



## Communiqué de presse

*Pour un leadership responsable*

# LA CRISE : L'ESSEC SE MOBILISE

*Cergy le 19 décembre 2008,*

Mercredi 17 décembre s'est tenue la conférence de lancement du forum interdisciplinaire de l'ESSEC mobilisant près de **50 PROFESSEURS sur un même projet de recherche, lié aux préoccupations de tous : la crise.**

La crise est globale, et pour la première fois dans l'histoire aussi – et c'est une opportunité unique – existe une communauté académique globale, qui peut communiquer en temps réel, comme les leaders du monde politique ou économique le font. Dans un effort sans précédent, cette communauté académique doit se mobiliser ensemble, et non séparément.

A crise questionnant de nombreux domaines de l'économie, de la finance, de l'industrie, etc., doivent correspondre des propositions polyvalentes exigeant de mobiliser le concours de tous les spécialistes de la gestion et au-delà. Aucune personne seule, aussi intelligente soit-elle, ne détient *la* réponse, mais au sein d'un forum ouvert à de multiples compétences, par la recherche et la confrontation des réponses, ensemble, nous avons une plus grande chance de réussir à élaborer de meilleures solutions.

**L'ESSEC a décidé ainsi d'être un fer de lance pour un leadership responsable en temps de crise.** Elle espère être rejointe par de nombreuses institutions. Résoudre la crise doit être un objectif fondamental de la recherche pour les temps à venir.

**A crise complexe, réponse complexe.**

**A crise globale et multiforme, réponse globale et multiforme.**

**A communauté académique globale, réponse académique globale.**

# L'ESSEC PROPOSE

## Sur la crise de gouvernance

- Créer un office public d'évaluation des autorités de régulation
- Œuvrer pour le développement d'un système de règles de gouvernance des marchés mondiaux
- Rendre mordants, c'est-à-dire efficaces et réels, les systèmes de gouvernance, au sein des entreprises, mais aussi au niveau national et transnational
- Améliorer la gouvernance européenne pour une meilleure prise de décision, en vue là aussi de dépasser la crise de confiance, y compris à l'égard de l'Europe du citoyen et des parties prenantes
- Renforcer les mécanismes de contrôle et les compétences au sein des conseils d'administration, notamment par la formation des administrateurs et la limitation de mandats croisés ou multiples
- Rechercher et passer au crible tous les mécanismes contribuant à la diffusion des risques, à l'augmentation des complexités et à la dilution des responsabilités, et développer des réponses adéquates
- Prévoir la publication régulière de rapports, transparents et indépendants sur la gouvernance des entreprises cotées
- Changer le modèle de financement des agences de notation

## Sur la crise financière

- Tirer toutes les conséquences des facteurs ayant causé ou précipité la crise actuelle – bien entendu les *subprimes*, mais aussi d'autres produits financiers ou d'autres facteurs possibles complémentaires –, dont les systèmes d'incitations et de gestion des risques
- Mieux contrôler les effets qu'a produit la titrisation, dans l'évolution du business model traditionnel des banques, avec un transfert des risques vers les *hedge funds* et la création d'un *moral hazard* (aléa moral) dont le danger a été sous-estimé
- Mesurer les avantages et risques des produits financiers sophistiqués, dont les CTS (*Credit Default Swaps*)
- S'assurer que tous les acteurs – ceux chargés d'élaborer les produits financiers, de les contrôler, d'en bénéficier ou d'en supporter le risque – en comprennent bien les avantages et risques
- S'assurer que les risques pris soient couverts à leur juste mesure
- Doubler les compétences de technique financière (connaissances des produits) de véritables compétences économiques (effets induits sur les systèmes) et managériales (y compris en terme d'impact sur les personnes, d'approches psychologiques ou sociologiques)
- Remodeler les systèmes de rémunérations des opérateurs du marché, voire les plafonner
- Améliorer l'information financière (avec pourquoi pas la création d'une SEC européenne)
- Traiter différemment des situations distinctes, par exemple, une crise financière qui devient immobilière en France, alors que les Etats-Unis connaissent la situation inverse
- Faire face aux conséquences de la profonde restructuration du secteur bancaire américain, mais aussi du risque de concentration dans le système
- Se recentrer sur une logique durable et patrimoniale, dans l'immobilier par exemple, davantage privilégiée en France, par rapport à la prévalence récente d'une logique court termiste, dans l'immobilier d'affaires notamment

## Sur la crise économique

- Déterminer avec prudence, suivant la nature des problèmes, à quel niveau politique les mesures doivent être prises (mondial, européen et national), en raison de situations semblables, mais aussi différenciées (niveau de développement, industries plus ou moins touchées suivant les pays, etc.)
- Par une analyse précise des situations et par une évaluation des remèdes appropriés, ajuster ses armes à la crise d'aujourd'hui, en évitant de se ruer sur celles d'avant-hier
- Mesurer avec vigilance les effets parfois pervers (inflation ou déflation, interférences inadéquates, personnels incompetents, etc.) des décisions politiques prises dans l'urgence (augmentation des liquidités, recapitalisation des banques, rachats, prise de participation, personnels incompetents au sein des conseils d'administration, etc.)
- Susciter un programme interdisciplinaire de recherche sur les problèmes de transition
- Réintégrer la perspective historique dans les enseignements d'économie et de finance, pour mieux comprendre par exemple les cycles de crise et leur caractère récurrent

## Sur la crise de confiance

- Ecouter de nouveau, lutter plus que jamais contre le repli
- Prendre de la distance par rapport à la situation (*step back*): questionner et se questionner
- Privilégier une réponse polyvalente à la crise pour prendre en compte son caractère multiforme (crise économique, financière, immobilière, alimentaire, comptable, commerciale, RH, énergétique, etc.)
- S'engager collectivement par des mesures concrètes pour protéger contre les effets de la crise en priorité les personnes en situation précaire (les pauvres, y compris dans les pays en voie de développement)
- Former les managers aux phénomènes d'excès de confiance et de perception biaisée du risque
- Juguler les peurs parfois infondées et ne pas sombrer dans l'excès de défiance à la suite d'un excès de confiance, par exemple en « jetant le bébé avec l'eau du bain »
- Proscrire les analogies catastrophistes inadéquates et simplistes (crise de 1929), y compris dans la presse
- Redoubler de prudence par rapport à des informations non vérifiées (par exemple, l'affirmation de l'affaissement du crédit, du *credit crunch*), qui peuvent être à l'origine de prophéties auto-réalisatrices
- Refaire confiance à une double perspective : celle du long terme (à l'origine de l'innovation par exemple) et celle du court terme, préoccupée seulement de la performance immédiate et trop souvent seule privilégiée récemment

## Sur les autres crises sous-jacentes ou induites

- Assurer une meilleure coordination managériale entre les différentes fonctions de l'entreprise, en évitant autant un isolement de la fonction financière qu'une financiarisation de l'entreprise
- Œuvrer à la généralisation de l'usage de normes comptables uniformisées (système IFRS), permettant d'obtenir partout, au bon moment, , en toute indépendance, une information juste et fiable sur la *fair value* (*Do not shoot the messenger!*)
- Anticiper l'impact de la crise sur la relation client, y compris dans un contexte de carence accrue prévisible des entreprises

- Faire de la notion de délais de paiement maximum (60 jours) un levier commercial, en dépassant les cloisonnements entre les départements marketing et finance des entreprises, suite à l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier de la loi de modernisation de l'économie (LME)
- Favoriser une politique RH qui ne soit pas fondée que sur des ressorts individualistes et sur la seule performance autonome

## Sur la crise des valeurs

- Remettre l'éthique, voire la vertu, au cœur de toutes nos démarches, y compris dans nos enseignements et nos recherches, en insistant sur un leadership responsable pour les dirigeants actuels et futurs
- Replacer la personne comme « fin » et non comme « moyen » au sein des organisations, de l'économie de marché et de la société en général
- Dépasser les mythes de la toute-puissance, de la technique, de l'argent-roi
- S'interroger sur la légitimité et la responsabilité des différentes formes de pouvoirs (économique, politique, académique, médiatique) avant et durant la crise, en vérifiant que les compétences adéquates et la bonne information sont bien mobilisées
- Lutter contre l'irresponsabilité de certains dirigeants, y compris par le droit
- Activer l'action publique par l'abus de biens sociaux contre les dirigeants fautifs
- Conserver à l'esprit les conséquences intergénérationnelles de la crise
- Remettre les personnes au cœur de l'entreprise par un dialogue permanent

**Forum coordonné par le Professeur Alain Pekar Lempereur** ([lempereur@essec.fr](mailto:lempereur@essec.fr))

*Retrouvez l'intégralité des débats et des propositions sur :*  
<http://www.essec.fr/sites/forum-essec/index.html>

### ***A propos de l'ESSEC***

*Le Groupe ESSEC, Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, fondé en 1907, est un acteur majeur de l'enseignement de la gestion sur la scène mondiale.*

*19 diplômés en formation initiale, 25 programmes diplômants et certifiants en formation continue, 1300 diplômés par an au niveau Master et MBA, 4000 étudiants dont 1200 internationaux de 82 nationalités différentes.*

*L'enseignement est assuré par des professeurs-chercheurs reconnus au plan international et des responsables d'entreprise de grande notoriété. Ensemble, ils perpétuent la tradition d'excellence académique, ils favorisent la créativité individuelle et la construction des personnalités ainsi que l'esprit d'ouverture au service des activités économiques et sociales. Pour en savoir plus : [www.essec.fr](http://www.essec.fr)*

## Contacts presse

**Béatrice De LUGET**  
 01 34 43 39 57  
[luget@essec.fr](mailto:luget@essec.fr)

**Olivia RETALI**  
 01 34 43 28 47  
[retali@essec.fr](mailto:retali@essec.fr)