

Pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué

L'esprit de synthèse et surtout le bon sens sont battus en brèche par nos élites qui se complaisent dans la « complexité » au moment où il faudrait plutôt faire simple et efficace. Pour sauver la France, il faut passer a priori par « 316 mesures » d'une grande hétérogénéité, là où 5 décisions seraient largement suffisantes, si elles étaient réellement appliquées¹. De plus, le rapporteur, qui ne manque pas d'humilité, a précisé qu'il fallait s'attendre à une grande catastrophe si les dirigeants ne suivaient pas ses prescriptions... Rappelons-nous quand même qu'une grande partie de ceux qui ont rédigé cette liste à la Prévert, dont lui, sont à l'origine de la situation désastreuse que connaît actuellement le pays... Mais comme ils appartiennent à la caste des « *intouchables* », personne ne leur demandera de rendre un jour des comptes sur leurs engagements passés. A la différence du jeune trader de la Société Générale, qui risque d'être condamné pour ne pas avoir su s'arrêter à temps (*alors qu'il a permis aussi à la même banque de gagner beaucoup d'argent et qu'il n'est que sur des opérations de trading qui seront largement compensées sur le court terme...*), eux continuent à nous inonder de rapports et à tirer sur la caisse publique sans vergogne (*alors qu'ils sont à l'origine de centaines de milliards d'endettement inutiles que nos enfants vont avoir à rembourser pendant longtemps...*). Au-delà la question éthique sous-jacente à tous ces paradoxes de notre vie économique, il y a là un réel problème de méthode dans le choix des experts. Fallait-il mettre au même niveau les taxis, les coiffeurs et le déficit de la Sécurité Sociale ? Peut-être aurait-il fallu faire appel à des esprits neufs, libres, et surtout plus pédagogues dans l'énoncé des propositions... La réaction justifiée des parlementaires en dit long sur le ressentit de cet exercice sûrement nécessaire, pas forcément indispensable mais particulièrement maladroit. Par ailleurs, tout le monde a pu noter que les quelques bonnes idées ont été immédiatement tuées dans l'œuf par les politiques et leurs lobbies, de peur qu'elles soient véritablement prises en compte. Il n'y aura donc pas de remise en cause du principe de précaution, des départements... enfin de tout ce qui paralyse le bon fonctionnement du pays sous prétexte que ce n'est pas le moment. Ce qui était simple a été rejeté, ce qui était compliqué et pas toujours utile a été conservé. Les motifs sont nombreux et compréhensibles. Il faut avouer que le pouvoir, n'a récupéré

¹ Elles pourraient s'énoncer de la façon suivante : 1°) Arrêter et réduire immédiatement l'endettement contracté par l'Etat et ses corollaires (cf. le danger du « hors bilan ») 2°) Mettre en œuvre une vraie réforme de l'Etat pour réduire sans attendre les déficits publics – 3°) Réécrire de façon audacieuse le code du travail (contrat, représentativité syndicale, droit de grève...) – 4°) Eliminer les réglementations inutiles et mettre plus de flexibilité dans la vie économique (laisser les professionnels créer de la véritable valeur ajoutée au plus près de la population et de ses besoins) – 5°) Remettre à niveau l'Ecole et l'Université. J'en rajouterai une globale pour les hommes politiques : incarner au quotidien, en étant un peu moins « *cathodiques* » et surtout un peu plus sur le terrain, cette volonté de transformation des fondamentaux du fonctionnement du pays.

lors des dernières élections que des « *centres de pertes* » avec un Etat en faillite incapable d'assumer la moindre défaillance collective². Il n'a pas le choix et il lui faut attendre les prochaines échéances électorales pour enfin retrouver un peu de marge de manœuvre en reprenant le contrôle des « *centres de profit* » que constituent les villes et les régions au niveau local. Autant dire que ce rapport ne sert à rien puisque l'essentiel n'a pas été retenu dans l'esprit. Le rapport Attali n'est plus qu'un non évènement. Un de plus ! Il n'aura fait qu'alimenter les chroniques des hebdomadaires et n'aura aucun impact sur la vie des chaumières. Comme l'écrivait Goethe « *Tout est plus simple qu'on ne peut l'imaginer et en même temps plus enchevêtré qu'on ne saurait le concevoir* ». Espérons néanmoins que le prochain rapport, le livre blanc sur la Défense et la Sécurité Nationale, saura être plus clair et efficient dans ses propositions.

Dans un autre registre les mêmes élites avaient affirmé que nous étions protégées des turbulences financières mondiales et que le citoyen n'avait absolument pas à se préoccuper de ce qui était en train de se produire au-delà de nos frontières. Le syndrome de la ligne Maginot : « *ils ne passeront pas !* », celui de Tchernobyl « *le nuage a été arrêté par les Alpes !* », celui de l'Erika : « *ceci n'est pas une pollution!* », s'est de nouveau manifesté. De plus la responsabilité de ce désordre mondial incombe de nouveau aux « américains », ce qui nous exclut bien entendu de toute responsabilité et nous arrange une fois de plus au regard de la bonne morale des affaires. Pourtant il y a un an nous avons eu déjà un aperçu de nos mauvaises pratiques avec l'affaire des dénis d'initiés au sein d'EADS suite à l'annonce des retards de livraison de l' A380. Chaque fois nous retrouvons les mêmes affirmations péremptoires, les mêmes dénis de réalité, les mêmes communications précautionneuses et décalées sous prétexte qu'il ne faut pas affoler la population et que nous sommes au dessus de tout soupçon. Mais là nous venons de battre tous les records en la matière : Ceux du scandale de la Barings en 1995, de la Sumitomo en 1996 ou d'Amaranth en 2006. Par ailleurs quand la catastrophe s'avère inévitable l'annonce est toujours faite avec des délais injustifiables en terme de gestion d'alerte et de transparence de l'information. Le souci de confidentialité, qui peut se comprendre, devient immédiatement dans nos sociétés surmédiatisées une présomption de faute, créant de fait le doute sur la sincérité des dirigeants. Tout ceci devient de plus en plus insupportable pour l'opinion publique, d'où le ton justifié du Premier Ministre vis-à-vis de l'affaire de la Société Générale mais aussi des petits porteurs, des clients, des salariés, des citoyens dans la rue, qui n'ont pas les tribunes des médias pour s'exprimer et qui sont en final les perdants de ces jeux sordides d'initiés ou de spécialistes. Mais tout ceci n'est que bis repetita. Ce n'est finalement que les mêmes pathologies de dysfonctionnement que celles que nous avons connues récemment avec la canicule, les émeutes dans les banlieues etc..... Ce phénomène n'est pas

² Ce qui est très net face aux décisions de fermeture de l'usine de Gandrange de Mittal ou face au risque de raid sur la Société Générale

propre à la banque mais à un système de pensée et de pilotage des affaires publiques et privées qui est devenu beaucoup trop compliqué au fil du temps et qui a perdu quelque part le sens des réalités. La sophistication de nos systèmes de vie a tué le bon sens et cette réactivité nécessaire pour faire face aux aléas « normaux » du fonctionnement de nos sociétés. Il n'y a pas de « *risque zéro* » alors pourquoi s'entêter à faire croire l'inverse!

Pour l'instant les titres des journaux du monde entier sont unanimes pour exprimer la surprise et la colère de beaucoup: « *Inouïe, invraisemblable, inconcevable, irresponsable....* », Qu'importe les formules, une chose est certaine l'un de nos sanctuaires vient d'être ébranlé de l'intérieur. Pas besoin d'Al-Qaida et de ses stratégies sacrificielles pour déstabiliser nos « bijoux de famille », nous sommes capables de faire mieux par nous-mêmes avec des diplômés de nos meilleures écoles. L'objet n'est pas de jeter ici l'opprobre sur un « *premier de classe* » qui fut très brillant à la tête de Bercy puis à la présidence de l'une de nos plus grandes banques³, ni sur un jeune trader « *génial* » pour les uns, « *terroriste* » pour les autres. Non surtout ne rentrons pas dans ce travers extrêmement facile et populiste de la condamnation de nos élites, le procès est déjà fait depuis longtemps. Aujourd'hui au moindre dysfonctionnement ils sont livrés en pâture à la vindicte populaire avec un acharnement médiatique qui n'est pas très glorieux et responsable pour une puissance comme la nôtre. De plus, nous nous trompons souvent d'élites dans ce type de débats sulfureux... S'il est aujourd'hui facile de critiquer la moindre décision d'un dirigeant lorsqu'il est « au feu », faut-il pour autant l'exécuter sommairement ou exiger de lui demander de démissionner pour faire plaisir à l'humeur du temps ? Dans le cas présent, c'est le seul à pouvoir tenir les commandes du navire en difficulté. On ne change pas de commandant en pleine tempête, surtout s'il y a voie d'eau ! Il assume à la passerelle, au milieu de ses troupes. Après, il sera temps d'aviser au quai, mais certainement pas pendant la crise, surtout lorsqu'elle est à son paroxysme. Alors, ne jouons pas trop avec les questions de principes lorsqu'il s'agit d'une question de survie pour la troisième banque française. Ne confondons pas non plus trop rapidement les questions de responsabilité et d'éthique avec ce piège collectif que constitue la recherche de « *bouc émissaire* ».

La bataille qui se joue désormais est autre et bien plus cruciale pour le pays. Nous ne sommes pas confrontés à un gros dysfonctionnement du trading financier avec des sécurités qui ont été déjouées, nous ne sommes pas confrontés à une simple crise de notoriété d'une banque internationale, nous sommes face à une grave crise de crédibilité de

³ Rappelons que la Société Générale a été élue « *Banque de l'année* » et « *Meilleure banque française* » par la prestigieuse revue *Euromoney* en juillet 2006 et qu'elle a été pour la 2e fois consacrée « *banque de l'année en France* » par *The Banker* en décembre 2006. Aujourd'hui, elle décroche le titre peu envié de recordman de la « *plus grosse fraude du siècle* ».

l'ensemble de la signature bancaire française. Elle doit désormais démontrer globalement que la confidentialité des opérations, l'intégrité des comptes et la traçabilité de ses modes de fonctionnement répondent bien aux critères de sécurité que les clients, actionnaires et partenaires sont en droit d'attendre. Ce dysfonctionnement du système, qui s'apparente à ce que pourrait être une attaque cybernétique, va bien au delà la simple question de la disponibilité de ses systèmes d'information et des instruments de paiement, base de la sécurité bancaire. Il pose sur le fond la question de la crédibilité et de la résistance de la place française face à des attaques déterminées et ciblées de ses instruments financiers et bancaires. Il pose aussi la même question pour les autres places financières et de façon plus globale pour l'ensemble des interconnexions entre places. Entre l'affaire des « subprime » que personne n'arrive à tracer, à l'image d'une pandémie qui se diffuse partout sans point d'entrée ou de sortie, et ce krach invraisemblable de la Société Générale, il est évident que la confiance, qui constitue la véritable clé de voûte pour un système bancaire, est plus qu'ébranlée. Et comme celle-ci ne se décrète pas, la gestion de la crise en est plus délicate.

Cette opération vient de faire néanmoins la démonstration qu'un franchissement de seuil vient de se produire à l'encontre de nos réseaux vitaux. La plupart des experts l'évoquaient comme potentiel de menace et hypothèse de travail. Désormais il va falloir aller au-delà car la réalité est là ! Certes ce sinistre n'a fait certes que 4,9 milliards d'euros mais il a engagé la banque sur une somme de l'ordre de 50 milliards d'euros, soit l'équivalent du déficit public français (ou du coût direct des attentats du 11 septembre). Cela signifie que des attaques ciblées et significatives sont vraisemblables sur nos systèmes de transactions vitales. Nous savions qu'elles étaient en permanence possibles sur nos infrastructures dites « critiques » (aéroports, moyens de transport, centres commerciaux...), elles le sont désormais de façon explicite sur nos infrastructures « virtuelles ». De nouveau nous pensions que la menace devait traverser la frontière pour être détectée et déclarée, alors qu'elle est incluse dans le système, voire générée par lui-même. Les terroristes qui ont frappé les tours avaient des passeports américains, ils s'étaient fondus dans le paysage neutralisant toutes les possibilités de vigilance. Le jeune trader a agi avec la même approche en devenant quasiment administrateur du système. C'est chaque fois la même chose dans la plupart des actes de malveillance que nous pouvons enregistrer dans les entreprises et qui ne sont pas forcément sur la place publique. La flèche l'emporte toujours sur la cuirasse, surtout quand cette dernière a tendance à trop sophistiquer ses outils en oubliant que le maillon humain est toujours le point faible des meilleures conceptions de défense. C'est pourtant une vieille leçon de chose : A trop vouloir compliquer les procédures, les réglementations, les processus, les sécurités on en oublie souvent les règles élémentaires de surveillance et de survivance. C'est exactement ce qu'il vient de se passer. Et qui n'a pas été victime de sa propre « tour de Babel » !

Au-delà la réflexion qu'il convient de développer autour des cyber-attaques et des vulnérabilités de nos réseaux vitaux autour de ces questions (les systèmes d'information ; les réseaux de communication, les automates....) il convient aussi de réfléchir à notre façon de piloter ce type de crise virtuelle. On vient de le voir, elles peuvent aboutir en très peu de temps à des niveaux de dommages financiers équivalents aux grandes crises que nous avons récemment connues. Certes pour le moment elles ne se traduisent pas par des dégâts humains, bien que cela ne soit pas inconcevable pour des esprits tordus (cf. une cyber-attaque sur les automates et serveurs qui pilotent des architectures sensibles comme le contrôle aérien...). La question majeure qui se pose au regard de tous les dysfonctionnements actuels est bien celle de la capacité des équipes dirigeantes à appréhender et à traiter ce type de crises « molles » : celles du terrorisme, des implosions de société, des pandémies.... qui n'ont rien à voir avec les guerres ou les crises d'hier où l'adversité, l'évènement sont bien inscrits dans le champ du réel. En l'occurrence ce que nous pouvons observer actuellement est encore marqué par cette culture de l'accident et de l'urgence que nous savons bien maîtriser mais qui est en l'occurrence « hors sujet » du fait de l'amplitude du choc, de ses effets collatéraux et de ses conséquences sur les interdépendances entre nos systèmes vitaux. Il faut dire qu'après avoir collectivement annoncé que tout était sous contrôle (ministre de l'économie, plusieurs présidents de banque dont celui de la Société Générale) au cours de l'été 2007, après avoir affirmé à plusieurs reprises au monde entier que la France non seulement n'était pas concernée, mais qu'en plus elle était immunisée du fait de sa non pratique des prêts hypothécaires à risques et de son système de logements sociaux, nous avons une fois de plus fait preuve d'outrecuidance. Et comme d'habitude nous avons découvert petit à petit que nos banques étaient impactées par leurs placements, qu'elles ignoraient les montants concernés, qu'elles n'avaient pas de traçabilité et qu'elle ne pouvait pas jouer la transparence puisqu'elles ne savaient tout simplement pas quel était leur niveau réel de prise de risque. Tout ceci met en échec toutes les dispositions vertueuses du comité de Bâle. Avec cet évènement majeur, c'est l'ensemble du monde bancaire, et bien au-delà les grands majors du monde économique, qui sont pris à revers sur tous leurs discours de transparence et d'exemplarité. Le système est faillible, il pose de façon globale la question des vulnérabilités du fonctionnement du capitalisme de ce début de XXIème siècle. Mais nous devons aussi prendre la mesure de l'impact de ces types de crise vis-à-vis des opinions et des populations en terme de management et aussi de gouvernance, et pas seulement en terme de judiciarisation et de réglementation pour satisfaire les seuls droits des actionnaires et des clients. Nous avons quelque part à retrouver un certain « sens du devoir » vis-à-vis de ces crises qui concernent avant tout l'intérêt général et pas seulement l'intérêt particulier !

Ne nous trompons pas de guerre et surtout dans les jeux d'acteurs. Certes il y a les professionnels, il y a les actionnaires. Sans les uns la

banque ne tournerait pas, sans les autres la banque ne pourrait exister. Certes il y a le Président de la République qui a sûrement des choses à dire et le Ministre de l'Economie qui a des choses à faire. Mais vu l'importance de la crise sortons du cadre institutionnel. Il y a les autres, ceux qui concourent à la « confiance ». Sans elle il n'y a pas de banque. De plus la confiance n'a pas de frontière elle est transverse et concerne toutes les signatures bancaires. Quand l'une est touchée les autres sont immédiatement impactées par contagion, c'est ce qu'il se passe. Les autres ce sont les clients de chaque banque qui sont aussi les déposants de fonds et qui sont aussi des relais d'opinion. Et quand on additionne tous les clients on a l'ensemble de la société française! Et ne nous imaginons pas que la société française aime ses banques, cela se saurait. Elle est obligée de faire avec et surtout avec ses taux d'intérêts au moindre découvert ! Les images d'Epinal sont dans ce domaine de redoutables adversaires lorsqu'il y a crise. De plus un évènement de cet ampleur avec ces impacts à l'international en terme d'image ne contribue pas à renforcer la notoriété mais plutôt à générer un sentiment de doute. Il se rajoute à une crise de confiance très complexe au sein de notre société. Cela va même au-delà puisqu'il contribue à faire franchir un seuil critique à cette crise de confiance en laissant sous-entendre que le système bancaire n'est pas en mesure d'affirmer ce qu'il prétend être. En arrière plan les pièges inhérents à cette affaire sont nombreux et on les connaît bien. Le principal serait de s'enfermer dans une judiciarisation extrême avec recherche de « boucs émissaires » pour satisfaire l'appétit des grands actionnaires mais aussi des petits. Le second serait de remettre plusieurs couches de procédures de réglementation et de sécurité qui seront de toute façon contournées et inopérantes au bout de quelques mois, comme d'habitude. Tout le monde sait que lorsqu'il y a sophistication de standards c'est la fiabilité humaine qui fait la différence face à des processus complexes. Tchernobyl est ne l'oublions jamais une catastrophe née d'une chaîne de défaillances humaines. Cette affaire est du même type. Le troisième serait de se complaire dans l'admonestation médiatique et la prédation interbancaire. Et pourtant les premiers moments de la crise ont mis en exergue toutes ces dimensions pénales, réglementaires, prédatrices alors qu'il aurait fallu d'abord des messages très forts pour rétablir et consolider la confiance. Mais tel est le biais de nos sociétés, il faut d'abord trouver un responsable, déterminer la faute, se quereller autour de la victime et seulement après, lorsque les médias ont épuisé leurs quotas d'audience, il est possible de s'occuper réellement de la crise. Peut-être serait il temps de sortir de la cour de récréation et de devenir un peu plus mature dans le pilotage des crises pour nos grands réseaux vitaux. Ceci est un enjeu politique et managérial majeur.

Il faut arrêter, sur cette affaire et bien d'autres, de nous tirer des rafales dans les pieds ! Pour une fois faisons preuve d'un sursaut collectif. Imaginons que la même chose se soit passée sur des domaines très sensibles comme ceux de l'énergie (cf. la tempête de 1999) ou de la défense, il en va de la survie de notre pays. Ce sont nos « bijoux de

famille », nos « *pointes de diamant* » et il ne faut pas être irresponsable vis-à-vis de cette question de la vulnérabilité de nos entreprises. Au-delà des urgences de recapitalisation et de vérification, où se situe la priorité : Aujourd'hui le véritable enjeu est de rétablir la confiance pour notre population et de montrer au monde que la marque globale bancaire est non seulement crédible mais responsable. Puisque nous sommes face à un événement « hors cadre », de la même nature que celui du 11 septembre (les victimes en moins heureusement) puisque c'est l'un de nos « sanctuaires » qui est touché, essayons de faire preuve d'imagination et de créativité dans le pilotage de cette crise et surtout dans sa sortie. Ne nous limitons pas une fois de plus à de simples opérations de communication ! Les initiatives à prendre ne sont pas nombreuses mais elles sont exigeantes pour les dirigeants et leurs équipes car elles doivent incarner et impulser des élans vitaux pour rétablir la confiance au plus vite dans les esprits. Au regard de ce qui est pratiqué par d'autres grands réseaux vitaux nous pourrions retenir trois initiatives⁴:

- Mettre en place d'une cellule de crise interbancaire entre les grandes signatures (et ce qu'elles que soient leurs différents ou différences) afin de mettre au point « une posture et un message » commun destiné à la population (qui est aussi « ses » clients et pour certains « ses » actionnaires et aussi « ses » salariés voire « ses partenaires»). Ce message ne doit pas être long, il doit être fort et authentique, il doit incarner les valeurs de la banque française de ce début de millénaire et être porté par tous ces présidents.
- Créer en appui de cette cellule de crise stratégique une force de réflexion rapide incluant justement des actionnaires, des salariés, des partenaires et des responsables des banques pour imaginer tout ce qu'il faut mettre en place afin de sortir de cette crise en innovant justement sur ces questions de sécurité et de transparence sans attendre une énième loi qui ne servira qu'à créer un peu plus d'opacité et de complexité.
- Profiter de cette crise majeure pour renouer au plus près de la population avec cette idée que la banque française n'est pas qu'un instrument irresponsable de la globalisation mais d'abord un outil de proximité et que sa force et sa résistance sont là grâce à la confiance que la population lui a toujours accordée.

Une telle démarche pourrait de plus contribuer aux facteurs de cohésion et de cohérence dont notre pays a tant besoin pour entamer les changements qu'il doit engager au plus vite.

⁴ Cf. article paru dans le Figaro du 29 janvier 2008, page Débats et intitulé : « *banques : pour éviter une pandémie de défiance* » par Xavier Guilhou et Patrick Lagadec

Je suis souvent agacé par cette critique permanente de nos journaux ou de certains instituts « *bien pensants* » vis-à-vis de tout ce que les américains peuvent faire. Il est une chose qu'il est impossible, c'est de leur reprocher de ne pas faire l'exercice que je viens de proposer. Ils l'ont fait le 11 septembre, puis au-delà face au terrorisme, ils l'ont fait face aux premières approches des fonds souverains sur leurs actifs stratégiques⁵, ils viennent de le faire face à cette crise considérable des « *subprime*⁶ » mais aussi lors de l'affaire Enron. Pour beaucoup de choses ils sont en avance et nous ferions bien de regarder de plus près où ils en sont dans cette approche des menaces cybernétiques et des crises systémiques. Certains m'opposeront qu'ils ont aussi complexifié les choses avec les lois Sarbanes Oxley et les IAS IFRS. Peut-être, mais nous aussi. Il suffit de regarder le maquis de nos lois et réglementations pour noter que nous ne sommes pas forcément un modèle du genre. N'oublions jamais que la « confiance » est le fondement de la liberté d'entreprendre et d'échanger. La confiance constitue aussi le socle de la démocratie. Beaucoup, derrière ces affaires bancaires où l'on met en avant comme excuse la complexité des systèmes, ressentent un abus de pouvoir d'une certaine forme de gouvernance occulte qui se cache derrière de pseudos confidentialités. Il n'y a pas de liberté possible sans confiance. Sur ce plan nous avons besoin d'être plus simples et explicites (ce qui ne veut pas dire simplistes et populistes...). Pour le moment nous ne sommes confrontés qu'à un dysfonctionnement « ludique », le jour où nous le serons pour des raisons de malveillance ou de tentative de destruction délibérée nous aurons intérêt à avoir bien mûri ce que signifie pour une collectivité les facteurs de cohésion et de cohérence. Ces facteurs se travaillent avec les trois suggestions évoquées ci-dessus : implication des dirigeants, fertilisations croisées des meilleures idées des acteurs concernées et proximité avec le terrain. Nous sommes très loin des 316 propositions de Monsieur Attali.... Pour reprendre la Bruyère « *Les plus grandes choses n'ont besoin que d'être dites simplement* ».

Xavier Guilhou⁷

Février 2008

⁵ cf. la tentative de prise de contrôle de leurs ports stratégiques par les fonds souverains de Dubaï en 2006

⁶ Avec la mise en place d'un plan national et l'injection de 150 milliards de \$ dans l'économie

⁷ Président de XAG Conseil et auteur de « Quand la France réagira... » Eyrolles février 2007

www.xavierguilhou.com