

Ne pas se tromper de crise

Jean-Louis DESCHANELS



© Foltoia

Dans cet article, l'auteur utilise sa longue expérience de la maîtrise des risques et de la gestion des crises industrielles pour identifier les causes profondes de la crise « économique » actuelle. Sa conclusion est que cette crise dépasse son caractère purement économique pour tendre vers une crise de notre civilisation. Seules des solutions hardies pourront nous permettre une sortie de crise.

Know your crisis

In this article the author, who has long-standing experience of the management of risks and industrial crises, identifies the underlying causes of the current "economic" crisis. He draws the conclusion that this crisis is not just economic. It is a symptom of the crisis in our civilisation. Only radical solutions will enable us to find a way out of the crisis.



Jean-Louis Deschanel

Ingénieur de l'École Nationale Supérieure de Mécanique et d'Aérotechnique ENSMA, est chargé de cours de Gestion des risques et des crises à l'École Centrale, l'École des mines de Nancy, à l'ISMANS, aux ENSI de Nancy et de Bourges, ainsi qu'à l'ENI de Cherbourg. Il intervient également à l'université de la francophonie Leopold Sedhar Shengor (Alexandrie) et à l'université d'ingénierie du Caire (Égypte). Il est également animateur de la formation en Risk management ARM 55 (diplôme US). Il a créé et dirigé Apsys, filiale spécialisée en analyse et gestion des risques et des crises d'Aérospatiale. Il a occupé les fonctions de chargé de mission auprès du délégué général aux risques majeurs, Haroun Tazief.

Sécialiste de l'analyse des crises industrielles, enseignant cette technique dans de nombreuses grandes écoles et universités françaises et étrangères, je définis une crise comme l'occurrence d'un événement, accident, incident ou même rumeur, « le détonateur », survenant dans un contexte particulier appelé « le terrain ». Pour affronter une crise, il faut donc en comprendre le terrain avant même d'en traiter le détonateur. Seul le traitement combiné des deux éléments constitutifs garantit une solution durable à toute crise. Cet article essaiera d'appliquer ici ces concepts pour définir la nature de la crise dite « économique » qui nous assaille depuis juin 2008. Il semble qu'aujourd'hui la réflexion et les traitements associés ne concernent que le détonateur : le problème des « subprimes » et ses conséquences immédiates sur le système bancaire et économique. Dans cet essai de transposition des acquis des crises industrielles à la crise actuelle, je ne proposerai pas de solutions, mais seulement des pistes possibles, car spécialiste d'analyse de crise, je ne pense avoir de légitimité que dans cette analyse du vécu à l'exclusion du traitement proprement dit.

Dans la crise actuelle, trois composantes majeures structurent le terrain. Tout d'abord une doctrine coupable : imaginer pouvoir s'enrichir sans création de richesse matérielle (composante doctrinale), puis la perte des qualités premières par les hommes de finance (composante morale) et, enfin, le rejet d'une structure de régulation, auquel s'ajoute la non-fiabilité des outils de prévision (composante structurelle).

L'idée de pouvoir s'enrichir sans création de richesse matérielle (richesse financière au lieu de richesse économique) nous a conduits rapidement à la prise de pouvoir dans toutes les entreprises des hommes de la finance. Les conséquences en sont multiples. En premier lieu, cette prise de pouvoir s'est manifestée par la négation de la technique, même pour des entreprises de très haute technologie, entraînant la fuite des « cerveaux », ingénieurs et chercheurs vers des disciplines financières et commerciales. Puis est survenu le découpage des entreprises selon des critères de rentabilité avec cession ou délocalisation de toute ou partie de l'activité au motif de recentrage sur les « métiers », camouflant mal le rejet de parties de l'entreprise jugées moins rentables que d'autres. Enfin, la dévalorisation morale et surtout financière des métiers pratiqués par les ingénieurs, techniciens et ouvriers est l'aboutissement de cette politique dite « industrielle ». Quelle perte de substance pour notre pays de voir des polytechniciens se précipiter à Londres pour devenir *traders* !

....

(2) IFRS - International Financial Reporting Standards.

Dans *La crise et après*, son auteur, Jacques Attali, rappelle qu'hier le métier de banquier se caractérisait par la grisaille et la tristesse. Aujourd'hui, beaucoup trop d'hommes de finance ont oublié les 3 H fondamentaux de leur activité : Humilité, Honorabilité, Humanité, reléguant les banquiers vertueux aux oubliettes des médias. L'Humilité : sans pour autant adhérer aux doctrines égalitaires, il nous paraît tout de même étrange de constater le flamboiement de certaines élites financières de nos jours, habituées à un luxe que même la crise n'arrive pas à restreindre. L'Honorabilité ne fait pas la une des journaux : d'escroqueries en scandales, de fraudes en falsifications, la course à l'enrichissement rapide balaie toute la gamme des perversions et abus. L'Humanité : la mondialisation de l'économie n'est plus une option, mais un fait avéré depuis les années 1990.

Est-ce une chance pour l'humanité ou au contraire une catastrophe comme le proclament les antimondialistes ? Prendre parti n'est pas notre propos. En revanche, nous pouvons légitimement nous étonner que l'acceptation par nos dirigeants de la mondialisation n'ait pas eu pour conséquence la mise en place d'un système de régulation lui aussi mondialisé. À quelles pressions céder ? La perte d'humilité a entraîné le refus de tout contrôle de la part des financiers (« qui est à même de nous juger ? »). Les décisions prises par des dirigeants polarisés sur la valeur du cours de la bourse et la satisfaction d'un actionariat avide de dividendes (en particulier les fonds de pension) sont lourdes de conséquences pour les entreprises comme pour la société : licenciement, arrêt d'activités, misère, voire suicides. La simple humanité cède la place devant la réalisation des résultats financiers annoncés. Mais à trop vouloir rapidement s'enrichir, on détruit l'origine même de la richesse : les entreprises, le travail, les hommes, à qui l'on a substitué la spéculation et le pari.

D'autres éléments peuvent être mis en lumière. Pensons à la culture des jeux vidéo dans notre société. Cette culture de « l'écran-roi » avait déjà montré ses effets pernicieux dans un autre domaine, celui de la sécurité. De nombreuses études menées par des spécialistes de l'insécurité publique ont expliqué que la violence était amplifiée par cette culture et que de très jeunes assassins étaient tout étonnés le lendemain d'un crime commis sur leur petit copain de ne pas le revoir dans la cour de récréation. Si, dans un jeu vidéo, le « reset » est toujours possible, il n'en est pas de même dans la vie où certains actes sont irrémédiables. Cette caractéristique s'applique aussi au monde de la finance. Jouer à déstabiliser l'équilibre financier d'entreprises cotées en Bourse pour s'octroyer un bonus conséquent, c'est oublier que ces entreprises sont créatrices de vraies richesses,

donnent du travail à de vrais employés dont la vraie vie est conditionnée par le gain d'un salaire. Les normes comptables IFRS¹, valorisant les actifs au prix du marché, accroissent les possibilités de telles déstabilisations. Depuis une vingtaine d'années, dans le milieu financier l'argent a perdu sa vocation première de moyen d'échange pour devenir un but. Les résultats de ce changement de paradigme ne se sont pas fait attendre. Ils sont la conséquence des politiques adoptées par la plupart des directions d'entreprises, sous la pression d'un marché qui privilégie de plus en plus l'instantanéité.

Le comportement de certaines directions générales nous donne l'impression de vivre à l'heure de « l'entreprise jetable », concept emprunté à Olivier Velin². Elles semblent peu se soucier de savoir si les entreprises qu'elles dirigent courent des risques parce qu'elles sont mal protégées. Cette politique de « court-termisme » est encouragée par la contrainte de fournir des résultats à brève échéance, car seule la rentabilité financière immédiate semble compter. Cette situation est renforcée par la loterie spéculative jouée par un actionnariat dont l'irresponsabilité se manifeste par la recherche permanente d'un revenu qui exige un taux de croissance à deux chiffres pour chacun de ses placements. Face à cette frénésie du court terme, la réalité de la vie économique se déroule à un autre rythme. La rentabilité recherchée se bâtit sur le long terme, sur des valeurs de qualité, de stabilité, de confiance. Confiance de la part des clients, des investisseurs et des salariés.

Si la politique poursuivie se caractérise par l'absence évidente de prévisions à long terme, l'approche des analystes financiers (et des sociétés de cotation) révèle une anomalie plus grave encore. Ces analyses, ne tenant aucun compte des données propres au secteur sur lequel l'entreprise est positionnée, ignorant la réalité économique de ses activités, établissent des avis catégoriques en pratiquant une sorte de « rétro-prévision »³ grâce à laquelle elles établissent une prévision de l'avenir de l'entreprise destinée aux spéculateurs et investisseurs, en se fondant sur les bilans des années antérieures, donc sur le passé de ladite entreprise. Les limites d'une telle pratique sont si évidentes qu'on est en droit de s'interroger sur le professionnalisme de ceux qui s'y livrent : dans leur analyse, le futur n'est pas déterminé par l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise, de ses concurrents ou des besoins du marché, mais par l'examen rétrospectif de ses résultats passés.

....

(2) Olivier Velin est l'un des auteurs de l'ouvrage : « Gestion de crise – la réponse de l'entreprise ». EFE - 2006

(3) Ce concept de « rétro-prévision » est aussi emprunté à Olivier Velin

Le manichéisme a triomphé : le marché est haussier ou baissier, porteur ou non, etc. La demi-teinte, la tendance incertaine a été proscrite. L'apport de la rigueur mathématique a fausement fait croire que les résultats fournis par les modèles avaient une valeur d'exactitude. C'est ainsi que les modèles statistiques et probabilistes, qui ne fournissent que des résultats mathématiques, se sont vu octroyer une valeur de prévisions, elles-mêmes perçues comme des prédictions qui à leur tour ont acquis le statut de prophéties. Le mythe de l'infaillibilité des modèles s'est généralisé. L'analyste financier est ainsi devenu le prophète du marché boursier, celui qui prédit les bonnes et les mauvaises fortunes. Avec le retournement du marché, cette confortable situation est soudain devenue instable. Le court terme, non étayé par des analyses sur le long terme, est devenu chaotique et imprévisible. La confiance des investisseurs dans la pertinence des modèles s'est muée en crainte, et leurs replis ont aggravé l'instabilité de la situation. Mais tout cela était-il prévisible ?

L'usage immodéré des analyses probabilistes, qui ont le grave défaut d'être par nature globalisantes, et ce faisant, de lisser les disparités, de masquer les signaux faibles, signes précurseurs qui annonçaient la catastrophe. Pour être restées stables sur une certaine durée, des tendances temporaires sont ainsi devenues des normes. Prenons un exemple : l'immobilier va toujours monter. Ce constat, dont la validité est fondée sur l'observation du long et du très long terme, lisse les aléas qui peuvent affecter le marché immobilier. Mais, à court terme, cette « norme de croissance » ne s'applique pas, car elle ne rend pas compte d'inévitables soubresauts et fluctuations. De telles certitudes sont facteurs d'aveuglement. En leurs noms, les indicateurs d'emballage ou d'enraiment n'ont pas été analysés, ni pris en compte, les Cassandre qui les ont mis en exergue n'ont pas été écoutées.

Lorsque la situation est devenue franchement instable, prévisionnistes et dirigeants, pris en défaut, ont discoursu sur la fatalité. Crier à la fatalité n'excuse pas l'absence d'anticipation. Dans cette situation complexe, chercher la « solution miracle » revient une fois encore à vouloir pousser le bouton « reset » du jeu vidéo, celui qui met tout à zéro et permet de recommencer la partie. Or, il n'existe aucune solution miracle.

Quelle conclusion tirer de cette analyse du terrain ? Elle est simple. Tout est à remettre à plat. La tâche ardue, mais une condition est nécessaire. Les hommes qui ont créé ou laissé perdurer cet état de fait, penseurs

et doctrinaires de la « finance avant tout », financiers et banquiers, responsables des acteurs de la finance, sociétés de cotation et systèmes de régulation actuels ont perdu toute crédibilité et légitimité. Il sera difficile ou même impossible de sortir de la crise sans changer les hommes et les méthodes qui l'ont provoquée. Ce n'est pas une crise économique ou financière, c'est une crise idéologique, morale et structurelle. On pourrait même parler de crise de civilisation, avec des conséquences économiques et financières. Ne pas comprendre ce fait, confondre les causes et les conséquences, traiter ces dernières sans traiter les causes premières, c'est aller droit dans le mur.

Les actions actuelles, refinancement des banques, soutien aux constructeurs automobiles, garanties sur les placements des épargnants, et autres, sont une évidente nécessité. Elles correspondent à ce que Patrick Lagadec dans sa

théorie des crises appelle : « le traitement des hémorragies ». Toutefois, se cantonner au sauvetage des banques et de pans entiers de notre économie ne traitera pas au fond cette crise. En reprenant P. Lagadec, nous pouvons affirmer que le « champ opératoire » n'est pas aujourd'hui couvert par ces actions. Pour juguler cette crise, il faudra aller beaucoup plus loin et, notamment, agir suivant trois axes majeurs : repenser la doctrine, restructurer le système, réhabiliter les acteurs. Repenser est l'affaire des politiques, restructurer celle des techniciens, en particulier de la finance et réhabiliter, l'affaire des éducateurs et des médias. Tous sont impliqués dans la solution de cette crise. Sans cet effort, aucune solution ne sera viable à terme et la future secousse serait encore plus catastrophique. L'avenir est à imaginer, pas à recopier. Antoine de Saint-Exupéry avait écrit à ce sujet : « *l'avenir, tu n'as pas à le prévoir, tu as à le permettre* ».

Jean-Louis DESCHANELS

« Je pense que les institutions bancaires sont plus dangereuses pour nos libertés que des armées entières prêtes au combat. Si le peuple américain permet un jour que des banques privées contrôlent leur monnaie, les banques et toutes les institutions qui fleuriront autour des banques priveront les gens de toute possession, d'abord par l'inflation, ensuite par la récession, jusqu'au jour où leurs enfants se réveilleront, sans maison et sans toit, sur la terre que leurs parents ont conquise. »

Thomas Jefferson

3^e Président des États-Unis d'Amérique
1802