

La semaine où Jérôme Kerviel ...

13-03-2014

Dernière mise à jour : 14-03-2014

La semaine où Jérôme Kerviel a failli faire sauter le système financier mondial Hugues Le Bret

Personnes : Daniel, ancien PDG de la Société Générale, bourreau de travail. Hugues : auteur et ancien directeur de la communication de la Société Générale. Écriture : Langage courant, parsemé de vocabulaire technique qui peut ralentir un peu la lecture. Dans 300 pages passionnantes Hugues Le Bret, ancien directeur de la communication de la Société Générale, nous plonge dans le chaos de l'« affaire Kerviel ». Le système financier mondial a manqué d'exploser ? Vous ne vous en étiez peut-être pas rendu compte, mais c'est une crise sans précédent qui a touché la banque en janvier 2008. Un cygne noir, c'est à dire un événement impossible à imaginer avant qu'il ne se produise. Le système financier mondial est un univers hermétique peuplé de subprimes, futures, emergency liquidity, avances, back offices. Vocabulaire incompréhensible pour les non-initiés et qui apporte au récit que l'ambiance des salles de marché. Pour le commun des mortels les mécanismes en jeu sont plus opaques. Comprendre les enjeux d'une telle crise, mettre du sens derrière « fraude de 50 milliards », « risque systémique » ? Complexe. L'avenir de 160 000 personnes était menacé. Ces 160 000 personnes en découvrant la nouvelle ont traversé des périodes intenses d'incertitude et de stress. Elles ont été agressées par leurs familles, amis, clients, ceux là même qui ne comprenaient la crise qu'à travers le journal de 20h. Aviez-vous appréhendé cette réalité ? Moi, non. Avant que la nouvelle ne se sache et après ! Quatre jours. Avant exposition média. C'est le temps qu'il a fallu aux têtes pensantes du comité exécutif de la Société Générale pour gérer les aspects techniques de la crise. Stress et concentration intenses étaient au rendez-vous, mais qui s'est rendu compte que le plus dur était à venir ? La communication, c'est l'affaire d'Hugues. Qui prévenir ? Comment ? Quels médias, pour quelles informations ? Le plan défensif préparé avec soin, n'a pas suffi à appréhender complètement le réel. Le choc du réel. Le jour-J, jour de l'annonce, 160 000 personnes découvrent que leur emploi est sur la sellette. Les membres du comité exécutif, éprouvés et endurcis par quatre jours intenses sont décalés. « Le plus délicat pour moi est de prendre la mesure du choc chez ceux qui ne connaissent pas la nouvelle. » La crise ne fait que commencer. Surexposition médias : l'affaire Kerviel, un business lucratif. Idéalement Hugues souhaitait que l'affaire évite les rebondissements. A chaque fois que la société était citée, la banque perdait des parts de marchés. C'était sans compter sur les médias. Ainsi, nous pouvons lire un échange entre le directeur de la communication et un journaliste : « Mais alors, pourquoi vous y allez comme ça ? Tu ne nous arranges pas non plus : qu'est ce qui vous prend de cogner à ce point ? - C'est ce que veut l'opinion. - Ton métier c'est l'information ou le marketing ? - Les deux. Tu sais on a fait samedi l'interview de Daniel ? - Oui j'étais là et alors ? - On a fait 25% de ventes en plus dans les kiosques. Ça passionne les français. - Plus 25% ? Ce n'est pas arrivé depuis quand ? - Depuis très longtemps, la mort de Jean-Paul II » Dans ce contexte, il n'est pas difficile de comprendre où se trouvait l'intérêt des médias. De la même manière, ils entretiendront le mythe Kerviel : « Le garçon est sympathique … - Sympathique ??? Tu te fous de moi ? - Il a une belle gueule, une belle histoire … Il ne s'est pas enrichi personnellement » Il est accessible pour le commun des mortels. Un homme face à des concepts. Le marathon est lancé. Les troupes s'usent. Le travail d'Hugues est titanesque. Mobiliser en interne, être cohérent en externe. Le comité exécutif lui même se morcèle. Les masques tombent. « Je cherche Philippe (n°2) pour lui indiquer de se placer à côté de Daniel (n°1), mais ne le vois pas. Il ne doit pas avoir envie de se présenter face à la meute aux côtés de Daniel ». Combats de coqs, quand l'homme est bon à jeter aux chiens. Ce qui a probablement le plus déroutée dans ce livre, c'est le fossé entre les responsabilités assumées par les dirigeants de la banque, et l'image qui en a été donnée par les médias. Nous découvrons un directeur de communication fidèle qui loin porter aux nues son chef, en dresse un portrait réaliste. Hyper-responsable, cet homme va prendre la crise à bras le corps. Sacrifier sa santé pour être à la hauteur des responsabilités qui lui incombent. Il sera pourtant maltraité par la presse et le président de la République demandera sa tête : « Je ne comprends pas non-plus l'affaire de la Société Générale : quand le président d'une entreprise connaît un sinistre de cette ampleur et qu'il n'en tire pas les conclusions, ce n'est pas normal. » Mais de quelles conclusions parle l'ancien chef de l'état ? Quitter un navire qui coule … « Pour lutter contre sa tendance à l'hyper-responsabilité, il (Daniel) aurait dû trouver une hyper-solidarité, afin d'atténuer les ravages du stress et de soulager la pression. Il ne l'a pas trouvée. » Je ne peux qu'approuver l'ancien directeur de communication de la banque. A lire absolument. Je n'ai toujours pas compris exactement le fonctionnement de la fraude, ni ce qu'aurait pu être la crise « systémique » liée à celle-ci. Pour autant, je conseille vraiment la lecture de ce livre. J'ai ouvert un œil neuf sur les mécanismes en jeu dans la gestion de crise, mais pas seulement. Vous découvrirez des réalités édifiantes sur ceux qui font et défont notre désinformation.