

IMPACTS ET OPPORTUNITES ISSUES DE LA CRISE ET DES IMPERATIFS DE PRESERVATION DE L'ENVIRONNEMENT

INFLUENCE DES DERIVES DE GOUVERNANCE
REMISE EN PERSPECTIVE DES FONCTIONS DE L'OFFRE DE
PRODUITS ET SERVICE
EVOLUTIONS REGLEMENTAIRES
RECOMMANDATIONS

CHRISTIAN PLAETEVOET

**septembre
2010**

LA LIAISON ENTRE CRISE ORGANISATION ET ETIQUE DANS LES ECHANGES ECONOMIQUES

INTRODUCTION

La crise financière puis économique que nous traversons et dont les conséquences ultimes sont encore très difficiles à discerner implique au minimum un examen des pratiques qui ont favorisé les dérèglements constatés.

Chacun des protagonistes :

Les financiers principalement américains dont les excès divers ont conduit au chaos,

par abandon ou manque de sens commun ou de discernement quant aux conséquences de conventions entachées de conflits d'intérêts;

par la pratique à une échelle industrielle de l'irresponsabilité dans les transferts d'obligations ;

Les politiques venus à leur secours mais qui ne parviennent à fixer de façon simple les limites de leurs responsabilités respectives alors que leurs destins restent intimement liés;

se doit de définir un nouveau cadre de règles de conduite lequel conditionnera le retour plus ou moins rapide à une économie prospère.

Le cadre extrêmement technique qui prévaut, dans les discussions laisse à l'écart les principes généraux qui sous-tendent la répartition des droits et des devoirs; il s'y insère à présent avec la crise Grecque, la fragilité de la sphère publique héritée du soutien massif à l'économie complexifiant encore les rapports de force.

Le fonctionnement des divers marchés de marchandises, de dettes, de fonds propres et les divers mécanismes de valorisation y attachés se heurtent à des situations immédiates et des cadres culturels et réglementaires très contrastés qui excluent de fait une approche globale. Cette réalité explique les difficultés de mise en oeuvre rencontrées malgré un consensus politique exceptionnel.

Par ailleurs les mesures de soutien des Banques Centrales et des gouvernements pour nécessaires qu'elles furent compliquent par leur durée et leur diversité la compréhension des situations effectives des économies concernées dont les déséquilibres non seulement persistent mais semblent s'approfondir malgré quelques flambées passagères d'optimisme souvent liés aux dispositions exceptionnelles en place.

Dans un tels contextes, les progrès vers de nouvelles approches seront longs et jusqu'à présent n'aboutissent qu'à des compromis qui préservent les structures en place et relèguent au second plan la restauration de la confiance nécessaire au développement des initiatives et des investissements. Ces évolutions privilégient les démarches

sécuritaires qui stérilisent, sur des actifs comme l'or et l'immobilier existant et productif, les liquidités créées aux dépens des investissements d'innovations, induisant des phénomènes inflationnistes non reconnus comme tels.

L'analyse des moyens en œuvre et les suggestions qui me semblent nécessaires à la résolution des déséquilibres installés fait ou fera l'objet d'autres développements en d'autres forum.

Pour l'heure je propose d'examiner si le chaos généré n'a pas à un certain niveau des fondements explicatifs de nature plus sociologique et de s'interroger si les excès générés par nos conventions économiques ne puisent pas leur prémices à des données plus ou moins liées à une évolution de nos comportements et à des justifications doctrinales trop frustes pour un monde économique qui est devenu plus complexe.

En d'autres termes plus factuels:

des phénomènes comme, les suicides qui frappent ou ont frappé Renault, France Télécom, mais aussi les usines chinoises du taïwannais FOXCONN sous traitant de APPLE, HP, DELL etc...; ces dernier ayant par ailleurs approvisionné leur marché avec des appareils défectueux ou dangereux, des crises du type de la crise alimentaire de mars 2008 générée par la flambée des prix du riz

le scandale de la mélamine dans le lait en poudre chinois qui perdure malgré un action médiatique des pouvoirs public locaux,

ne sont pas comme le dérives financières citées en introduction de même essence et de même type d'erreurs d'évaluations que les doctrines du transfert de risque au marché, ou de la génération de valeur pour l'actionnaire ont véhiculé négligeant une fraction importante des acteurs.

Ceci conduit, dans un univers où l'information circule pour certains à la vitesse de la lumière, mais où nombre d'êtres humains n'ont pas accès à l'eau potable ou à un niveau d'alimentation suffisant, à poser la question de la prise en considération de la pertinence des rapports existants dans les transferts de services nés de l'ingéniosité humaine.

La comparaison avec les échanges et mécanismes régulateurs naturels qui se sont peu à peu installés au cours de millions d'années d'essais et de corrections, incite à se demander si ces deux types d'interactions ne doivent procéder pas de la même logique et répondre aux mêmes phénomènes d'interaction et de régulation par rétroaction.

En d'autre terme la vie économique pour évoluer vers l'équilibre et la diversité nécessaire à absorber de façon efficiente les accidents d'environnement ne doit-elle pas s'écarter de la tendance actuelle vers l'uniformité des règles et la concentration des pouvoirs?

LA DETERMINATION DES PROCESSUS COMPORTEMENTAUX

Les processus de gestion des risques

Dans un article publié en janvier 1993, et traitant des objectifs, et des risques d'une démarche qualité motivée par la complexité croissante des organisations et des produits offerts dans le microcosme financier, j'avais mis en avant des principes quasi universels et intemporels véhiculés de façon diverses par les grands penseurs religieux.

M'appuyant sur les tablettes du TAO TO KING de LAO STEU, j'avais brossé une approche dont les objectifs étaient à l'époque de limiter les dérives que je voyait se développer à partir d'un projet sympathique mais qui induites par une méthode partielle acquise à grand

frais dans l'entreprise dans laquelle j'officialisais, risquaient non seulement de rater l'objectif visé, mais aussi de conduire à des dérives graves de gestion.

Son formaliste basé et résumé sur une tablette que je possède encore et qui était censée permettre la réduction des « non-conformités » me fit immédiatement penser aux tablettes du sage Chinois.

J'y dénonçais dans un premier volet divers biais dans les procédures utilisées et notamment l'absence de prise en compte de la complexité des organisations dont une large part est historique et que Mr OLLIVIER classait à l'époque dans les rubriques « problèmes de culture d'entreprise » et « difficultés d'implications de la hiérarchie » ainsi que la lourdeur et les défauts d'efficience de la méthode. Son principe de base consistait à scinder par types de processus primaires les fonctions en cause ce qui aboutissait en pratique à rendre dérisoire les actions correctives en regard des objectifs assignés car éparpillée entre diverses chaînes hiérarchiques.

Une démarche similaire à été reprise avec la mise en place dans les organisations financières de responsabilités déontologiques dont l'existence dans certaines organisation n'a pas constitué un obstacle aux dérives. (cf les alertes de Harry MARKOPOULOS adressées à la SEC sur l'affaire MADOFF). Plus récemment les problèmes soulevés pour la mise en place des comités d'audit procèdent de la même essence. Celui de la définition des responsabilités civiles et/ou pénales de ses membres dans la prise de décisions. Le problème de mise en place de mesures destinées à limiter les risques liés aux rémunérations incitatives à la performance immédiate et sur des décisions commerciales ou stratégiques pouvant mener à la constitution de facteurs favorisant la survenance de risques systémiques est au cœur du débat.

Un autre point était mis en exergue, la cohérence entre les objectifs de résultat et les capacités effectives du marché et la pertinence des moyens disponibles. Cet aspect peu s'illustrer a posteriori par la différence de rendements affichés sur les marchés financiers entre les valeurs industrielles et les entreprises financières observée depuis les années 2000.

Si l'on considère que les entreprises industrielles véhiculent les améliorations des connaissances techniques, et la capacité de faire; et que les financières ont pour fonction de gérer au mieux les risques des épargnants de façon à limiter leurs prélèvements futurs sur les ressources des actifs après leur retrait de la vie active, les rendements nés de progrès tangibles doivent être plus rémunérateurs que ceux propres à la gestion à minima des emplois de fonds.

Les erreurs d'allocations de ressources que faisait courir à l'économie cette inversion des rendements deviennent alors flagrante.

Les risques gérés par les financiers étaient donc soit sous estimés soit assumés de façon insuffisante en regard de la protection de l'épargne ou de la gestion du risque d'entreprise. Dans les deux cas la sphère financière n'assumait pas de façon optimale et correcte sa fonction économique.

En d'autre occasion j'avais tenté d'attirer l'attention sur la fiction du transfert du risque au marché? En effet la gestion correcte des risques financiers et d'entreprise implique que la nature et l'étendue de ces risques soit parfaitement connue dans son contexte économique, culturel, et juridique. La division statistique des risques individuels est nécessaire mais n'est pas suffisante et l'extension mondiale d'une crise immobilière locale

en est une nouvelle fois la preuve. L'imbrication des supports de dettes et l'enchevêtrement des garanties successives affectées d'impacts juridiques différents notamment selon la loi du for, rend l'évaluation du risque tellement complexe qu'aucune analyse approfondie n'était en fait pratiquée laissant la rumeur (le marché) véhiculer tout et son contraire. A la fin l'espoir que la division des risques à l'échelle mondiale tende à le transformer en un risque statistique pour tous les intervenants apparaît en réalité une totale utopie. La différence de taille des groupes financiers en est le premier obstacle, celle des interférences nées de la rumeur de marché entre les acteurs le second.

Il est ainsi très vraisemblable que dans ces échanges imbriqués, certains établissements aient indirectement réabsorbé des risques dont ils avaient à l'origine voulu se décharger. L'organisation sectorielle des contrôles dénoncée dans mon analyse qualité a sans aucun doute contribué à aggraver le processus. A ce titre la réglementation instaurée dans le processus BALE II axée aussi sur une segmentation des risques avec une démarche assimilant garantie et substitution de risque, en focalisant les organisations financières et réglementaires sur la mesure des risques individuels ou regroupés par type de portefeuille, a mobilisé des moyens importants sur des risques modérés tout en minimisant les processus de gestion globale supposé être réglés par une gestion individuelle plus précise.

De ce retour au passé il apparaît que sur des sujets très différents les mêmes erreurs d'approches se sont reproduites avec les effets dommageables que l'on connaît.

Les processus de gestion du pouvoir

Dans le cadre contextuel d'un climat de concurrence exacerbé prôné comme facteur de progrès, la recherche de sécurité a poussé à l'accroissement de la taille des organisations (to big to fail) afin souvent d'éliminer la concurrence en l'intégrant à l'organisation ou en l'étouffant, avec en corollaire des actions annexes soit pour tenter d'obtenir un poids économique suffisant pour pouvoir peser sur les décisions du pouvoir politique, soit pour obtenir la faculté de pouvoir bénéficier d'avantages structurels relatifs liés à des cadres réglementaires ,plus rudimentaires en matière de garanties sociales ou économiques.

Dans ce processus de croissance le jeu consiste non à avoir les meilleurs produits ou la meilleure organisation , mais à arbitrer des coûts directs de main d'œuvre ou des avantages réglementaires ou des approches de gestion. Les exemples sur les produits défectueux rappelés pour modification sont légions de la voiture (procès TOYOTA aux USA, batteries explosives de Sony sur les PC APPLE) de mêmes que les dysfonctionnements graves (délais sur le A380 et sur le Boeing Dreamliner, fraude sur les bons du trésor US de Paul MOZER et John GUTFREUND chez SALOMON BROTHERS affaires NICK LEESON 1995 chez BARING ou KERVIEL 2007 chez SG).

L'analyse de ces affaires qui ne sont selon toute vraisemblance que le haut de l'iceberg et fait apparaître dans tous les cas deux types de phénomènes

Soit une entreprise au plus haut niveau de son secteur et dont la performance surclasse ses rivales avec une pression considérable au succès et l'obligation de placer la barre toujours plus haut;

Soit un opérateur dans un contexte de haute compétition entretenue par la hiérarchie qui se trompe et cherche à couvrir ses erreurs accroissant les dommages au fil de ses tentatives de redressement.

Le contexte organisationnel est alors aussi de deux types:

Soit il s'agit d'une organisation de type confrérie dans laquelle l'information est principalement orale et dont les seuls comptes-rendus sont des histoires de nouvelles performances, acquises par l'ingéniosité à flirter avec les limites réglementaires.

Soit il s'agit d'une organisation très structurés avec des contrôles plutôt tatillons ou le respect des règles de forme est un dictât et incite à leur détournement.

Pour pouvoir intervenir dans ce contexte on crée de nouveaux produits qui ne diffèrent pas fondamentalement des anciens mais où grâce à un calcul statistique ou à une garantie dont la portée est limitée on obtient des contraintes allégées. Un exercice particulièrement subtil est de trouver dans des domaines sans rapports directs des simili garanties qui permettent de réduire en période favorable l'appréciation des risques techniques, opérationnels ou légaux et qui au fil du temps et des habitudes prises devient la norme ceci jusqu'à la prochaine modification même mineure de l'environnement.

La compétition interne allant de pair avec la performance externe la structuration du pouvoir s'organise sous une forme similaire au pouvoir politique et les principes de gestion se basent sur des conventions d'allégeance et de court circuit des lignes hiérarchiques.

A l'intérieur de ces organisations des secteurs d'exécution et les secteurs de contrôle sont systématiquement sous classés hiérarchiquement et moins rémunérés. Leurs capacités d'intervenir sur les dysfonctionnements sont limitées dans la mesure où ils n'ont toujours qu'une image parcellaire des activités traitées. La circulation des dossiers même écrits se fait de façon orale si bien que l'information décisionnelle est largement tronquée dans le processus d'instruction sur les aspects négatifs des opérations.

Par ailleurs la performance étant la clef de rémunérations de type fait du prince, tous les intervenants de la chaîne hiérarchique sont conduits à organiser les informations dans le sens des desiderata du décideur.

Le cadre qui manifeste son désaccord ou même une suggestion d'amélioration en regard du point de vue du dirigeant se voit doté de subalternes qui dérogent à ses instructions en se faisant couvrir au niveau supérieur. En outre il est souvent pratiquement spolié de ses capacités de promouvoir la performance selon ses critères même quand ils sont largement explicités et justifiés. Au total tout le processus décisionnel est entachés de biais dont les conséquences ne sont vraiment évaluées qu'au moment de la situation de stress.

Le processus en cause est abondamment révélé dans l'affaire ENRON, et est facilement consultable grâce à la lecture du rapport d'activité 2000. Le discours du président Mr. Kenneth Lay ne parle que d'expansion et de développement de la la société, par contre les notes au bilan et les avertissements de l'auditeur ARTHUR ANDERSEN qui soulignent de façon répétée les dangers et les incertitudes générées par les procédures comptables utilisées éparpillées dans le document, ne furent pas prises en compte.

Ce type d'organisation mené par les leaders du marché va donc comme il se doit se propager au marché par les transferts successifs d'une organisation à l'autre de cadres dont recruté à prix d'or pour pouvoir égaler les succès des leaders. J'ai vécu à ce titre un exemple caricatural d'un cadre recruté aux USA chargé d'implanter une procédure d'évaluation des risques d'entreprise dite RAROC dans le cadre de la préparation à la réglementation BALE II. Il va rester deux ans dans l'entreprise en accroissant considérablement sur la période ses moyens humains et sa rémunération et donner sa

démission juste avant la livraison du produit qui s'est révélé entaché d'erreurs.

Un autre type de dérive fonctionnelle est aussi utilisée avec souvent en arrière plan le contexte extrêmement sensible de l'égalité des sexes. Le responsable de secteur est soumis à la pression hiérarchique à la performance et à la compétition des ses adjoints flattés par cette hiérarchie. Pour survivre il fait promouvoir les plus agressifs dans d'autres secteurs et s'entoure des moins compétents au plan technique. L'autre technique consiste à nommer une femme comme adjoint et de lui faire porter toutes les responsabilités lourdes du poste. Au bout d'un certain temps elle abandonne en partant en congé de maternité.

Poussée à l'extrême par la performance impossible et le contrôle omniprésent et tatillon les grandes organisations génèrent ainsi en interne des risques qui sont par nature inexistantes dans des organisations plus orientées sur la qualité technique et l'image de marque à long terme. Les pressions exercées par le marché sur des entreprises de références par certains investisseurs focalisés sur la performance boursière et l'image immédiate s'associe à largement à la perversité et à l'inexorable du processus.

LES RÉACTIONS A L'ENCHAÎNEMENT FATAL

Le cadre réglementaire

Au stade actuel un certain nombre de réactions réglementaires sont intervenues dont les plus notables concerne la révision des règles de gestion des risques financiers et de supervision des marchés ainsi que avec un caractère plus global un projet de norme sous référence 26000 en cours d'élaboration chez l'ISO avec comme objectif de publication en octobre 2010.

Les travaux des régulateurs en cours s'attachant principalement à des réévaluations techniques des textes existants et sujets encore d'âpres discussions porte en objectifs de réévaluer les modalités de fonctionnement des systèmes en place, sans en mettre en cause le bien fondé.

Ayant fixé pour but de ce document, la recherche de causes plus primordiales aux dérèglements, il conduit donc naturellement à se pencher sur les travaux de ISO et à en décrire la démarche en écartant les démarches plus techniques liés au secteur financier et réglementaire.

Pour fonder sa démarche l'organisation constate l'évolution de l'appréhension du rôle de l'entreprise dans la société civile allant d'une participation philanthropique ou culturelle à une intégration plus large dans ses rapports avec ses partenaires directs ou indirect fondée sur un développement de l'échange d'informations.

Elle insiste par ailleurs sur les différenciations de traitement selon le sexe des participants à la vie de l'entreprise prenant position pour un traitement égalitaire et la place clairement dans le domaine de la gestion de ses impacts sur l'environnement et la nécessité de placer l'action de l'entreprise avec un objectif de préserver le cadre naturel pour les générations futures.

Enfin la démarche insiste sur le rôle actif et potentiellement moteurs des petites et moyennes organisations pour leur capacité d'évolution rapide sur des éléments fondamentaux simples.

La responsabilité sociétale est alors définie sur la base de sept principes :

- Responsabilité de rendre compte de ses actions

- Responsabilité de transparence dans les motifs de ses décisions

Responsabilité de comportement qui doit être honnête, éthique, équitable et intègre.

Responsabilité de respect des parties prenantes

Responsabilité de respect de la légalité et de la suprématie du droit

Responsabilité sur le respect des normes internationales et définie les implications de la notion de complicité

Responsabilité dans le respect des Droits de l'Homme

Plus précisément la démarche procède en trois étapes l'identification des parties prenantes, l'élaboration des règles internes et objectifs et enfin la détermination des domaines d'actions qui ont des effets entre l'organisation et son environnement que cela soit en matière d'obligations légales ou plus largement affectant les domaines sociaux, économiques ou environnementaux.

Le processus conduit à la définition d'une sphère d'influence de l'organisation et du choix des décisions pouvant avoir un impact sur les composants de cette sphère d'influence.

Une limite est toutefois esquivée en matière de responsabilité vis à vis de tous les composants de cette sphère d'influence.

Pour la déterminer il est prévu de faire l'inventaire des divers types d'obligations pouvant être exercées vis à vis des participants de cette sphère d'influence et instaurer un dialogue avec ces diverses composantes sur la perception de obligations réciproques de manière « holistique » dit le texte c'est à dire considérant les principaux domaines d'actions et leur interdépendances.

En complément le document s'appuie sur les principes directeurs de la protection du consommateur définis en 1985 et complété en 1999 par des dispositions relatives à l'environnement offrent:

une satisfaction des besoins de base

une sécurité de fabrication et d'usage

une information pour permettre un choix éclairé

une variété de l'offre

un droit à être entendu en matière politique et de conception – production

un droit à la prise en compte et réparation des préjudices subits

un droit à l'éducation pour permettre d'exercer sa liberté de choix

un droit à un environnement sain

un droit au respect de la vie privée

une protection issue du principe de précaution environnementale

Les différents domaines sont ensuite examinés plus en détail à partir des principaux textes existants ou de manière plus exhaustive pour inventorier les domaines d'actions et les formes requises pour faire évoluer les pratiques

Le dernier volet porte sur la place de la société dans son environnement à la fois économique, géographique et humains et de la façon dont elle communique à la fois pour orienter son action et pour communiquer sur ses réalisations.

La responsabilité sociétale est ensuite déclinée en domaines d'action autour de :
la gouvernance de l'organisation

les droits de l'homme
les relations et conditions de travail
l'environnement
les bonnes pratiques des affaires ;
les questions relatives aux consommateurs
l'engagement sociétal

Parmi les thèmes majeurs soulignés et en miroir des constatations précédentes en cause dans le développement de la crise je noterais plus particulièrement :

pour la gouvernance, la participation de l'ensemble du personnel aux processus de décision; en matière de salaires de fournir un salaire au moins adapté aux besoins des salariés et de leur famille en matière d'économie environnementale une suggestion d'évolution vers une approche produits service où le transfert de propriété évolue vers une offre intégrée et en matière de relation d'affaires les dysfonctionnements de la sphère financière évoqués supra entrent dans la définition de la corruption et sont encadrées les actions de lobbying politiques et promus le soutien aux petites structures et la répartition équitable des bénéfices.

Il est aussi significatif de noter une interprétation étendue du droit de propriété qui englobe en outre la propriété intellectuelle les savoir faire traditionnels ainsi que l'inclusion dans la protection du consommateur de l'accès garanti aux besoins essentiels eau, nourriture , énergie, assainissement qui impliquent implicitement un droit au logement.

Des exemples d'initiatives sont décrites dans les divers domaines concernés en mettant l'accent sur les investissements de longue durée ce qui implique des évolutions majeures en matière de valorisation et de gestion du temps dans ses implications économiques et dans les processus d'élaboration budgétaires existants.

La mise en œuvre de ces changements est évoquée essentiellement de façon précise au plan de la communication sur les actions entreprises avec des recommandations de :

- d'exhaustivité
- d'intelligibilité
- d'applicabilité
- d'exactitude
- d'équilibre dans les impacts
- d'actualité
- d'accessibilité

Cette démarche aborde les problèmes de crédibilité et de confiance par tous les types de communication envisageables, ce qui fait ressortir des questions fondamentales en matière de concepts économiques notamment en scindant les buts et les moyens en instituant une distinction entre la forme et le fond basée sur le ressenti des parties prenantes en relation avec l'organisation.

Enfin des cadres normatifs permettant de certifier certaines initiatives en utilisant les certifications existantes tant dans les domaines de la protection du consommateur que de celles des droits de l'homme et de protection du travail ainsi que les recommandations de base de la démarche complètent le document.

Mais une extrême prudence est présentée en préambule de ces exemples pour qu'ils ne soient pas considérés comme des références et pour conclure sur le fait que la démarche n'a pas fonction à devenir une norme de responsabilité sociétale sujette à certification.

Les références de la démarche qualité

Les dysfonctionnements que j'avais constatés à l'époque me conduisaient à déplorer « des situations de blocage inextricables qui non seulement pénalisent l'entreprise mais marginalisent au sein de l'organisation des individus de valeur dont les capacités sont annihilées »

Je proposais donc une démarche proactive permettant d'identifier les acteurs motivés par le progrès recherché en matière d'offre ou de réduction des charges et de faire naître une image interne effective de l'entreprise dans son apport à la vie économique.

S'agissant de la banque deux objectifs primordiaux étaient présentés:

l'optimisation du rapport risque rémunération permettant de valoriser l'épargne collectée et de réduire les risques sur les emplois ;
la diminution du coût marginal d'intervention par l'innovation

Constatant par ailleurs, la diminution de considération pour la valeur essentielle à l'activité, financière: la confiance et en tant qu'inspecteur les coûts prohibitifs qu'y génère toute attitude destructive et citant Michel Porter je prônais une valorisation des employés dans un processus constructif de valorisation des savoir faire.

Je citais les recommandations de LAO TSEU :

gouverner implique la loyauté et l'ordre

afin de présenter clairement et de façon succincte les objectifs de l'organisation par ordre de priorité

l'action exige la compétence

pour recommander la complémentarité et non une hiérarchie entre la formation théorique et le savoir faire né de l'expérience en intégrant dans la valorisation des performances des critères de risque d'environnement et de durée en pointant les coûts en cas de retournement conjoncturel

agir au moment opportun sans jamais lutter

pour mettre en valeur le fait que la pression aux objectifs fait disparaître le réel esprit d'initiative tout au long de l'échelle hiérarchique.

produire sans s'approprier, agir sans rien attendre, diriger sans dominer

pour mettre en valeur les nécessaires ingrédients qui éliminent les conduites extrêmes et les spoliations que génère une compétition excessive et des règles obscures dans la répartition des produits du travail et dans la valorisation des échanges.

L'article en conclusion citait un article de Albert Bernstein de décembre 1992 classant les hommes dans l'entreprise entre les rebelles les croyants et les compétiteurs. Nous avons en matière financière placé les compétiteurs aux commandes et ayant assimilé rapidement les règles ils les ont utilisées à leur profit quelles qu'en soient les conséquences.

ELEMENTS DE REFLEXION

Le document ISO frappe par l'étendue de la démarche et par nombre d'avancées conceptuelles qui se trouvent aux antipodes à la fois de bien des vécus individuels que des comportements avant pendant et après la crise. Ce gouffre entre intentions et réalité font quelque peut douter de l'applicabilité de la démarche qui comme le processus qualité s'est installé au sein des entreprises avec des effets relativement limités et des pouvoirs très consultatifs. Sauf à considérer que la démarche se limite à prôner des initiatives

localisée et circonscrites à des cadres économiques ou géographiques définis, la complexité même des processus en cause et leur diversité fait intrinsèquement obstacle à l'efficacité de façon similaire à la démarche qualité provoquant ma réaction en janvier 1993 alors que le temps a confirmé mes craintes initiales.

En effet ne pas considérer les effets de la fuite devant la concurrence qui pousse à l'hypertrophie des organisations et à la disparition dans les grands secteurs de l'économie de nombre d'intervenants :

- deux constructeurs aéronautiques
- trois producteurs de minerais de fer
- dix constructeurs automobile

entraînant de nécessaires rapports de force entre grandes organisations avec des incidences sur les structures plus limitées et sur l'emploi dans ses effets les moins brutaux.

Ils ont conduit notamment l'intervention des gouvernements dans le secteur automobile et des effets induits sur les entreprises de sous-traitance moins susceptible de peser sur le pouvoir politique.

Par contre si l'on considère le document comme un support d'évolution des rapports économiques globaux à l'échelle mondiale, cela conduit à une modification fondamentale de l'approche qui substitue à celle existante actuellement privilégiant l'élimination du concurrent pour accroître la part de marché et la dictature de la performance à court terme induite par les systèmes de valorisation au marché, une approche basée sur une économie plus équilibrée qui privilégie la permanence et la « multipolarité » des échanges à l'exemple des foisonnements d'associations et de relations de dépendance observées dans la nature, nous sommes alors à la veille d'une mutation d'envergure.

En privilégiant la diversité des approches garantie des solutions multiples, solidaires et réactives en cas de crise aux dépens d'un modèle unique de valorisation et d'organisation basée sur l'utopie de la « best practice » qui de fait élimine celui qui ne s'y conforme pas, fait supporter les effets du changement sur les maillons les plus faibles, et conduit à la paralysie face à l'imprévu, la démarche porte un potentiel de solutions à des problèmes multifactoriels complexes dont on ne mesure pas encore la puissance.

Toutefois le foisonnement des références et la démarche se conformant à des normes existantes multiples risque de nuire à la mise en oeuvre car celle-ci implique de nouveaux moyens d'évaluer de rendre compte de transférer les nouveaux concepts quant aux progrès accomplis notamment dans la prise en compte des particularismes et des fragilités que cela soit des organisations humaines et ou des éco-systèmes dont les équilibres sont parfois mal compris.

A ce titre les préceptes du TAO qui m'ont servi de références à propos de la démarche qualité conservent leur pertinence

Gouverner implique la loyauté et l'ordre

L'action exige la compétence

En agissant à propos en ne rivalisant avec personne elle est irréprochable

Sur les sept principes de base servant de référence il s'avère nécessaire de construire un système de valorisation qui aboutisse à des critères de choix ayant des effets similaires au chemin critique afin que la valeur de l'organisation soit reconnue et entraîne l'adhésion des partenaires et la reconnaissance au niveau des autorités de tutelle.

Nombre d'entreprises solidaires et porteuses de progrès ont disparu car jugées selon des critères trop inadaptés pour rendre compte d'effets positifs que l'on n'a su valoriser.

Dans le document notamment les références au respect de la propriété sont en conflit potentiel avec la protection des populations dites défavorisées, dont la définition est par beaucoup d'aspect contingente en particulier faute de références. Est-il possible d'ailleurs

de fixer des références universelles pertinentes dans ce domaine.

La démarche des logiciels libres ou le premier contributeur bénéficie des améliorations apportées par certains des utilisateurs, ne porte-t-elle pas des potentiels de progrès plus puissants que les lois restrictives portant sur les privilèges des droits d'auteurs dont le bénéfice ne va pas nécessairement aux auteurs effectifs et abouti à des conflits juridiques disproportionnés avec le fond.

Dans le domaine de la santé les protections sur les médicaments ne constituent-t-elle pas un frein à leur diffusion ainsi que les thérapies sur le sida l'on montré, et une démarche plus orienté sur la recherche du progrès plus universelle, ne constitue-t-elle pas une voie à considérer et qui peut se placer dans le cadre de la réflexion sur l'extension de la notion de service?

CONCLUSION - SUGGESTIONS

Le contexte de la crise a servi d'introduction à cette réflexion. Ses effets se sont diffusés à partir d'un dérèglement de la notion de valeur et dont les mécanismes effectifs se sont transmis comme une antithèse aux documents de l'ISO.

On peut citer notamment par l'absence de prise en considération des responsabilités sociétales dans la sphère d'influence, de la prise en considération des populations fragiles ou de l'absence de respect de l'obligation de formation des consommateurs, et on pourrait ainsi multiplier les références...

Elle conduit à placer le problème des rapports économiques entre travail et consommation sur deux plans soit celui moral du nécessaire but éthique de l'action de production de biens et de services comme le moyen essentiel d'une évolution positive des rapports entre l'homme et son environnement dans un univers borné soit de celui pratique d'une révolution dans les concepts de rapports économique où la situation de conflit permanent prôné par la concurrence comme moyen de progrès, cède la place à une économie de gestion d'équilibres fragiles et de recherche d'optima négociés.

Dans le premier cas la concurrence reste le moteur principal du progrès et la responsabilité sociétale tend à en modérer quelques excès ; dans l'autre les limitations de ressources locales laissent la place à la prise en compte d'une limitation globale dont la réalité peut être gérée par une amélioration des potentiels d'utilisation et par la recherche d'une économie de moyens destinée à laisser la plus grande diversité possible aux évolutions futures.

En prenant ce parti on constate que la crise a éclairé des déficiences majeures dans nos processus de valorisation permettent de pratiquement bloquer tous nos systèmes d'échange en l'absence de modifications aux règles en place.

La fuite devant le risque et la gestion erronée des composantes du facteur de temps ont généré des ruptures dans les rapports de valeurs entre disponibilité, thésaurisation et capacité acquisitive.

Notre recherche d'efficacité en matière de production en accroissant nos besoins énergétiques a introduit une contrainte supplémentaire dans la crainte de dérèglements climatiques majeurs.

Enfin les concentrations de capacité de production sur l'Asie en raisons de distorsions majeures dans les conditions de rémunération du travail et dans les hiérarchies de valeurs des monnaies a ajouté un élément majeur aux autres dérèglements s'ajoutant aux inégalités naturelles et géographiques d'accès aux ressources de la planète.

La diversité des situations en matière d'équilibres politiques, juridiques, culturels, historiques, physiques est telle que même dans un espace quasi unifié comme l'Europe les disparités se sont accrues et les réactions de repli intensifiées accroissant les déséquilibres préexistants.

La recherche d'une uniformité des règles dans tous leurs détails relève donc de l'utopie. Dans la nature les relations des plantes avec le terrain qu'elles occupent est différent si

l'on se situe à Vosne-Romanée ou à Coulommiers. Cette variété a été de tous temps le moteur des échanges, mais le prix appliqué a toujours été circonscrit à une référence temporelle et à un lieu.

Au plan de l'utilisation des ressources de la planète la production importée a toujours un coût écologique supérieur à la production ou la substitution sur ressources locales qui sont ceux du transport et des risques afférents. Il appartient donc aux règles de valorisation de prendre ces paramètres en compte et à ce titre la responsabilité sociétale ne peut d'exercer que si le cadre de valorisation le permet, sauf compromettre la démarche en introduisant un biais majeur.

La valorisation par le marché repose sur une recherche d'équité et de transparence, mais elle ne peut s'exercer que si le prix déterminé est exprimé par des intervenants utilisant la ressource, dans les autres cas les autres intervenants bénéficient d'une option gratuite portant sur les coûts de gestion du bien concerné.

En matière d'épargne le phénomène est similaire, l'arbitragiste a une option gratuite sur les risques de gestion de l'émetteur et dans certains cas et ce fut le cas pendant la crise financière, accroissent les risques des autres détenteurs, ce qui va à l'encontre des recommandations de gouvernance.

La gestion du temps peut aussi introduire des distorsions majeures dans la formation des prix et entraver une bonne gestion sociétale, en prenant en compte dans les échanges des produits dont l'existence ne sera effective dans le meilleur des cas que dans un futur lointain modifiant le contenu de l'information de prix et donc les conditions d'accessibilité pour les populations fragiles.

Ces éléments constituent des limitations majeures à la mise en place efficiente de paramètres hiérarchisés des éléments répertoriés dans la démarche de responsabilité sociétale en accroissant les tensions immédiates pour l'accès à l'essentiel pour un nombre accru de franges de la population mondiale.

Le premier effort doit donc porter sur un rééquilibrage des systèmes de valorisation en offrant une démarche qui établit des rapports équitables entre besoins essentiels et ressources des acquéreurs potentiels. Le second doit porter sur le rapport de gestion entre besoins immédiats et protections des besoins futurs et donc entre capacité résultant du rapport entre revenus et besoins essentiels ce rapport se trouvant modifié lorsque dans un groupe donné une fraction voit ses ressources progresser plus rapidement que le reste de la population.

Ce déséquilibre conduit à une évolution des prix de biens disponibles comparables, accentuant le déséquilibre institué. Ce phénomène en outre tend à accroître d'un côté l'accumulation des actifs refuge chez les plus fortunés, les incitant par ailleurs accroître leur propension à prendre des risques économiques dont les effets sont supportés par la majorité de la population.

Ce phénomène est un des moteurs de la crise : les rémunérations fabuleuses accordées à certains dirigeants ou traders les protégeant du risque d'échec (golden parachutes, retraites garanties, bonus garantis) les ont incité à la prise de risques pour accroître leurs revenus indexés sur la performance sans les risques associés (face je gagne, pile tu perds).

Par voie de conséquence les actionnaires et les autres participants de l'entreprise se sont vu entraînés dans des prises de risque dont ils avaient perdu la maîtrise alors qu'il en supportaient les effets. Ceci constitue de la même façon que pour les marchés un biais de valorisation dont il conviendrait de réguler les effets et surtout tendre à équilibrer les prises de risques entre les agents économiques concernés.

Par voie de conséquence la fonction de direction d'entreprise voit la hiérarchie de ses

mandats se modifier du mandat de création de valeur pour l'actionnaire vers une prééminence de ses obligations envers les partenaires permanents de l'entreprise : son personnel, ses clients et ses fournisseurs qui n'ont souvent pas de possibilité d'arbitrer leurs engagements, mais qui assurent la permanence de l'entreprise, la création de valeur devenant une conséquence de la satisfaction des besoins des autres partenaires. Les effets que l'on peut en attendre en matière de responsabilités sociétales sont de ce fait potentiellement aussi importants sinon plus que les mesures préconisées par ailleurs et si ce n'est le cas un puissant incitatif à leur mise en place.