale. Il y avait dans les traités de la communauté, il y avait une disposition qui visait à ancrer les institutions avec vocation monétaire à Luxembourg. Et la question était que: «Bon, le FECOM, oui. Qu'en est-il de banque centrale? Est-ce que ça a sa place à Luxembourg ou pas?». Et ça c'était un groupe de réflexion où il y avait entre autres monsieur Pierre Jaans, l'ancien responsable de la Commission au contrôle des banques et puis c'est devenu l'IML, l'Institut monétaire luxembourgeois, par après la banque centrale. Mais donc lui était aussi une personnalité très, très écoutée et très appréciée de la part de Pierre Werner. Et d'un autre côté, c'était aussi dans l'autre sens et c'était Pierre Werner, c'était donc Pierre Jaans et puis il y avait donc le président de la Chambre de Commerce, il y avait l'un ou l'autre grand banquier et le président de CEDEL qui faisait partie de ce groupe. Et nous étions deux blocs, les uns qui disaient: «Oui, creusons, faisons le plus vite possible, qu'il y ait des réalités à Luxembourg, qu'il y ait des bâtiments disponibles, comme lors de l'avènement de la Communauté à Luxembourg, on disait: «Voilà, les CFL déménagent et on donne le bâtiment des CFL sur la Place de Metz, en face de la Caisse d'épargne, pour la Commission». Et c'est comme ça qu'ils sont venus provisoirement, ils y sont restés. Et donc on voulait aussi que ça avance du point de vue de la Banque centrale. Je me souviens d'une soirée qu'on avait organisée à l'Orangerie à Mondorf où le nouveau ministre des Finances, qui était Jacques Santer à ce moment-là, qui avait pris le flambeau de monsieur Werner, disait encore: «*Pacta sunt servanda*». Les contrats, les conventions sont à respecter et oui, c'était vrai, mais par après l'Allemagne s'est réveillée et a dit: «Mais, nom d'une pipe, cette histoire de monnaie commune devient quand même quelque chose d'important». Avant ils boudaient toute cette évolution, en dépit du fait que François Mitterrand trouvait l'idée d'ancrer la Banque centrale au Luxembourg comme relativement intéressante, que pendant une nuit, c'est passé à Francfort et puis c'était terminé. Mais ça, c'était un dossier où monsieur Pierre Werner lui-même a encore fait des contributions écrites. Quels étaient les arguments favorables, il a émis des opinions sur telle ou telle brochure où monsieur Jaans, moi-même ou d'autres travaillaient, les arguments pour et les arguments contre? On était très objectifs et puis on voulait soumettre ça à ce moment-là à des instances gouvernementales, puisque lui ne faisait plus partie à ce moment-là du gouvernement, mais aimait suivre cela de très près.

[**Elena Danescu**] On a parlé de l'Institut monétaire luxembourgeois qui était l'embryon de la future Banque centrale du Luxembourg. Qu'est-ce que la Banque centrale du Luxembourg a apporté dans le paysage institutionnel luxembourgeois dépourvu de la culture historique d'une banque centrale?

[**Charles Ruppert**] Oui. Moi je pense qu'il y a beaucoup de mérite, n'est-ce pas, au fait que le Luxembourg dispose en tant qu'État membre de sa banque centrale. Une banque centrale dans une économie, ça donne presque un titre de noblesse, si vous voulez. Que vous ayez une institution qui s'occupe de ce qui est extrêmement important au niveau des structures macroéconomiques, le bon fonctionnement d'une économie, à savoir la monnaie et le besoin et les capacités de crédit et des réserves, n'est-ce pas bien sûr, monétaires du pays, qu'il y ait une banque centrale qui le prenne en charge ici de façon correcte dans ce schéma européen plutôt qu'en concurrence avec la Belgique ou autre, je crois que c'est important. Le fait d'avoir de bons dirigeants, le fait d'avoir un groupe de personnes très compétentes dans cette institution sereine, un peu au-dessus des choses, pas tributaires des tendances politiques. Je crois que c'est important. Et c'est aussi un garant de sérieux pour précisément accompagner les mesures et les dispositions, en matière de renouveau et de futur développement de la place financière. Et ça, je crois que c'est très important.

IV. Pierre Werner et des projets visionnaires – les satellites et le pavillon maritime luxembourgeois

[**Elena Danescu**] Pierre Werner s'est retiré de la vie politique en 1984 et a consacré ses efforts à la promotion de la monnaie unique, mais également à un projet qui lui tenait beaucoup à cœur, le projet des satellites. Vous a-t-il parlé de l'éclosion de ce projet, des embûches à sa mise en place?

[**Charles Ruppert**] Oui, disons, on parlait aussi d'autres choses. Chaque fois que l'occasion s'y prêtait, comme j'étais fidèle écouteur puisque je trouvais ça tellement intéressant donc ça se prêtait d'autant plus, n'est-ce pas? Pour ce qui est de SES, le hasard veut que, bon, j'y sois directement mêlé. Mais vraiment directement et c'est un... mais je revenais en fait des États-Unis à ce moment-là. Bon, j'étais de retour depuis deux ans déjà lorsque Whitehead, donc ça c'était le spécialiste qui, d'ailleurs lorsque monsieur Werner était encore Premier ministre, avait été approché pour que nous puissions bénéficier de son savoir qui était vraiment le savoir numéro un au monde à ce moment-là en matière de communication, satellites et télévision. Et donc monsieur Pierre Werner avait aussi mandaté monsieur Bruck, qui était Corneille Bruck de la caisse d'épargne et président, qui était avant...

[**Elena Danescu**] ...Qui était avant à la Banque européenne d'investissement...

[**Charles Ruppert**] ...à la Banque européenne d'investissement, avant donc il était directeur de l'inspection générale des Finances, alors que moi j'étais à un certain moment à l'inspection générale de la sécurité sociale. Et donc il avait demandé de rassembler quatre ou cinq

personnes autour de lui de façon à être un cerveau commun qui devait ensemble avec des experts étrangers préparer le terrain à la discussion objective sur l'introduction d'un satellite qui, à ce moment-là, avait encore un autre nom. Le projet s'appelait Coronet. Et le fait que j'avais un passage à New York entre autres et international d'une part, du fait qu'ils étaient à la recherche de banquiers avec quand même des racines luxembourgeoises, connaissant l'administration gouvernementale, c'est comme ça que j'ai été approché pour faire partie de ce tout petit groupe de réflexion et de travail, qui se réunissait deux ou trois fois par semaine pendant quatre heures, pendant dix heures, ça commençait très tard le soir. Pour vraiment avancer, pour étudier quel était l'environnement légal, quelle était la question technique, quelles étaient les questions financières, et surtout la quatrième, qu'en était-il du besoin d'avoir de telles communications de télévision? Est-ce qu'il y avait un marché pour le faire? Est-ce que ce projet avait un avenir? Donc j'ai travaillé très, très étroitement et là, c'était initialement sous les commandes, si vous voulez, de Pierre Werner, puisque le responsable de ce groupe d'études était bien monsieur Werner, et personne n'en savait quoi que ce soit, ce n'était même pas un groupe institutionnalisé. Il n'y avait pas de communication mémoriale: «Voilà, est institué un groupe». Non, non, c'était un groupe de fait. Et nous avons travaillé dur là-dessus. Nous étions, sauf un, de vrais engagés. Il y en avait un qui avait un pied pour le projet et l'autre contre le projet. Mais ça, ça fait bien aussi dans un groupe de travail, et puis par après, j'ai donc suivi de très près, chaque fois en tant que représenté du secteur bancaire et aussi de la KBL, ce projet. Et donc c'est quelque chose où j'ai participé. J'étais aussi dans le tout premier conseil d'administration de SES et puis lors de mes activités de dirigeant de banque ou de codirigeant de banque, et d'autre part travaillant parallèlement à la demande de la banque et à la demande du gouvernement dans un exercice tel que le groupe de réflexion SES. Ça risquait de [créer] quelques conflits et je me suis à ce moment-là désisté de ces activités de SES. Mais j'ai vécu vraiment SES à partir de ce tout premier embryon. Il n'était pas encore né, mais vraiment on jouait à trois ou quatre et donc le premier rendez-vous a eu lieu avec Whitehead et j'étais au ministère des Affaires étrangères, donc Saint- Maximin, lorsque Whitehead est venu avec Koltay. Steve Koltay était le financier qui l'avait amené. Et j'étais là aussi quand monsieur Pierre Werner a demandé, a posé les questions à monsieur Whitehead: «Alors Monsieur Whitehead, définitivement, est-ce que vous participez au projet luxembourgeois? Oui ou non? Puisque ce ne sera plus le projet américain et scandinave mais le projet luxembourgeois, est-ce que vous participez oui ou non?». Oui, j'étais assis à ce moment-là à côté de Whitehead qui était très, très nerveux et qui, par nervosité, a fait un trou sans le savoir dans le beau tapis vert de la salle de conférence et puis a dit: «Je réfléchis encore». Et puis un dernier tour de table maintenant où chacun devait dire la position de ses mandants et Whitehead dit: «Non». Il n'a pas dit oui alors qu'on pensait qu'il allait dire oui. Et puis voilà par après, c'est un peu dommage mais soit. Donc c'était un projet qui lui tenait énormément à cœur et de voir positionné le Luxembourg dans ce domaine était une chose, mais d'un autre côté, ce qui lui tenait toujours beaucoup à cœur, je crois, c'était de dire: «Mais à Luxembourg, en tant qu'État souverain, nous avons des devoirs qui sont des fois disproportionnés par rapport à notre taille. Nous avons des obligations, mais nous avons aussi des chances. Nous avons aussi des possibilités de nous représenter. Mais profitons bien de cela, tirons avantage de ça. Si nous avons des fréquences, c'est-à-dire le droit d'émettre sur certaines fréquences et d'envoyer des satellites dans un petit cube dans l'espace à une hauteur

de x mille mètres, que ce soit maintenant 36 km ou peu importe, qu'on est en position géostationnaire. Mais ce serait bien d'en tirer profit avec des partenaires honorables.» Et ça, c'est une idée qui est aussi à la base de la place financière. La place financière tire avantage du fait que le Luxembourg, en tant que pays souverain, peut se doter d'une législation qui soit telle qu'il y a des besoins économiques et juridiques pour utiliser une telle législation. Et ça débloque de nouvelles activités. Et ce qui dans la place financière est fort intéressant – et Pierre Werner a reconnu ça très, très tôt –, c'est de ne pas prendre seulement les solutions faciles de dire: «Nous allons avoir un avantage, on paie moins d'impôts, etc.», mais de dire aussi: «Il y a certains domaines où nous devons tous adapter nos structures juridiques à des concepts nouveaux qui permettent à ce moment-là de faire face à des besoins nouveaux. Tout comme la société à capital variable.» Les juristes traditionnels disaient: «Mais une société a son capital, s'il y a un autre capital, on fait une augmentation de capital ou on fait une diminution de capital.» Mais il y a un capital qui est bien déterminé. Qu'est-ce que ça veut dire «capital variable»? C'est une notion que les Français avaient inventée, pour autant que je sache, et donc une notion que nous avons introduite dans notre loi. Et ça permettait de développer tout ce marché formidable des SICAV. Ou encore, dans d'autres domaines, le capital-risque. C'est une pensée qui eut été très chère, donc, de dire: «Du fait que nous sommes souverains, nous pouvons peut-être devancer d'autres pays ou encore en matière de fonds d'investissement adapter plutôt notre législation à la législation communautaire de sorte qu'on puisse, à partir du Luxembourg, si vous voulez, faire le marketing des fonds, faire la vente des fonds, sous réserve de notifier à l'autre État». Mais on n'a pas besoin d'introduire une demande dans chaque État. Et donc de capitaliser là-dessus, d'être le premier à mettre ces législations en vigueur au Luxembourg. Et ça, c'était un plaisir de pouvoir collaborer à ce genre d'initiatives. Et donc ça, c'est aussi ces premières années après la retraite de Pierre Werner, mais il suivait ça de près. Et les toutes premières initiatives du fonds d'investissement, c'était encore au temps de Pierre Werner.

[**Elena Danescu**] Et dans la même catégorie d'imagination visionnaire, c'est aussi le pavillon maritime luxembourgeois qui ouvre une autre voie à la diversification économique dans le secteur des services...

[**Charles Ruppert**] Oui, je souris un tout petit peu parce qu'il y avait beaucoup de sourires quand ce pavillon a été né. Le petit Luxembourg qui a tout juste la Moselle, la Sûre et qui va avoir son petit pavillon maritime. Ça c'est un point. L'autre point, c'était aussi au niveau de la souveraineté, nous avons la possibilité de le faire. Encore fallait-il le faire convenablement. Et c'est une législation assez conséquente, il y avait le secrétaire d'État Muhlen, je me souviens. Et j'étais moi-même dans le groupe de travail de réflexion, notamment sur le gros paquet du projet de loi sur le pavillon maritime, donc j'ai vécu les tous premiers signes de vie de ce pavillon. Et aussi d'un point de vue démarche. Et là aussi, il y avait deux écoles. Il y avait l'école pour tirer des avantages faciles de cela, parce qu'il y a des structures peut-être ultra-agressives. Par exemple, prenons le droit du travail pour le pavillon maritime, qui permet aux Philippins, puisqu'ils ont beaucoup de gens de mer et qui travaillent à des conditions extrêmement favorables, par exception à notre droit national de pouvoir travailler sous notre pavillon selon ces normes-là. Non, on a mis carton rouge, non. S'ils y travaillent, il faudra respecter la loi luxembourgeoise. Sur les questions importantes, on ne va pas prendre

le parti facile, parce que ça ne va pas durer. Mais d'un autre côté, il y a suffisamment de matière à pouvoir quand même avancer. Le pavillon maritime port de plaisance, le pavillon maritime en tant que, je crois, extension notamment d'Anvers, Anvers qui vit dans un environnement légal fort intéressant, puisque c'était très, très tôt un des premiers ports. Mais d'un autre côté, avec la Belgique qui doit faire face à beaucoup de turbulences, beaucoup de tensions dans la population, dans le monde politique. Et donc la sérénité pour introduire pour tel secteur économique une nouvelle législation est perçue par un autre secteur public belge à ce moment-là comme avantage, comme privilège et donc je suis contre. Tandis qu'ici, le faire avec le Luxembourg, c'était très bien. C'était même répondre à une directive ou à une recommandation européenne sur pavillon maritime pour ouvrir le marché à quelque chose de plus large. Et là, Pierre Werner aussi était très intéressé. Mais je ne l'ai pas rencontré sur ce dossier directement. Là j'ai rencontré ses successeurs.

V. L'ancien président de l'ABBL sur la place financière internationale du Luxembourg: atouts et faiblesses, présent et perspectives

[Elena Danescu] En 1979, vous choisissez la carrière de banquier. Vous entrez à la KBL et vous parcourez jusqu'à la position la plus haute de la banque. Vos domaines de responsabilité sont multiples et concernent tous les domaines importants d'une banque d'affaires à vocation internationale. D'abord, comment avez-vous choisi cette carrière?

[Charles Ruppert] Oui, c'est une question personnelle d'abord et puis difficile, pas difficile à répondre, mais un peu délicate, quoiqu'il faille rester modeste. Quand vous êtes jeune, vous faites les études qui vous plaisent le plus. Moi, dans mon référentiel de famille, étant donc d'une famille nombreuse, du monde de la terre et des vignobles, donc mon référentiel était celui des personnes qui étaient autour de moi. Mes parents d'abord puis les quelques-uns dans la famille qui avaient peut-être fait des études secondaires, universitaires à peine. Et donc on se trouve à un certain moment dans une filière de formation, on se débrouille bien, et puis on fait son chemin des découvertes. Des découvertes d'abord des langues, de la philosophie, de la science. Et c'est la science qui m'aurait donné d'abord le plus, et les mathématiques en particulier. C'est comme ça que j'ai fait ces études de mathématiques et de physique. Ça me parlait du point de vue exigences, du point de vue logique, du point de vue aussi de l'ouverture sur un monde qui m'était inconnu. J'aurais pu très bien aussi peut-être faire du droit ou de la philosophie, ça m'intéressait aussi. Mais voilà, je me retrouve là-dedans, ce qui fait aussi que j'étais toujours ouvert à d'autres disciplines. J'avais des amis à l'université qui étaient dans d'autres disciplines que la mienne. Quand j'étais à Paris, je parlais normalement avec les autres le français. Pas par vanité, mais simplement pour dire: «Je suis à Paris, je parle le français. Je suis donc tout à fait éligible pour n'importe quel contact.» Plutôt que d'être avec quelques collègues luxembourgeois et de continuer à garder le petit gâteau luxembourgeois. Et ce qui fait qu'au niveau fil des années dans les études, on se rend compte qu'il y a à côté de la science pure quand même aussi d'autres domaines extrêmement intéressants. L'interactivité entre la science pure et entre la société, entre le citoyen et le chercheur. Entre la nécessité pour

beaucoup de disciplines, je constatais que c'était dans une mesure très croissante du rôle des sciences pures et des mathématiques notamment. En économie, en ingénierie, et même dans un tas de domaines qui étaient passionnants. L'organisation de la société, vous aviez les disciplines nouvelles telles que l'information, la cybernétique, la recherche opérationnelle, l'informatique qui commençait à naître et dont j'ai eu le privilège aussi d'être à l'université parmi les toutes premières classes à étudier comment le cerveau de calculatrice fonctionnait par rapport à notre logique booléenne. Donc c'était des choses qui faisaient que j'étais ouvert à ces différents courants. Je suis revenu à Luxembourg lorsque l'État luxembourgeois me disait: «Il y a deux décès de mathématiciens». Pas que ce soit un métier difficile et dangereux, non mais ça se faisait. Donc voilà on me disait: «Vous êtes boursier. S'il vous plaît, revenez». Je suis revenu, bien que mon premier projet fût de rester à Paris. Et donc par la force des choses, après un bref enseignement d'une année et demie qui me faisait énormément de plaisir, eh bien j'ai été approché indirectement sur un terrain de basket: «Est-ce que vous n'êtes pas intéressé pour être actuariaire?» Je ne savais même pas ce que c'était d'être un actuariaire. Je ne savais pas que c'était ceux qui s'occupaient de l'évaluation et d'étudier les problèmes liés à des phénomènes aléatoires tels que la vie, tels que la mise en invalidité, tels que devenir accidenté, etc., mais cela évidemment, ces phénomènes-là, je les avais étudiés. Mais je ne les avais jamais vus dans la pratique. Et donc ce monde m'a été ouvert, puis j'ai découvert le volet économique, le droit qui était lié à ça. Et donc ça m'intéressait énormément, c'était aussi 1973-1974, la création de l'inspection générale de la sécurité sociale. Tous des domaines qui étaient aussi suivis par Pierre Werner directement. Des projets qui étaient suivis directement et là aussi en étroite collaboration avec le Bureau international du travail. Et après un certain temps d'activité dans ces domaines, j'ai été contacté par l'industrie ou encore par certaines grandes entreprises à Luxembourg qui avaient pignon sur rue, qui disaient: «Tiens, ça vous intéresse ce que vous faites. Si vous n'avez pas d'intérêt ou voilà, vous n'êtes pas curieux de venir travailler un peu chez nous?» et puis en 1979, c'était au niveau de la banque. La banque venait tout juste de débiter. J'étais trésorier aussi aux assurances sociales, j'étais tous les jours dans les marchés, j'avais probablement à m'occuper de la plus grande trésorerie au Luxembourg, puisque les réserves accumulées de la sécurité sociale qui était dans une période croissante, les réserves, les rentrées en cotisation, deux ou trois fois par année. L'assurance-accident faisait des montants énormes qu'il fallait bien placer, développer une stratégie de trésorerie qui était toute nouvelle. J'étais donc amené aussi à travailler avec les comptabilités, ce qui m'ouvrait indirectement le monde des entreprises, le monde de l'économie, les contacts avec les banquiers, et ça me paraissait un bon challenge. C'est comme ça que je suis arrivé à la banque. Peut-être aussi cette petite information qui, je trouve, était intéressante et j'avais le privilège de pouvoir en bénéficier. Quand j'ai été approché par le numéro un, donc qui était monsieur Constant Franssens, un des pionniers de la place financière et qui s'intéressait à ce que je faisais, sans savoir qui il était, mais lui savait très bien qui j'étais parce qu'il avait suivi une conférence où je participais sur l'avenir de la sécurité sociale au Luxembourg, notamment démographie et pension. Et donc quand il m'avait approché de façon très peu conventionnelle, j'ai dit: «Oui, ça peut m'intéresser, mais je vais réfléchir. Mais si je viens, je voudrais avoir l'occasion de vraiment venir en tant que banquier, pas en tant qu'informaticien, pas en tant que quelqu'un qui connaît l'administration publique, pas en tant que technicien, mais en tant que banquier. Et donc je voudrais avoir l'occasion de parcourir toute la maison en stage et d'avoir

un stage à l'étranger si possible assez conséquent.» Il a dit: «C'est parfait». Donc j'ai eu le privilège pendant toute une année, aussi le devoir, aussi la difficulté de parcourir toutes les entités, toutes, de la carrière, sauf le service juridique. Parce que je ne voulais pas faire aux juristes l'affront de venir en stage chez eux, puisque c'est quand même une caste que je respecte beaucoup et que j'aime beaucoup. Et puis par après, pendant toute l'année à l'étranger. Donc j'ai été à Bruxelles pendant trois mois, j'ai été à Londres pendant un mois, j'ai été à Düsseldorf, j'ai été à Paris, j'ai été en Suisse et j'ai été aussi tout un mois à New York. D'ailleurs, j'étais chez Merrill Lynch le jour où il y a eu l'attentat sur Reagan. Et j'ai vu comment ce marché s'évanouissait en quelques secondes. Donc j'étais assez sensible à ces questions et qu'il y ait de fortes hausses, de fortes chutes sur le marché des changes, pour moi, c'était devenu quelque chose de tout à fait compréhensible et d'assez normal. Contrairement à ce que j'étais avant de rejoindre la sécurité sociale, j'avais fait de petites vacances quelque part en Turquie, j'avais rencontré de jeunes économistes, étudiants allemands en économie et je leur disais: «Quand même, saloperies ces dévaluations, du jour au lendemain des gens s'enrichissent». Ils m'ont dit: «Mais ça c'est votre raisonnement de mathématicien, ça n'a rien à voir, vous n'avez rien compris». Puis après, j'ai vu les liens, c'était vrai sur le moment. Il y avait eu des gens qui étaient devenus riches, qui spéculaient et d'autres... , ça peut être très choquant, et c'est probablement aussi très choquant. Mais si on regarde des économies globales qui changent en force ou en faiblesse, et que ça doit quelque part se corriger, la seule possibilité, c'est à travers la monnaie. Donc ça c'étaient des phénomènes que j'avais bien étudiés. J'avais aussi étudié à ce moment-là – bien qu'on m'ait dit que c'est défendu de toucher à ça parce que c'est extrêmement dangereux –, les marchés des options, les marchés des futures. J'étais dans les salles à New York. À ce moment-là déjà, les dérivés, les *derivatives*, les risques et les raisons d'être de ces marchés, qui sont anciens dont les racines vont sur la réglementation et la maîtrise du risque du marché des tulipes à Amsterdam. Donc ça va aussi loin que ça, il y a quelques siècles, et donc d'apprendre à connaître le dessous, le pourquoi de ça.

[**Elena Danescu**] Donc vos premières années de banquier, vous assistez de l'intérieur à la crise monétaire avec la Belgique quand le franc belge est dévalué de manière unilatérale et crée des tensions et des dangers dans l'économie luxembourgeoise. Avez-vous des souvenirs du déroulement et de la gestion de cette crise monétaire?

[**Charles Ruppert**] Oui, j'en ai d'assez précis, quand il y a eu cette dévaluation brutale unilatérale du franc belge, je me souviens très bien, c'était le désarroi complet, c'était l'appel au scandale à Luxembourg, puisque nos chiffres, nos balances commerciales étaient en ordre, nos chiffres de la comptabilité nationale étaient en ordre et puis on n'avait pas été avertis. Nos responsables étaient pris au dépourvu. Donc c'était en quelque sorte un scandale d'une part, d'autre part parce que la modalité était mal faite et qu'on disait: «Il faut se coordonner mieux». Et d'autre part aussi, la nécessité n'était pas du tout perçue à Luxembourg, bien au contraire. On disait: «Dorénavant, il faut l'éviter». De cela je me souviens très bien. Aussi les groupes de travail qui ont été tout de suite mis en place pour voir comment on pouvait prévenir, comment est-ce qu'on pouvait éventuellement avoir des effets autocorrecteurs ou des signes qui étaient des clignotants, des avertisseurs. Et je me souviens aussi que le tout premier exposé que j'ai eu

à faire, comme jeune recrue à la banque, était: «Voilà, la dévaluation: tenants et aboutissants et leçons à en tirer». Ça, je me souviens très bien.

[**Elena Danescu**] En 1992, vous devenez président de l'Association des banques et des banquiers que vous dirigez jusqu'en 1995 et, en cette qualité, vous contribuez grandement à la consolidation et à la diversification de la place financière. Et vous prenez activement part aux préparatifs de l'entrée dans l'ère de l'euro. Quels étaient les principaux défis de la place financière à cette époque-là? Et quelle stratégie avez-vous mise en place pour le développement de la compétitivité de la place en tant que moteur de l'économie luxembourgeoise?

[**Charles Ruppert**] Oui, je me souviens très bien de ces temps-là. Hier soir, je suis allé dans mes petites archives dans ma cave. J'ai regardé certains documents et je suis tombé aussi sur un article qui était d'un des journaux de référence économique et internationale, un journal américain. Et là, c'était marqué en gros: *Luxembourg has to be demolished*. Il faut effacer tout ça au Luxembourg. Ça, ce n'est pas possible qu'il profite autant, qu'il devienne une place. Et ça, c'était donc au début des années 1990, et aussi 1984, là aussi il y avait les crises de la dette du tiers monde, notamment les crises du Mexique. Et à ce moment-là, quand ces tensions sont venues, il y avait de façon très sporadique des attaques très, très vives sur le Luxembourg. Et entre autres, je me souviens de l'une d'elles dans *Euromoney*, qui était un des magazines de ce monde spécialisé des marchés financiers internationaux, où était dit, voilà: «*Adiós Panama*», «*bye-bye*» et puis «Au revoir Luxembourg». Voici de nouveau pour semer cette panique dire voilà: «Ce sont des gens qui se meuvent dans des zones peut-être moins transparentes, moins fiables». Donc pour moi, quand j'ai pris des responsabilités au niveau de l'Association des banques et banquiers, j'étais encore assez jeune, donc j'écoutais beaucoup, j'essayais d'écouter beaucoup. D'un autre côté, j'avais été introduit très tôt comme adjoint direct de monsieur Franssens, qui n'assistait que rarement aux réunions de l'ABBL, et très, très jeune j'étais pratiquement..., je siégeais autour de la table du conseil d'administration tantôt comme expert, tantôt comme remplaçant non-officiel du numéro un de la KBL et ancien président de l'ABBL. Et donc pour moi, c'était aussi continuellement une expérience vécue pendant mes stages à l'étranger et aussi au niveau de la vie de KBL, qui était vraiment une banque d'affaires internationale, c'était de me mettre dans la peau du banquier international à Luxembourg et dans sa mission aussi: «Je dois gérer cette banque et je dois aller chez ma maison mère et justifier ce que je fais. Je dois aussi avoir les fonds nécessaires, la confiance nécessaire. Je dois pouvoir argumenter. Alors sur quoi est-ce qu'il faut argumenter? Mais sur les avantages de la place financière, sur le sérieux de la place financière, sur le savoir-faire de la place financière.» Donc du point de vue des avantages, c'était dire contribuer à ce que l'arsenal légal et réglementaire soit approfondi. Et si possible en parallèle avec les possibilités que la législation européenne dit. Si la législation européenne dit: «Il serait bon que tel nouveau produit soit développé pour encourager les financements, disons, immobiliers ou encore les financements de recherche ou financements de capital risque», «Oui, essayons d'être précurseurs là-dedans. S'il s'agit de promouvoir cette idée nouvelle de faire l'épargne collective, donc encourageons cette initiative concernant les fonds d'investissement. Eh bien oui, travaillons là-dessus. S'il y a des fonds d'investissement pour de grands groupes, mais pas au niveau des personnes individuelles, pour des règles qui soient plus professionnelles, qui

soient moins contraignantes, oui travaillons là-dessus. Si nous avons des fonds d'investissement qui veulent investir dans d'autres fonds d'investissement, faisons comme avec les matouchkas russes. Nous irons donc faire des fonds d'investissement dans des fonds d'investissement. Donc des fonds de fonds. Travaillons sur ces dossiers.» Donc ça, c'était un des premiers dossiers. «Soyons professionnels». Et là, j'ai heurté beaucoup mes collègues banquiers: «Ayons un code de déontologie». Ils ont dit: «C'est quoi ça?» «Un code de déontologie.» «Eh oui, mais vous allez tuer la place.» J'ai dit: «Non, je pense le contraire. Même la Suisse a un code de bonne conduite. Il y a le code de déontologie à Londres, il y a le code de déontologie à New York, il y en a un à Hong Kong, à Singapour. Nous devons en avoir un aussi, sinon nous rentrons dans ce collimateur d'attaque. Ce n'est pas bon.» De même au niveau du secret bancaire, au niveau d'un groupe de travail ou encore au niveau des précomptes, nous devons avoir des arguments, donc demander à un professeur de la London School of Economics de nous faire un modèle économétrique qui dit: «À ce stade, il est peut-être prématuré d'avoir un précompte systématique. Mais ce sont des notions auxquelles il faut se préparer.» Il y avait une autre grande discussion qui avait lieu sur la question suivante et je me souviens de mon petit discours, qui était un discours de thématique, donc de fond, sur les défis de la place. Donc lors du tout premier discours à l'assemblée générale de l'ABBL, j'avais abordé la question d'une certaine retenue de comportement sur des questions délicates, comme, par exemple: «À Luxembourg, je peux faire des économies d'impôt si j'investis de telle ou telle façon», puisque si on le faisait non-officiellement ou «en noir», eh bien on n'avait pas besoin d'être déclaré de l'autre côté. C'est une question de conscience. Soyons prudent avec ça, ça risque de nous tomber sur le nez. Ou encore de dire: «Avec le secret bancaire, si vous investissez au Luxembourg dans une structure particulière, vous pouvez faire ce que vous voulez». Voilà, et le Luxembourg c'est le pays de cocagne, c'est le paradis de ces choses. Il y avait à ce moment-là une surenchère de certaines banques, notamment allemandes, de deux très grandes banques prestigieuses allemandes qui se faisaient la concurrence dans la publicité, dans les grands quotidiens allemands, aussi dans les grands magazines allemands. Et de dire: «Voilà, si vous voulez réussir, il faut faire ça et ça». Et puis, ils faisaient des jeux de mots avec leurs adresses à Luxembourg. Et d'un autre côté, le Luxembourg devait défendre sa position à Bruxelles au niveau de la Commission et aussi au niveau du Parlement européen. Et notamment pour que le précompte, qui est une initiative de madame Scrivener, qui était commissaire, ...que c'était trop tôt. Et donc de gagner du temps pour préparer notre industrie bancaire à de nouveaux défis. Et je me souviens que pendant mon allocution, tout modestement – je ne veux pas m'en prévaloir, mais c'était un moment important quand même pour moi aussi – que dans mon discours, j'ai insisté beaucoup sur la formation. Je vais y revenir plus tard puisque ça me tient à cœur. Puisque j'étais moi-même enseignant pendant dix ans au centre universitaire, et puis aussi professionnellement au début de ma carrière, donc ça me tient à cœur. Et donc j'avais insisté sur ce volet d'une certaine rétention, de dire par exemple: «Si au niveau européen les ministres doivent plaider: "Oui, mais ce n'est pas tellement important cette retenue à la source et d'un autre côté, il y a beaucoup d'autres investissements qui se font en toute conformité et c'est finalement à chaque citoyen, à chaque État de le gérer", donc ne mettez pas tout sur notre dos, que nous ayons aussi un comportement en tant que banquier, qui sans être dépendant de l'homme politique, respecte cette position.» Ou encore de ne pas mettre d'annonces sur une grande page d'un

grand journal quotidien et de dire: «Voilà, venez à Luxembourg parce qu'ici vous avez le secret bancaire et vous pouvez investir votre épargne privée intime ou celle de votre amie ou celle que vous voulez». Ce sont ce genre de choses qui ne se font pas. J'avais dit: «Bon, je voudrais...» Je n'avais rien dit là-dessus dans l'assemblée générale. Mais j'avais simplement dit que je souhaiterais, même si j'étais du groupe géographique bancaire «banques belges et luxembourgeoises», qui était un groupe important à ce moment-là, que je voulais être présent la toute première fois officiellement auprès du groupe le plus important, à savoir le groupe allemand. Ils ont dit: «Mais c'est très bien, vous serez invité». Et j'ai été tout de suite invité la semaine d'après. À cette assemblée générale du groupe allemand à l'hôtel *Le Royal*, il y avait les numéros un qui étaient tous là. Alors que normalement les numéros un ne venaient pas à ces assemblées générales. Ils envoyaient des délégués. J'avais deux jours avant adressé un courrier à tous les présidents de banque, leur disant: «Voilà, je vous transmets une lettre du Premier ministre et ministre des Finances Jacques Santer qui a traité aux entretiens "top niveau" Luxembourg et Commission européenne, et notamment sur les questions du précompte et sur la question du secret bancaire». J'ai dit: «Voilà, en banquiers responsables et banquiers regardant vers l'avenir, ne faisons pas de publicité déconsidérée. C'est difficile de défendre sinon correctement.» Et alors, j'étais à l'assemblée générale. Ils font donc... les groupes de banques allemandes la tiennent telle quelle, elle était brève et puis, tout de suite, il y a le numéro un d'une des plus grandes banques de la place qui fait: «Voilà, mais c'est très bien, vous avez fait un beau petit exposé. Maintenant, j'ai une question très directe, et ne m'en voulez pas. Depuis quand est-ce qu'un président de l'association des banques transmet une lettre du gouvernement aux autres banquiers? Est-ce que vous devez vous mettre à genoux du politique?» Je dis: «Non, je ne me mets pas à genoux, je fais mon devoir. Maintenant je vous ai transmis une lettre, si vous ne voulez pas suivre, vous ne suivez pas. Ça c'est votre décision. Cela étant, je trouve que c'est très important que chacun suive.» Et puis il dit: «Mais alors une deuxième question. Est-ce que c'est vrai ou non que le secret bancaire se trouve dans la loi?» Je dis: «Écoutez, le secret bancaire, c'est tel article de telle loi. Oui, et il s'annonce de mémoire exactement comme ça. Donc c'est public, c'est connu.» «Alors pourquoi nous ne pouvons pas faire cela?» «C'est très simple, c'est comme pour les parents avec les enfants. Cela ne se fait pas. Cela n'est pas une position responsable.» Puis un autre collègue banquier qui dit: «Oui mais qu'en est-il du précompte? Alors le précompte, est-ce que c'est bien ancré dans la loi ou pas?» J'ai dit: «Évidemment c'est dans la loi. Évidemment c'est tel article de tel truc». Mais encore une fois: «Oui, mais pourquoi nous ne pouvons pas alors le faire? Pourquoi vous nous envoyez une telle lettre, qui nous met mal à la fois...» J'ai dit: «Parce que, disons, ça ne se fait pas». Il dit: «Ça, ce n'est pas une réponse, nous ne sommes pas d'accord. Mais il faudra peut-être creuser l'idée». «Oui, mais j'ai encore une petite chose à vous dire. Vous savez, ce sont des choses extrêmement importantes et chacun en son for intérieur aimerait que ce soit plus libéral, d'un autre côté aussi, il faut que l'église reste au milieu du village. Mais vous n'avez pas besoin de me suivre. Je suis simplement un président élu et vous avez votre politique à défendre, devant vos responsables, votre maison mère. Vous n'avez pas besoin non plus d'écouter un ministre des Finances à Luxembourg, le Premier ministre non. Vous avez une information. Je vous ai transmis une information. Vous suivez sa recommandation ou vous ne la suivez pas. Vous n'avez pas besoin non plus de suivre Dr Waigel, le Premier ministre des Finances allemand, vous n'avez pas besoin de suivre non plus

le chancelier allemand, Dr Kohl. Mais une personne va venir, et tout de suite ça sera terminé.» Et c'était très tranquille dans la salle et je disais: «Votre maison mère de Francfort va venir. Et un jour, lorsque le matin la police judiciaire rentrera dans votre bâtiment pour vérifier une adresse, vous aurez le coup de téléphone, et le même jour vous irez à Francfort. C'est tout ce que je peux vous dire. Ça ira comme ça, parce que dans le passé c'est déjà arrivé. Et ça ira parce que vous êtes de grandes banques prestigieuses, n'avez rien à vous redire, et vous ne devez pas non plus fomenter. Nous devons rester neutres. Nous ne pouvons pas le faire.» Alors qu'est-ce qui est arrivé? Quinze jours plus tard, ça frappe. La deuxième plus grande banque. Et puis qu'est-ce qu'ils disaient? «Mais écoutez, nous avons une lettre ici, nous avons une autre politique, nous avons été avertis. Nous ne faisons pas.» Et c'était bien, et alors la glace était frappée. Mais il fallait plus d'une fois être un peu précurseur ou avoir le courage de dire certaines choses. Et de façon aussi à ce que le sérieux de la place reste bien en ligne. La deuxième chose, c'était la formation. Donc l'initiative, l'IFBL a été créé à ce moment-là, l'Institut de Formation Bancaire Luxembourg, parce qu'ils disaient: «Ce n'est pas possible que nous n'en ayons pas.» J'étais aussi précurseur pour l'université, nous avons besoin de cette masse critique à Luxembourg. Nous avons besoin de gens qui ne regardent pas seulement le nombril luxembourgeois, mais qui sont ouverts, qui peuvent rayonner. Et qui peuvent avoir aussi la masse critique de mettre en question certains de nos «peut-être», de nos facilités. Et de créer d'autres avantages, sinon nous allons étouffer nous-mêmes.

[Elena Danescu] Vous êtes d'ailleurs fondateur ces dernières années de Luxembourg School of Finance.

[Charles Ruppert] Tout à fait. Ça c'était... et avant c'était l'Académie Bancaire Européenne, le précurseur de l'actuelle Luxembourg School of Finance. Cela a été créé ensemble avec des instituts à Paris, à Londres et à Francfort. Et donc ça, c'est un autre volet qui était très important. Et puis le contact étroit avec le pouvoir public de travailler dans des groupes de travail, de dire de quoi est-ce que la banque, la finance a besoin demain et d'être vraiment à l'avant-garde là-dedans. Oui ça c'était des thèmes qui m'étaient très, très à cœur.

[Elena Danescu] Il y a aussi la construction législative avec l'État.

[Charles Ruppert] Tout à fait. L'État a le privilège et la responsabilité de faire les projets de loi appropriés et donc de fournir les informations de base. Et c'est aux hommes politiques à ce moment-là de peser le pour et le contre, n'est-ce pas. Ça c'est clair.

[Elena Danescu] De l'extérieur, la place financière semble un ensemble très harmonieux. Mais de l'intérieur tel que vous le décriviez, il y a les controverses, il y a des intérêts contraires, il y a beaucoup d'arbitrage.

[Charles Ruppert] Disons, si vous avez..., je peux vous citer d'autres exemples, n'est-ce pas. Si vous avez par exemple une disposition dans le code fiscal, supposons qu'il y a une jurisprudence qui se fait. Un tribunal dit: «Ah oui, ça on peut le faire. C'est ok.» Mais le tribunal n'a pas pensé qu'il ouvrait là une autre porte et qui fait que là, ça donne des avantages terribles pour ceux qui utiliseraient cela. Vous aviez à ce moment-là aussi des financements qui passaient par l'Irlande et qui faisaient tirer positivement profit du fait qu'en Irlande, un

intérêt est qualifié différemment de dividendes. Mais dans certains cas, ça peut être un avantage fiscal similaire sur les deux. Ce qui donne un avantage de ce type, disons, de structures et d'outils. Et là mon souci avec d'autres banquiers était de dire: «Mais faisons cela très bien. Mais faisons cela aussi de façon à ce que ce soit transparent. Et que ce soit de sorte que ces avantages n'entraînent pas des déséquilibres de structure ou des saignées sur le monde fiscal.» Se dire: «Si je fais beaucoup de bénéfiques et que les impôts qui sont à payer augmentent», de dire: «Mais une partie, si je sais les neutraliser par des structures spécifiques en accord avec le fisc, en accord avec la loi, c'est bon. Si au contraire ça diminue les rentrées fiscales pour l'État, eh bien l'État doit changer la loi, et à ce moment-là on n'a rien gagné», donc de garder raison en ces choses là. Et dans l'ensemble, le monde bancaire est un monde qui a beaucoup de facettes intéressantes, nous sommes tous concurrents. Mais ils cultivent une façon de se rencontrer très régulière, de se parler très régulière, d'échanger des informations très régulière. Et puis, bien sûr, il y a des questions plus fondamentales qui, bien sûr, sont des champs de travail controversés. Et là, eh bien, il faut que les arguments rencontrent des arguments. Mais ce n'est jamais de façon..., comment dirais-je, avec frustration ou avec guéguerre ou autres noms. Ça faisait en tout cas, pour les cas que je connais, de façon très, très digne. Et le dernier chantier qui m'était très, très important, c'était de créer des conditions de travail à Luxembourg qui soient plus conformes aux conditions de travail internationales, notamment aussi tant celles de travail que, disons, les conditions de rémunération. Et donc de changer les conventions collectives qui étaient calquées sur la fonction publique, de les rendre plus dynamiques, d'introduire le mécanisme de rémunération en fonction des performances, de garder des éléments sociaux, mais pas suraccentuer les éléments sociaux. Et là, c'était un dossier très difficile, qui est allé jusqu'aux menaces de grèves, et puis ça a été réglé correctement. C'était le début de structures plus flexibles. Je crois que c'est important. Et nous devons introduire encore beaucoup dans ce domaine, plus de compétitivité, plus de flexibilité à Luxembourg. Dans l'intérêt de tous.

[Elena Danescu] Quels étaient les principaux axes géographiques que vous avez abordés du point de vue stratégie durant votre présidence à l'ABBL?

[Charles Ruppert] Quand vous dites «axes géographiques», c'est-à-dire développement à l'extérieur. Je crois que ça, disons, vous avez..., ça c'est un terrain qui, je pense, est la prérogative des maisons mères, n'est-ce pas. Donc ce qu'un président peut faire, c'est de contribuer, de participer à des travaux qui créent un environnement légal, un environnement réglementaire ou un environnement de développement d'affaires qui soit fructueux. Et en ce sens là, bien sûr, c'était de renforcer les liens avec les principaux groupes qui étaient là mais ne se sentaient peut-être pas encore tant reconnus. Il ne faut pas oublier que monsieur Contzen est le premier président non luxo-luxembourgeois depuis l'existence de l'ABBL. Et monsieur Contzen vient d'être élu seulement maintenant, n'est-ce pas, comme président de l'ABBL. Et je le salue d'ailleurs, que ce soit enfin arrivé. Et d'un autre côté, du point de vue géographique, eh bien nous avons fait des voyages de prospection au Japon, aux États-Unis et en Amérique du Sud. Ça ce sont les trois grands domaines auxquels j'ai participé. Et aussi oui, tout à fait.

[**Elena Danescu**] Comment – ça c'est une question collatérale – mais comment commentez-vous cet intérêt de plus en plus présent actuellement pour la finance islamique au Luxembourg?

[**Charles Ruppert**] Disons deux choses. La toute première, pour en juger maintenant le vrai impact, si je regarde au niveau global, je ne suis pas tellement persuadé que ce soit en volume vraiment si important. Mais n'empêche, le fait que ce soit là, le fait que ça se développe, ça pour moi c'est important. Deuxièmement, le phénomène du *mix* de population, pratiquement de mouvements de population massifs, de l'avènement dans nos pays de concitoyens d'autres religions, je crois que ça entraîne donc aussi ce souhait de s'ouvrir. En tout cas, ça facilite donc cette ouverture vers la finance islamique. Et puis d'un autre côté, il faut dire aussi que les grands acteurs sur les grands marchés financiers internationaux, très, très souvent sont des gens d'affaires de cette partie-là du monde. Et que ce soit maintenant arabe ou d'autres régions du monde où l'islam a sa racine, et de ce côté-là il est intéressant aussi pour une place financière internationale comme le Luxembourg de s'ouvrir à ces tendances. Et troisièmement, si vous regardez le nombre de disciplines qui sont enseignées, que ce soit à l'université, que ce soit à School of Finance, si vous prenez cent cours, vous en avez peut-être deux sur l'*Islamic finance*. Donc je veux dire, toutes proportions gardées, c'est intéressant, c'est un début mais je ne surévaluerais pas. Je dirais que c'est très important que ce soit là et très important que l'on soit ouvert. Je dirais que c'est un phénomène comme d'autres et nous devons tenir compte aussi d'autres phénomènes de ce même type.

[**Elena Danescu**] Revenons à l'Union économique et monétaire. J'aimerais vous demander comment les banques, et notamment les institutions phares de la place – la bourse, le CEDEL, ensuite Clearstream – ont contribué à la promotion des différentes étapes monétaires de l'Union économique et monétaire.

[**Charles Ruppert**] Oui, je pense que le rôle était certainement très, très important. Maintenant en tant que grand acteur, la bourse du Luxembourg, si vous regardez une vraie grande bourse, quelle que soit notre fierté de l'avoir, c'est sympathique et c'est modeste. Mais le fait que vous ayez une législation qui, elle, est puissante, le fait que vous ayez une cotation qui est peu compliquée, qui est efficace et très sérieuse, ça permet à ce moment-là d'être une aide très précieuse au développement de ces marchés et donc, par ricochet, indirectement d'avoir un grand rôle à jouer. Le rôle de CEDEL est certainement dans toute cette phase d'essor du Luxembourg primordial. Le rôle de CEDEL qui permettait donc la compensation des titres, qui permettait que si quelqu'un vend un titre, si moi je vends un titre, que ce titre, donc des actions, des obligations, ne doivent pas vous être remises physiquement. Mais qu'il suffit d'avoir quelque part dans une maison qu'il dépose et qui fait l'arithmétique de ces transferts. Et puis, s'il y a encore une troisième personne, qu'on puisse faire la compensation. Même là-dessus, qui est la fongibilité là-dessus, qu'il y ait des lois qui les adaptent. Donc ça, ce sont des choses extrêmement importantes. Donc tant la bourse que maintenant CEDEL et aussi les différentes associations, que ce soit l'ABBL, que ce soit donc l'ALFI, l'ALFI qui est devenu un nouveau *player* très, très important. Donc ça, je crois, c'est extrêmement précieux. Cette ouverture à ce que la CSSF – donc la Commission pour la surveillance du secteur financier – ait mis en place des groupes spécialisés qui accompagnent les grandes tendances,

qui contribuent à élaborer de nouveaux produits. Je trouve que c'est extrêmement précieux. Le fait que la banque centrale ait des initiatives spécifiques et les développe – Pierre Werner d'ailleurs était le premier président de la banque centrale – et donc une nouvelle mouture. Et donc ce sont des éléments qui sont extrêmement précieux et qui ajoutent au sérieux et aussi aux capacités créatives de la place.

[Elena Danescu] Justement par rapport à la banque centrale et à la Commission de surveillance du secteur financier, la surveillance de la place est partagée entre ces deux institutions. Quels commentaires feriez-vous sur cette séparation d'attributions?

[Charles Ruppert] Disons, historiquement, c'était des domaines d'activités de surveillance tout à fait différents. L'un était davantage dans le domaine de la stabilité de monnaie et de la quantité de monnaie. Donc c'était avant tout ce domaine-là. Tandis qu'au niveau du secteur de surveillance, là c'était donc la CSSF, c'était vraiment la vie des banques en tant que telle. Donc pas la monnaie, mais la vie des banques en tant que telle. Maintenant au fil des années, l'interaction entre ces différents domaines devient de plus en plus grande. Ça c'est une chose, et deuxièmement, certains outils et certaines compétences dont vous avez besoin pour bien gérer doivent être disponibles tant à la CSSF qu'au niveau de la banque centrale. Et donc la question qu'on peut se poser: «Est-ce que ce n'est pas double emploi d'avoir ces deux institutions l'une à côté de l'autre, même si conceptuellement, il s'agit de deux chantiers tout à fait différents. Ce débat est très ancien, il y a... – ça, j'ai pu le voir aussi quand j'ai fait mon périple international – de voir très, très tôt qu'il y a des législations qui fonctionnent exactement devant la séparation des deux aspects. Et puis vous en avez d'autres qui sont très, très en faveur de dire: «On a une grande institution et dans cette grande institution il y a un département qui fait ça et un département qui fait ça. Nous, à Luxembourg, donc un département qui s'occupe davantage des questions fondamentales de gardien de la monnaie et de la stabilité. Et d'un autre côté, tout ce qui est pour la vie d'entreprise des banques et aussi du sérieux des banques.» Luxembourg étant quand même un pays aux ressources relativement modestes, cette question d'organisation optimale de la surveillance au niveau du secteur financier est pour moi une question importante qui ne doit pas trop être empreinte de personnes individuelles, mais peut-être dans l'intérêt du pays, peut-être repensée différemment. Un autre débat: est-ce que le monde des assurances et le monde de la finance doivent avoir deux actions différentes de surveillance, comme c'est le cas actuellement ou pas? Le débat est similaire. Il s'agit de deux disciplines qui sont quand même spécifiques de même que pour la banque centrale et que pour l'entité de surveillance mais de nouveau avec des domaines qui se rapprocheraient très, très fort et donc là peut-être aussi des synergies, et aussi des concentrations de compétences peuvent être mieux trouvées si l'on crée des superstructures peut-être communes pour chacune, n'est-ce pas. Ce serait un défi peut-être pour l'avenir de le faire.

[Elena Danescu] Et c'est un débat permanent, puisque cette demande de révision de la loi au sens d'une refonte de ce système de surveillance revient à caractère récurrent.

[Charles Ruppert] Tout à fait. Mais c'est un thème qui est très, très complexe. Et je crois, les grandes turbulences qu'on a vécues, avec les risques immenses systémiques qui étaient dans le

système, je crois, plaident pour qu'on ait le plus de compétences à des endroits très renforcés. Et c'est un débat moderne d'une autre question qui était, allez, disons, à l'actualité lorsque moi j'ai commencé ma vie professionnelle bancaire. Là c'était le moins de «contres» possible, le mieux c'est. Là c'était la thèse universellement reconnue. Du moment qu'un banquier commençait à plaider, comme je l'ai fait des fois, on disait: «Attention, nous devons avoir un code de référence, nous devons peut-être avoir une initiation plus précise sur tel ou tel point. Pas pour nous rendre la vie plus difficile, mais au contraire pour pouvoir mieux faire les choses et donc être plus efficaces». Et ça, disons, il faut trouver le juste milieu entre les deux. Mais ce sont des questions extrêmement importantes, oui.

[Elena Danescu] Mais cette séparation au niveau de la surveillance du secteur financier vient finalement de la tradition et des choix de chaque pays, et pas nécessairement des défis de l'Union économique et monétaire.

[Charles Ruppert] Exactement, donc il est vraiment temps de réfléchir, d'avoir une approche globale plus systématique là-dessus. Tout à fait.

[Elena Danescu] De nombreuses voix se font entendre pour dénoncer les risques des excès réglementaires sur le secteur financier et le reste de l'économie. Qu'en pensez-vous?

[Charles Ruppert] Oui, c'est aussi un débat qui est extrêmement difficile. Je crois que face à tout ce qui a été vécu, et face aussi aux déficiences énormes constatées, que ce soit au niveau des structures, que ce soit au niveau des sociétés, que ce soit au niveau des personnes, pendant toute cette crise financière et autre, je pense que laisser ça de nouveau au hasard, de voir si ça arrive une seconde fois, ce serait assez irresponsable. Maintenant il ne faut pas réglementer pour réglementer et il ne faut pas avoir des lois pour faire des lois. Il faut quand même dans certaines situations concrètes définir des lignes directrices et faire aussi en sorte que des accumulations des risques, que des concentrations de risques ou encore que des risques non justifiés puissent être évités. Et ça, je crois que c'est quand même important. Des lois qui évitent qu'il y ait blanchiment, qu'il y ait des lois qui donnent des critères de comportement, qu'il y ait des lois qui évitent des concentrations de risques, qu'il y ait des réglementations qui précisent qu'il est important que des quotas, disons, que des respects des règles en matière de solvabilité, surtout de liquidités, soient correctement faits, ça me semble être important. Mais pas de surenchère en matière de réglementation.

[Elena Danescu] Le Luxembourg est devenu actuellement le premier centre international de *private banking* de la zone euro, le numéro deux des fonds d'investissement après les États-Unis et l'une des dix premières places financières au monde. Comment voyez-vous l'avenir de la place financière luxembourgeoise en termes de défis majeurs, conservation des acquis, faiblesses à soigner?

[Charles Ruppert] Oui, ça c'est tout un débat, vous savez. Si l'on catégorise un tout petit peu les grands défis, en premier, est-ce qu'on peut garder ce rôle important? Ça dépend de beaucoup de facteurs. Il y a certainement avec ce qu'on veut aussi, avec un resserrement des liens entre différents pays européens, États membres européens. Il y a certainement moins de place pour certaines niches, mais pour certains domaines de compétence il y aura plus de

potentialités si l'on est vraiment un vrai acteur sur ce terrain. Donc c'est de bien trouver l'identification de ces différents terrains. Personnellement, au vu de mon expérience aussi, j'ai été assez favorable à pas trop de monocultures en matière bancaire, c'est-à-dire que pour moi une banque – comme c'est un peu aussi dans la tradition bancaire anglo-saxonne et pas seulement là, mais là c'est dit dans la loi de façon très, très simple et presque candide –, c'est une institution qui fait le lien entre ceux qui ont de l'argent en excédent et ceux qui ont besoin d'argent, et puis qui joue en même temps l'intermédiaire pour certains services qui sont en liaison avec cela. Si vous le faites de façon un peu plus érudite, vous dites que les activités de votre banque sont de caractère actif, de caractère passif et de caractère intermédiaire. Vous avez une tendance venue, suite à la première guerre mondiale, des États-Unis, donc une réglementation qui visait clairement à éviter une deuxième fois la catastrophe. Une législation, c'était le Glass-Steagall Act, et puis encore une autre qui disait que dans un État, vous pouvez seulement avoir des banques qui travaillent dans cet État. Donc une Bank of California ne pouvait pas travailler à New York. Elle pouvait travailler en Californie. Une banque à New York pouvait travailler à New York, et pas, disons, en Alabama ou à Atlanta, etc. Et celles de Chicago pouvaient travailler à Chicago, et celles de San Francisco à San Francisco. Donc ça c'était la répartition géographique avec des *Chinese Walls* pour que l'incendie ne passe pas d'un côté à l'autre sans problèmes. Puis vous aviez l'autre distinction qui avait été introduite, qui était de dire que vous aviez différents types de banques. D'ailleurs la législation en France l'avait aussi. Et donc vous avez des banques qui sont des banques d'affaires, vous avez des banques qui sont – en Angleterre d'ailleurs aussi – des banques d'escompte, vous en avez d'autres qui sont des banques commerciales, vous avez des banques d'épargne. Donc vous aviez ces types. Des banques d'émission proprement dites. Des banques qui pouvaient faire le *clearing* entre autres banques. Donc vous aviez ces différents types de banques. Certaines devaient s'y tenir, et puis il y a eu la libéralisation et la concurrence entre États, il fallait donc enlever, démolir ces cloisons et puis tout est devenu transparent, disons ouvert. Et de ce fait, quand il y a eu le tsunami qui est passé, il pouvait passer aussi sans problèmes. Et avec les conséquences qu'on connaît. Donc je pense que de ce côté-là, en Europe on aura des développements encore assez importants du point de vue du futur de l'industrie bancaire proprement dite. Notre place là-dedans, si je reviens alors à ma définition de banque, pour moi de dire «Je suis seulement une banque privée ou je suis une banque d'investissement», c'est pour moi quelque peu déjà presque une caricature du métier de banquier. Pourquoi? Parce que là pour moi, la toute première qualité d'un banquier est la personne qui est capable d'apprécier le risque qu'elle prend. Et si vous regardez la crise, la principale raison est que les gens avaient perdu la priorité de connaître et d'évaluer le risque par rapport à l'attente de rentabilité face aux défis de la prise de risques. La prédirection était donnée à voir le retour rapide sur l'investissement et non pas de regarder «Mais qu'en est-il du risque direct du débiteur, du risque de la transaction ou encore du risque systémique qui est derrière?». À partir du moment où je tolère dans des marchés – à mon avis, même si je suis matheux et autres – que des modélisations mathématiques puissent conduire à des modèles très performants dans certaines hypothèses, d'optimiser au mieux ce qui est le potentiel du marché par arbitrage et autres, et quand je dis: «On ne peut pas prévoir tout, donc il y a toujours une zone qu'on n'a pas prévue dans ces modèles. On ne peut pas prévoir ce qui n'est pas prévisible aujourd'hui», donc il y a un résidu qui reste. Et si maintenant j'ai un effet de

levier énorme dans ces modélisations et dans ces modèles, et que d'un autre côté, par malchance, j'arrive dans le cas de figure où précisément l'hypothèse que j'ai à la base de mon modèle n'est pas remplie, eh bien j'aurai le désastre. Et, comme ça c'est par enchaînement, j'aurai un désastre enchaîné. Donc ça, ce sont des choses où nous devons nous poser des questions profondes: «Est-ce que certaines pratiques correspondent bien à cette règle supérieure pour moi?», c'est de dire l'avenir du système ne doit en tout cas pas être mis en danger. Et l'avenir du système, ce n'est pas le fragiliser, ce n'est pas avoir des excédents de risques ou des excédents spéculatifs. Disons, les marchés que j'ai visités au moment où on me disait: «Il ne faut pas visiter ces marchés», c'est parce que le banquier traditionnel avait une vue de cette spéculation malsaine des marchés à dérivés, donc des dérivés financiers. En réalité, si ça s'est fait en connaisseur, les outils sont là pour mieux assurer l'équilibrage de risques, pour mieux maîtriser le risque. Mais en même temps, ça peut être la drogue. C'est comme la médecine et la drogue, et si ça devient la drogue c'est la catastrophe. Donc là, je crois qu'une réglementation quelque part s'impose. Alors le Luxembourg là-dedans doit être vigilant. D'avoir une place financière qui se dit: «Je ne fais que du *private banking*», moi je trouve que ça n'est pas un grand progrès relativement, si vous voulez. Qu'il y ait expertise *private banking*, oui. Mais qu'on n'oublie pas quand même qu'à côté du *private banking*, si vous faites le *private banking* pour des personnes, à moins que ce ne soient des personnes richissimes qui n'ont pas eu besoin de construire leur fortune, mais pour les autres, vous devez aussi savoir le risque que vous prenez dans vos affaires. Le risque quand vous gérez l'argent des autres et que vous devez être extrêmement prudent. Et donc d'avoir des banquiers qui soient de bons intermédiaires, des banquiers qui sont de bons placeurs, de bons gestionnaires d'obligataires mais aussi de bons gestionnaires de crédits. Et dans une économie à Luxembourg, je crois que c'est très important que cette activité de crédit, qui est l'enfant pauvre actuellement, quoi qu'on dise aussi dans le système bancaire européen, la capacité de crédit, le manque de banquiers capables d'apprécier eux-mêmes le risque des contreparties de groupe, c'est un peu dommage. Vous aviez dans le temps dans de grandes banques que j'ai visitées – je prends des exemples très, très prestigieux quand j'ai eu l'avantage d'être à Wall Street dans le bâtiment de Morgan Guaranty qui était le numéro un à ce moment-là – tout un plateau d'*analysts*, de *researchers*, qui analysaient les bilans et les activités de leurs principaux clients. Ils n'allaient pas voir ce qu'il en était, ils avaient les gens dans leur maison. Quand j'étais dans les grandes maisons de Londres, je voyais la même chose, quand j'étais dans notre maison mère et sœur à ce moment-là, la KBB à Bruxelles, ils avaient une entité «Département études & recherche» où ils avaient les meilleurs jeunes universitaires qui se trouvaient là-dedans, qui se préparaient aux activités futures, mais qui étudiaient des bilans, qui étudiaient des secteurs, ils publiaient leur bulletin hebdomadaire économique qui était en flamand, en anglais et en français. Et c'est une référence qui avait aussi sorti les études sur l'écu et sur les monnaies artificielles, les monnaies composites, les monnaies papier et les droits de tirages spéciaux. Et donc vous ne trouvez plus ces fonctions dans les banques, tout ça a été coupé, ça faisait double emploi. On n'a qu'à prendre une agence de rating puis si c'est une triple étoile, on achète. Et puis, s'il y a telle ou telle structure compliquée avec effet de *leverage*, bon on achète parce que c'est un rendement de 1% et que le rating est *double A*, donc ça c'est intéressant. Ok. Et finalement quand vous avez un portefeuille, un gros crédit où les créances sous-jacentes sont les créances des banques sur les débiteurs qui sont les détenteurs de cartes

de crédit de – sans vouloir dire quoi que ce soit mais – de travailleurs migrants mexicains dans le sud des États-Unis et que parce que vous ajoutez quelques titres donc de créances étatiques dessus et vous dites: «Le *mix*, ça c'est bon, ça c'est un *triple A* et ça donne un rendement quand même de 1,5 % puisque les avances sur cartes de crédit c'est parfois 3, 4 ou 5 %, donc en moyenne ça fait... C'est formidable, donc je vais investir massivement là-dedans» et le collègue le fait, donc celui-là le fait aussi, l'actionnaire dit au troisième: «Mais pourquoi vous ne le faites pas?», donc vous le faites aussi. Ou vous avez des structures qui sont *leverage* avec de grandes sociétés d'assurance qui font des produits qui sont des produits de *mix* entre émissions et d'autre part avantages fiscaux. Et puis, l'avantage fiscal disparaît et puis vous êtes sans tapis. Et puis ça fait un moment que, disons, il y a le premier niveau – ça n'est pas très grave –, ça touche un «Pertes et Profits», mais si ça entache sur la crédibilité de la maison et que la contrepartie n'est plus disposée à prêter des fonds à cette maison, comme c'est devenu la crise financière, eh bien vous avez à certains moments comme à Luxembourg des plateaux avec les gens du marché monétaire qui se prêtent de l'argent à court terme, de cinquante personnes et qui n'avaient rien à faire. Il n'y avait rien à faire. On donnait l'argent à la banque centrale, que ce soit allemande, ici ou ailleurs, et c'était la banque centrale qui, à ce moment-là, distribuait sur la base de leur appréciation de marchés et pour veiller à ce que ça ne se tue pas collectivement. Donc là il y a un gros défi pour l'avenir, je crois, pour nos places financières, et je ne pense pas que nous ayons tiré vraiment les vraies leçons de cette crise.

[Elena Danescu] À qui la décision pour un développement et une diversification sur les lignes les plus stratégiquement intéressantes?

[Charles Ruppert] Là, je crois que la priorité revient – et ça c'est le grand défi pour le Luxembourg aussi –, ça devrait normalement revenir aux acteurs même, c'est-à-dire aux grands patrons de banques et à ceux qui travaillent dans les banques. Et de concert à ce moment-là avec leur chambre professionnelle, avec leur association professionnelle, avec l'université, et puis d'un autre côté aussi avec le pouvoir public, bien sûr, qui lui dispose de ce droit souverain de proposer des projets de lois et d'autre part la chambre des députés qui vote. Donc c'est très important. Mais alors à Luxembourg, est-ce qu'il n'y a pas un risque majeur pour bien remplir cette tâche-là, puisque contrairement au passé, quelque chose d'assez important est intervenu? Quand moi je pense par exemple au temps où il y avait mon ancien patron, qui était par après collègue et puis après retraité, quand il est venu à Luxembourg en 1949, il a créé une petite banque ici, qui était la KBL, qui avait deux ou trois opérations. Pourquoi est-ce que la KBL est venue en 1949 à Luxembourg, comme ça par hasard, une petite banque flamande? Mais parce qu'il y avait une société qui fabriquait des pneus, qui était aux États-Unis, et qui ne pouvait pas avoir une implantation en France parce qu'il y avait Michelin, qui ne pouvait pas en avoir en Allemagne parce qu'il y avait Continental, ne pouvait pas en avoir en Italie parce qu'il y avait Pirelli, et ne pouvait pas en avoir en Belgique parce qu'il y avait un autre groupe. Et puis il y avait des relations grand-ducales et autres qui faisaient que le Luxembourg était connu. Et puis il dit: «Mais, et si nous allions à Luxembourg?» «Oui, alors si l'on va à Luxembourg, on n'a pas de banquiers à Luxembourg» Le groupe, c'était Goodyear. Et il dit: «Bon voilà, mais nous on travaille de toute façon, il faut

passer par le port d'Anvers et à Anvers il y a une grande banque avec qui nous travaillons beaucoup. La grande banque c'est la Kredietbank, c'est la banque à la ---tour, là! Et alors, si cette banque-là nous aidait peut-être à avoir une présence à Luxembourg?» Et c'est comme ça que cette banque a décidé d'envoyer un jeune de vingt-quatre ans à Luxembourg, en lui expliquant rapidement ce qu'était une lettre de crédit et ce qu'était un chèque et ce qu'était un virement et certaines autres opérations de comptes. Et ce jeune était très doué, un ancien de Louvain. Et puis, il fallait un avocat, et comme avocat, il prenait quelqu'un qu'il connaissait. Le fils d'un ministre, qui avait d'ailleurs été aux États-Unis, qui était monsieur Jean Dupong. Et dans le même bâtiment rue Notre Dame, il y avait la personne de la KBL, à côté l'avocat, et à côté il y avait donc le représentant de Goodyear qui voulait donc sonder ou peut-être avoir le terrain de production, le site. Et puis c'était à Colmar-Berg, puisque la cour grand-ducale avait des terrains là-bas. Et c'est comme ça... de nouveau, vous voyez quels sont les hasards. Et puis donc tout de suite dans l'international, c'était devenu la banque de Goodyear, puis après de Monsanto et puis après de Dupont de Nemours et donc ouverte à ce qui se passait, attentive et sensible. Et donc ça appartient à ces gens-là de prendre, je crois, l'initiative d'être à l'écoute. Et ces pionniers, ils avaient une assez large délégation d'agir ici. Ils n'avaient pas besoin tout le temps d'aller sur Bruxelles. Ils ne pouvaient pas faire grand-chose non plus, mais il y avait un grand numéro un de Bruxelles qui venait ici et qui était quelque part fier de développer quelque chose de nouveau à côté de son grand domaine de compétences à, disons, à Bruxelles. La même chose était vraie en partie pour la BIL, la même chose en partie pour la BGL. La grande Société Générale qui était, disons, l'alliée de la BGL au Luxembourg, eh bien, la Société Générale était une des grandes sociétés prestigieuses internationales. Et la banque de la Société Générale était aussi quelque chose de très prestigieux, qui avait sa vie interne, qui avait des présences en Asie, la Société Générale, même en Chine, et donc le Luxembourg avait quelques bonnes personnes et qui travaillaient bien. Et qui étaient là depuis 1919 pour la Banque Générale, alors on les laisse faire. Et ils sont de la même trempe que nous, on a confiance en ceux-là, ils sont prudents, ils sont en partie formés chez nous. Et donc il y avait cette délégation, les premiers Allemands, enfin quand est-ce que les premiers Allemands sont venus à Luxembourg? Lorsque les frontières de l'Allemagne se sont ouvertes. Ils ne pouvaient pas aller à Londres puisque, disons, la guerre était depuis à peine vingt ans terminée. «On ne veut pas voir des boches ici, on ne veut pas voir des Allemands ici.» Pareil à New York. Mais de l'autre côté de la Moselle, bon dieu qu'est-ce que ça fait du mal? Où est-ce que la People's Bank of China est venue en tout premier lieu? C'est quand il y avait une délégation de l'ABBL qui est allée à Pékin, d'ailleurs sous la direction de Constant Franssens à ce moment-là président, et qui a rencontré la délégation. Il dit: «Mais si vous venez à Luxembourg, on vous aidera. On vous aidera, de sorte que vous puissiez le plus facilement vous établir là-bas». C'est comme ça que Bank of China est venue à Luxembourg. Et puis après, bien sûr, à Londres et ailleurs.

[**Elena Danescu**] Pour ce qui est de ce rayonnement transfrontalier, je crois que c'est aussi le multilinguisme luxembourgeois qui a beaucoup joué.

[**Charles Ruppert**] Oui, certainement, certainement. Et c'est aussi de nouveau le binôme, d'une part les acteurs et d'autre part les hommes politiques qui accompagnent ou qui prennent même l'initiative ou qui, aussi à certains moments, mettent des actions, comme notre Premier

ministre Jean-Claude Juncker ici aussi pendant la crise, prennent le courage et prennent des actions qui se révèlent être bonnes même si peut-être les banquiers ne les auraient pas prises comme ça. Aussi peut-être de ne pas abuser de structures trop faciles, que ce soit l'autodiscipline qui joue là-dedans ou la responsabilité. Et puis le développement, disons, des capacités de talent à Luxembourg. Donc d'avoir vraiment une culture d'auditeurs dans le domaine spécialisé d'un certain type de banques, d'avoir en *private equity* vraiment des structures très performantes et des spécialistes pour pouvoir monter et répondre aux besoins des capitaux de ce type. Donc ça, c'est effectivement des domaines de compétences qui ont été en partie déjà construits et qu'il convient de continuer à construire. Ça sera tout un défi.

[Elena Danescu] On a trouvé que la KBL Luxembourg a eu comme membre dans son conseil d'administration le professeur Robert Triffin, qui fut également consulté au sujet des faiblesses et des points forts du CEDEL. Avez-vous connaissance de...?

[Charles Ruppert] Disons, oui, j'ai connaissance de ça. Disons, moi je crois que j'ai assisté au dernier conseil d'administration où monsieur Triffin a siégé avec le professeur Colin et moi j'étais tout juste jeune assistant, donc ça devait être en 1981-1982, où alors l'ancien patron dit: «Voilà un jeune qui va vous faire un exposé sur tel ou tel sujet.» Donc je me souviens très bien. Et je me souviens très bien aussi lorsque nous avons consulté le professeur Triffin, au décès d'André Coussement qui était un des tops de la KBL, qui est décédé en accident et quand monsieur Triffin nous a assistés pour un peu travailler sur les papiers laissés par monsieur Coussement, sur la vie sociale et économique et bancaire à Luxembourg. Et le professeur Colin, ça c'était donc le professeur d'université à Louvain, et les deux effectivement étaient très liés. La CEDEL a été créée à l'initiative d'anciens collègues de la KBL d'ailleurs, dont monsieur Duvieusart, qui était le fils du Premier ministre belge et qui, lui, avait fait ses études à Harvard et qui connaissait bien le marché de New York. D'ailleurs la seule personne que je connaisse quand il y avait quelque chose d'important qui pouvait demander au *New York Times* ou au *Wall Street Journal*: «Je vous écris un article, vous pouvez le mettre en première page s'il vous plaît?» Le seul que je connaisse. Mais lui était tellement connu, Philippe Duvieusart. Et puis il a quitté la KBL. Mais c'était lui qui était à l'origine, vraiment la personne avec le savoir-faire américain, formé dans de grandes écoles américaines et des écoles de pointe belges, qui était à l'origine de cette ouverture et de cette détection de la capacité des banques luxembourgeoises qui étaient bien gérées, mais ensuite à l'origine du besoin de mettre au point ces outils obligatoires d'émission. Ça, c'est alors avec tout ce qui est autour, avec le besoin d'avoir des maisons de compensation, puisqu'il savait ce qu'était le *clearing* international. Et voilà. D'ailleurs, ça c'est aussi un projet auquel j'ai participé moi-même de *design*, de systèmes de compensation de l'écu qui est venu par après, la compensation donc auprès de la BIS (BRI) à Bâle. Et ça, on l'a loupé ici à Luxembourg, puisque la concurrence entre les banques était trop grande. Sinon, on aurait pu avoir tout cela ici à Luxembourg. Et c'eut été quand même très important. J'en ai parlé à ce moment-là à des responsables de notre groupe bancaire, une sorte de: «Oui, mais ça on le sait très bien, mais c'est quand même administratif cette compensation». Je dis: «Attention, si tous les flux qui passent par une place financière pour faire l'équilibrage, le *netting* et la compensation, donc l'équilibrage des besoins de fonds, l'excès de nos fonds de toutes les banques vers la place où ça se passe en écus et peut-être plus tard dans la monnaie commune, ça sera quand même

incroyable». Et si vous avez ça, vous aurez probablement la banque centrale à côté. Ça, on l'a loupé, et ça, monsieur Pierre Werner était aussi du même avis qu'on avait loupé ce coche-là. Je me souviens très bien comment certaines banques préféraient privilégier, par égoïsme, ne pas collaborer ou faire leur petite sauce plutôt que dire: «Bien non, on joint nos efforts et on défend l'idée que ce soit ici à Luxembourg». Et monsieur Pierre Werner lui-même avait écrit certaines recommandations à certaines grandes banques pour dire: «Mettez ça à Luxembourg. C'est ça l'endroit normal pour une maison de compensation internationale», ce que nous avons assumé, nous les banques, pendant une longue période de titres bancaires privés. Mais comme le volume était devenu si monstrueux, c'était trop risqué de continuer à le faire.

[Elena Danescu] Est-ce que l'élément politique n'avait pas son mot à dire pour faire pencher la balance en faveur d'une solution, disons, luxembourgeoise?

[Charles Ruppert] Disons, il y avait deux catégories de personnes, si vous voulez. Vous avez celles qui comprenaient vraiment de quoi il s'agissait et puis il y avait les autres qui disaient: «Compensation? Si vous pouvez poser des questions à des citoyens, c'est quoi la compensation d'une monnaie ou de flux monétaires?» Ils ne vous diront pas grand-chose. «C'est quoi un système de *clearing*?» Ils ne vous diront pas grand-chose. Demandez même à un banquier, il aurait du mal à le dire. Et donc c'était un peu opaque et donc, je crois, d'une part au niveau politique, ce n'était pas trop apprécié non plus. «Oui, est-ce que ce n'est pas quelque chose d'administratif, ou est-ce que c'est vraiment si excitant ça? De le faire avoir pour Luxembourg ou est-ce que si c'est excitant, eh bien les autres vont de toute façon le prendre?» Et je crois qu'avec Pierre Werner, on aurait eu une autre solution. On aurait parlé moins et on aurait fait plus.

VI. Le rôle du Luxembourg dans la construction européenne

[Elena Danescu] Quel bilan tirez-vous du rôle du Grand-Duché de Luxembourg dans la construction européenne, et notamment dans l'édification de l'Union économique et monétaire?

[Charles Ruppert] Oui, c'est une question extrêmement difficile. Je pense qu'en tant que Luxembourgeois personnellement, ayant eu la chance d'être beaucoup à l'étranger, de travailler beaucoup pour des sociétés à l'étranger, je crois que nous avons certainement un rôle. Mais ne l'exagérons pas. Nous sommes, si vous regardez, si moi je regarde..., donc hier soir j'ai dit en présence de quelques personnes, quand il y a eu la carte monde, disons, de l'Europe, comme ça, avec alors, disons, la météo allemande, puis là il y a Sarrebruck dessus, donc il y a un petit soleil à côté. J'ai dit: «Quand même, quel hasard et quelle chose drôle qu'un si petit pays, qui ait sa souveraineté, qui ait son entièreté...» Donc ça, c'est déjà une chose énorme. Maintenant gérons bien cela et soyons prudents et modestes aussi. Et ne pensons pas que c'est avec nous que le salut est venu dans l'Europe. Je crois que ce n'est vraiment pas le cas. Nous avons des personnes intelligentes. Nous avons eu la chance au niveau satellites, au niveau pavillon, au niveau place financière, au niveau sidérurgie de faire

des choses incroyables. Ça c'est vrai, mais d'autres pays l'ont fait à d'autres niveaux, et continuent de le faire, donc dans les télécommunications, SES aussi. Donc ça, ce sont des cas extrêmes de positionnement de numéros un pratiquement dans leurs domaines à Luxembourg, avec du mérite spécifique. Par ici, il oscille énormément de mérites spécifiques qui sont venus par les maisons mères respectives ou par des talents de jeunes ou de moins jeunes qui sont venus. Et au niveau politique, le fait d'être entre cultures que d'être aussi multilingues fait que certains de nos hommes politiques ont la possibilité de mieux faire valoir leur parole et leur poids à l'étranger. Ça vaut aussi pour Pierre Werner, mais même dans le cas de Pierre Werner, je dirais restons modestes, prenons ça comme un bel exemple de réussite mais ne pensons pas que... Ce serait probablement fait autrement ou peut-être de la même façon. On était dans le rouge, on était dans le bon temps et voilà que les pères s'appellent alors Delors ou encore d'autres plutôt que Pierre Werner, ou Pierre Werner et Delors par après, et Duisenberg, etc. Donc il y a du mérite à cela. Je dirais que le Luxembourg a un rôle qui est plus important que son pays n'a de mètres carrés comparé à l'Europe. D'un autre côté, soyons modestes avec notre rôle, comme ça nous n'irritons personne.

[Elena Danescu] Monsieur le Professeur, nous arrivons au terme de l'entretien que vous avez bien voulu nous accorder. Je vous remercie infiniment pour tout ce que vous nous avez dit aujourd'hui sur Pierre Werner et sur votre expérience en tant que participant à la consolidation de la place financière du Luxembourg. Et avant de vous remercier pour le temps que vous avez pris pour cet entretien, je voudrais vous laisser le mot de la fin.

[Charles Ruppert] J'ai eu ce privilège de connaître modestement Pierre Werner. C'est certainement un homme d'État que ça vaut la peine d'étudier. Ça vaut la peine de faire des recherches sur ses multiples facettes. J'apprécie énormément votre initiative en la matière. Je trouve que le Centre virtuel ici fait du travail remarquable, et ça me plaît beaucoup de pouvoir collaborer personnellement, mais aussi à travers notre fondation, qui est une fondation qui a vu le jour à la suite d'un des événements marquants en matière de politique monétaire à Luxembourg avec la participation de grands savants et de grands hommes d'État. Précisément en 1992. Et donc nous gardions le souvenir de cela et aussi que nous puissions en tirer le fruit de ses initiatives. Je crois que c'est extrêmement louable, et ce qui est tout aussi important, je pense que le regard en le faisant soit tourné vers l'avenir, c'est-à-dire que ça crée le terroir, que ça crée un environnement pour des jeunes ou moins jeunes, comme vous, comme d'autres, pour contribuer à cette réflexion de fond sur cette Europe que nous construisons qui, pour le moment, est un peu en train de vaciller. Et où l'enthousiasme des pionniers est en train d'être un peu raboté par des hommes politiques qui ont davantage, je crois, de façon très intelligente des fois, devant les yeux les prochaines élections plutôt que d'avoir de façon réaliste un projet d'avenir pour cette Europe. Et je crois que c'est extrêmement important que sur la base de cet exemple, chacun de nous fasse dans la mesure du possible sa petite contribution. Et aussi de faire en sorte que nous ayons un terrain propice pour que cette culture, ce terrain et cette culture de rencontres au croisement des chemins à Luxembourg, que ça puisse contribuer à prêter cette plate-forme de dialogue et de construction européenne future.

[Elena Danescu] Monsieur le Président, je vous remercie encore une fois infiniment.

[**Charles Ruppert**] Et moi, je vous remercie beaucoup, et bonne continuation.

[**Elena Danescu**] Merci.