



**HAL**  
open science

## La communication en période de crise: asymétries, tensions et rétention d'information

Alain Bienaymé

► **To cite this version:**

Alain Bienaymé. La communication en période de crise: asymétries, tensions et rétention d'information. *Revue Economique et Sociale*, 2014, Crise et Communication, 72 (34), pp.59-64. hal-01108267

**HAL Id: hal-01108267**

**<https://hal.science/hal-01108267>**

Submitted on 22 Jan 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Communiquer en période de crise : asymétries, tension et rétention d'information**

**Alain Bienaymé, professeur émérite Université Paris Dauphine**

*Revue Économique et Sociale, septembre - décembre 2014, n°72, Lausanne*

Le poids prépondérant des activités financières, dont l'information est la matière première stratégique, a éloigné la crise déclenchée à l'été 2007 du moule classique du cycle d'affaires, celui qui anime les industries. Cette crise illustre l'importance du rôle joué par ce que les économistes nomment les asymétries d'information. En effet, l'économie de marché est beaucoup moins transparente que ses partisans les plus déterminés ne le soutiennent ; l'économie contemporaine est bien trop complexe pour que les prix suffisent à renseigner avec pertinence les acteurs et à éclairer leurs choix. Par suite, les organisations de toute sorte, - entreprises, administrations, gouvernements, lobbies - accordent aux fonctions de communication une place grandissante, parfois dominatrice. Cette fonction est traitée comme un instrument utile dans les relations de pouvoir. Ainsi l'émetteur, censé compétent, entend influencer dans un sens conforme à ses intérêts les anticipations et les décisions de ses protagonistes et partenaires. Et la véracité des messages peut en souffrir. Or, malgré les progrès considérables des outils d'interconnexion et de diffusion de l'information, la qualité des communications entre les acteurs pose question. Au cours de ses trois moments caractéristiques - ses origines, son déroulement, ses voies de sortie -, la crise économique contemporaine fait à cet égard ressortir les limites de ce que la société est en droit d'attendre des activités de communication.

### **1. Origines et déclenchement de la crise**

Sans prétendre à l'exhaustivité, ni respecter un quelconque ordre chronologique, les quelques dix années que les historiens de l'économie retiennent pour cerner la période antérieure au déclenchement de la crise révèlent certains des malentendus que les activités de communication n'ont pas évités.

Dès la fin des années 1990, des membres du Congrès Américain s'inquiétèrent de l'apparition de nouveaux « produits » financiers, tous plus « dynamiques » et prometteurs que jamais en termes de rendements attendus et de risques. Ces parlementaires tentaient de comprendre les raisons de ce miracle qui laissait entrevoir aux épargnants, par médias interposés, que les placements à 15% l'an devenaient accessibles, quel que soit le taux de croissance de l'économie, alors que le produit mondial augmentait de 3-4% l'an. Alan Greenspan, gouverneur de la Federal Reserve Bank des Etats-Unis, auréolé du succès remporté dans sa riposte au krach bousier d'octobre 1987, usa d'un charisme trompeur pour persuader le Congrès de l'innocuité des innovations financières et de sa foi dans la capacité d'auto-régulation des marchés: il ne voyait donc aucune raison de légiférer en la matière. Le même A. Greenspan qui fascinait ses auditeurs dit un jour : « *si vous m'avez compris, c'est que je me suis sans doute mal exprimé* » ! Après s'être retiré, A. Greenspan avoua s'être trompé sur la disposition naturelle des marchés financiers à se discipliner.

Les économistes se sont vus reprocher par la reine d'Angleterre de n'avoir pas prévu la crise. Un reproche largement partagé. Mais ces mêmes critiques ont eux aussi pu rester sourds aux avertissements émanant de différentes sources. Des avertissements lancés de longue date comme ceux émis par J. Tobin ou M. Allais. D'autres observateurs ont été plus précis car plus proches de l'évènement déclencheur de la crise, à savoir la multiplication dès 2006 des défauts de paiement des ménages américains à petits revenus et alléchés par les prêts

*subprimes*. Et pourtant la Banque des Règlements Internationaux avait tiré la sonnette d'alarme en signalant les dangers de la situation créée par l'accumulation des déficits courants des États-Unis et des créances accumulées en dollars par la Chine. D'autres experts proches du terrain où le feu s'est déclaré (Roubini, Shiller, Trichet notamment) ont prévu le danger né de l'accumulation des dettes ; mais *vox clamantis in deserto* ! On ne les écouta pas. Il ne fut pire sourd que le spéculateur sur créances bancaires titrisées (c'est – à dire négociables jusqu'au moment de vérité (lors du remboursement du prêt initial). Pourquoi s'arrêter de spéculer à la hausse quand tous continuent le bal sous les encouragements des informations financières retransmises hors de tout contrôle par la presse ? Ainsi les appréciations des agences de notation new yorkaises ont osé recommander l'achat de titres de compagnies d'assurances alors même qu'elles étaient lourdement lestées en actifs pourris reflétant des dettes potentiellement insolubles. Bien des épargnants dont on avait dit que l'expertise des intermédiaires financiers les protégeait ont été des victimes d'informations tronquées.

Dans les années précédant la crise, de grandes banques ont été elles-mêmes exposées à des défauts de communication de plusieurs types. Des défaillances internes : ainsi l'affaire Kerviel a coûté 5 milliards d'euros à la Société Générale parce que le trader dissimulait le montant absolu des positions qu'il faisait prendre à sa banque pour ne communiquer que leur montant net. Des défaillances externes : ainsi les transactions illégales au regard des lois américaines, valent à la BNP une amende de près de 10 milliards de dollars.

Enfin, les esprits peuvent être troublés par le démenti formel que les acteurs politiques désireux d'éviter toute panique apportent aux dires des quelques Cassandre dont le bien fondé des avertissements s'est révélé par la suite. Ce sont les imperfections de la communication qui sont ici en jeu, que les émetteurs soient ou non de bonne foi.

## **2. Pendant son déroulement**

Le climat d'incertitude accompagnant la crise se nourrit de la cacophonie des discours et du rejet mutuel des responsabilités. Dans le cas actuel, la crise a pris par surprise bon nombre de dirigeants de banques. Soit que la sophistication des produits financiers en circulation ait échappé à leur entendement, soit tout simplement parce que il faut du temps, souvent des années, pour que les débiteurs des dettes arrivant à échéance révèlent leur insolvabilité. La communication suppose l'existence d'une information préalable sur la fragilité des actifs détenus. Or cette information a longtemps fait défaut avant que les banques ne soient soumises à des tests de résilience.

La discordance des pronostics entretient l'incertitude générale au point d'ailleurs de lasser une opinion publique tentée de renvoyer dos à dos les experts. De nombreux exemples illustrent ce point ; que l'on songe aux annonces du début de 2013 concernant l'inversion de la courbe du chômage pour la fin de l'année en France, ou encore au désaccord entre le gouvernement français et l'INSEE au sujet de la croissance du PIB en 2014, un désaccord qui porte sur environ 10 milliards d'euros.

Plus profondément, les défauts de communication concernent le vrai débat entre les avocats de la politique de l'offre (compétitive) et les partisans de la relance de la demande. Il ne semble pas que les médias français accomplissent l'effort de pédagogie qui s'impose à ce sujet. On s'en tient à des généralités telles que la dénonciation de l'ultra-libéralisme ou la nécessité de relancer la croissance et de rejeter l'austérité, sans tenir compte de la diversité des secteurs, des entreprises ni des concurrents de notre pays. Pour tout dire les gouvernants tâtonnent sur les vrais ressorts d'un retour de la confiance dans des pays frappés au-delà de la seule

crise économique par une crise de régime politique. Or, il n'y a pas de croissance sans confiance.

Dans la bataille des communicants qui accompagne la crise, on entend des messages lénifiants relevant de la méthode Coué: « tous le feux sont au vert » (Mauroy 1982), ou encore « la courbe du chômage s'inverse » (Sapin 2013), sans compter le retour en boucle des gouvernements de tout bord sur le thème du fond du tunnel en vue.

La communication entretient l'ambiguïté sur la signification du pacte de responsabilité censé lier l'État et le monde des entreprises que le MEDEF et la CGPME représentent ; une ambiguïté qui touche tant les engagements de l'État que les contreparties demandées au patronat, voire exigées de lui. Lorsque le gouvernement se fixe pour objectif d'économiser 50 M. € de dépenses publiques, ce chiffre désigne un ralentissement dans la croissance prévue de ces dépenses bien plus que de vraies économies sur les dépenses existantes. Quand le patronat semble promettre en contrepartie la création d'un million d'emplois, la prudence finit par l'emporter ; il faut en effet du temps pour que les entreprises exsangues reconstituent leurs marges, anticipent des débouchés nouveaux, lancent sur le marché les produits innovants qui se vendront dans le monde entier, investir en conséquence et donc in fine recruter la main d'œuvre nécessaire après l'avoir formée aux nouveaux métiers. La communication qui se présente aux récepteurs comme une suite de messages discontinus ne reflète pas le rôle du temps propre de l'économie. C'est à dire le temps considéré dans la durée mais aussi dans le choix du bon moment pour délivrer le bon message.

### **3. Dans la période de sortie de crise**

La crise ouverte à l'été 2007 fait partie d'un cycle financier qui propage ses effets dépressifs sur les ventes de marchandises, l'investissement et l'emploi, pendant une durée nettement plus longue que les sorties de crise habituelles. La résorption des dettes héritées des emprunts et des déficits du passé plonge les entreprises, plus spécialement les banques, les États et les ménages dans une récession de bilans. Débiteurs et créanciers liés par un sort commun cherchent en priorité à se désendetter et à s'alléger de leurs actifs douteux. Le décalage qui sépare normalement l'annonce des mesures prises par les pouvoirs publics et les effets attendus s'étire. L'opinion publique s'impatiente devant des résultats qui se font attendre. Et les efforts de communication rencontrent le scepticisme des acteurs dont le concours est indispensable à l'obtention des résultats. La communication entre elle-même en crise à partir du moment où les publics ciblés soupçonnent l'émetteur de nourrir des arrière-pensées inavouées.

La crise a fait apparaître la nécessité pour les nations en difficulté de procéder à des réformes de structure. Elles concernent en France, le marché du travail, la protection sociale, la réglementation des produits et des marchés, l'organisation administrative du pays. Or ces réformes d'esprit libéral visent à rendre de la souplesse au système et à libérer les initiatives, de façon que les pays concernés s'adaptent à la mondialisation en cours au lieu d'y résister dangereusement. Devant les résistances rencontrées, les promoteurs de ces réformes ne peuvent se contenter d'en démontrer l'adéquation des objectifs aux enjeux de la compétition mondiale, la pertinence des moyens engagés. Pour qu'une réforme entre en action, il ne suffit pas qu'elle soit rationnelle du point de vue de ses concepteurs. Encore faut-il qu'elle soit comprise dans ses enjeux pour le pays comme pour chacun des partenaires. Et il ne suffit pas qu'elle soit rationnelle et comprise ; encore faut-il qu'elle soit acceptée par les gagnants et les perdants du moment. Négociation, concertation demandent de grands talents de communication.

Il en est de même dans le cas où une instance publique telle qu'une banque centrale, censée indépendante des pouvoirs de toutes origine, doit pour sa part veiller à restaurer la confiance des investisseurs. C'est par une communication vigilante que la Banque de France à l'instar de la Bundesbank, puis la jeune BCE ont rendu crédible la qualité du franc, puis celle de l'euro. Aujourd'hui la mission de la BCE et de ses homologues s'est compliquée. Les banques centrales affrontent en effet des difficultés inédites. Elles doivent poursuivre des objectifs en partie contradictoires : contenir l'inflation dans un couloir de l'ordre de 1- 3% l'an, rassurer banques et marchés sur l'approvisionnement en liquidités, relancer le crédit mais éviter la formation de bulles financières et néanmoins revenir à une politique monétaire normale avec des taux d'intérêt favorables à la reprise de l'économie. Elles se sont dotées d'instruments nouveaux, non conventionnels à cette fin. Et parmi ceux-ci, elles se sont explicitement engagées dans le pilotage des anticipations (*forward guidance*) qui consiste à soigner tout particulièrement les messages qu'elles adressent périodiquement aux marchés. L'instrument s'avère délicat à manier comme le signale la Banque des Règlements Internationaux en ces termes : « *Malgré tous les efforts de communication des banques centrales, un retour sans heurts à la normale paraît peu probable. En voulant préparer les marchés et en indiquant clairement ses intentions, une banque centrale peut involontairement rendre les intervenants plus confiants qu'elle ne souhaite* » (84<sup>e</sup> rapport annuel juin 2014, p.17).

Ainsi, le thème de la communication en période de crise est particulièrement révélateur de la difficulté que rencontrant les communicateurs devant les vérités mouvantes d'une conjoncture turbulente. Rien ne garantit, au-delà de la sincérité apparente des émetteurs, que ceux-ci ont la compétence et l'honnêteté requises pour que les messages soient bien reçus par leurs destinataires.