

INTRODUCTION

Au commencement était Enron...

En janvier 2001, Enron, entreprise texane, grand acteur des marchés de l'énergie, est au pinacle. Grâce à un cours de l'action de 83 \$, sa valeur boursière dépasse les 60 milliards. En 2000, son chiffre d'affaires a atteint 104 milliards de dollars ; il est supérieur à celui d'IBM et propulse Enron au septième rang des compagnies américaines. Son profit a quant à lui frôlé le milliard : 979 millions de dollars – chacun des 20 600 salariés a généré près de 50 000 dollars de bénéfices. Sous l'égide d'un conseil d'administration considéré comme l'un des meilleurs aux États-Unis (leur rémunération de près de 400 000 dollars en 2000 atteste de la prééminence de ses membres), Kenneth Lay, président, et Jeffrey Skilling, récemment promu directeur général, ont acquis la réputation de grands visionnaires, de pionniers d'une économie nouvelle, faite de marchés enfin libérés, où la supériorité se mesure en termes d'audace, d'agilité, d'innovation et de contenu « intellectuel », pas d'usines ni de gazoducs. Grâce au directeur financier, Andrew Fastow, l'innovation s'étend aux finances de la compagnie : le prolifique créateur de montages financiers inédits fait la une du magazine CFO (Chief Financial Officer – directeur financier).

Quel chemin parcouru pour le distributeur de gaz de Houston, créé en 1985, acteur anonyme d'un secteur sans attrait ! En une quinzaine d'années, cette firme a exploité le potentiel ouvert par la dérégulation, bouleversé le marché du gaz, envahi le marché de l'électricité, lancé plus de dix grands projets (énergie et eau) à l'étranger, inventé le marché du réseau informatique à bande large, créé le plus grand site Web de négocié de l'énergie. Sa munificence lui a acheté l'oreille des politiciens,

la complaisance de ses auditeurs et avocats, la dévotion de ses banquiers. Rien ne lui résiste, elle proclame son ambition d'être non seulement la meilleure firme de l'énergie mais « the world's leading firm », en toute simplicité.

Le 2 décembre 2001, Enron se déclare en faillite, huit mois après qu'un premier article, dans *Fortune*, a jeté le doute sur la valeur de son action, quatre mois après la surprenante démission « pour raisons personnelles » de son nouveau directeur général, trois mois après les révélations du *Wall Street Journal* sur des partenariats douteux. Trois mille partenariats servaient entre autres à masquer ses dettes, désormais évaluées à 22 milliards de dollars, et à générer chiffres d'affaires et profits illusoires. Son action vaut moins d'un dollar. Quatre mille salariés ont été jetés à la rue en trente minutes.

Le 25 mai 2006, après cinq mois de procès, Ken Lay et Jeff Skilling sont reconnus coupables respectivement de six chefs d'accusation, passibles de 45 ans de prison, et de dix-neuf chefs d'accusation, passibles de 185 années de prison. Un mois plus tard, Ken Lay meurt d'une crise cardiaque. En septembre, Jeff Skilling est condamné. Andy Fastow purge une peine de dix ans de prison. De nombreux dirigeants sont sous les verrous ou attendent d'être jugés à leur tour. Andersen, le cabinet d'audit vérificateur des comptes d'Enron, a disparu. Les banques d'Enron, complices, ont payé des milliards de dollars destinés à dédommager, très partiellement, les créditeurs et les actionnaires de la firme. Enron est une compagnie amputée qui tente de liquider son passé.

Nous vivons maintenant dans l'ère « après Enron » (AE) : l'affaire est un tournant dans l'histoire de l'entreprise.

Enron a mis en images, en couleurs et sur grand écran, tous les excès d'une époque où l'exubérance était devenue irrationnelle, parfois criminelle. Elle a aussi montré que les meilleurs excès ne peuvent pas durer.

Un lustre plus tard, Enron n'est pas oubliée, et pas seulement du fait des procès de ses dirigeants. L'enronite (« enronitis ») est souvent invoquée, une sorte de maladie de l'entreprise qui perd ses repères, qui s'enfonce dans la corruption. Enron est l'étalon, le « benchmark » de tous les scandales – le scandale des scandales.

L'amateur de médias a été comblé : quel déluge d'informations, souvent passionnantes, souvent de choix ! Dans un quotidien « grand public » comme *USA Today*, près de deux mille articles en cinq ans sur Enron, ou s'y référant, ou la mentionnant.

Après avoir dégusté toute cette information, l'avoir digérée tant bien que mal, on en vient aux questions postprandiales : m'a-t-on tout dit, ai-je bien compris cette affaire si compliquée ? Suis-je comblé ou saturé ? Que me manque-t-il ?

Ce livre est né de la volonté de tenter de répondre à ces questions – étendues à la vaste famille des scandales des entreprises qui pimentent notre quotidien en ce début de XXI^e siècle.

En guise d'apéritif, il importe de se rappeler pourquoi le cas Enron est important, et d'évoquer la relation entre cette firme et les médias.

L'importance d'Enron

Enron, c'est le scandale de tous les superlatifs. On ne voit pas qui pourrait avoir fait mieux avant. Ceux qui ont suivi font figure d'amateurs. À chaque nouveau scandale, la comparaison avec Enron fait partie des figures imposées. Avec toujours la même conclusion, même pour les plus croustillants : c'est du sous-Enron.

À Hollywood, Enron raflerait les Oscars.

Les responsables du scandale sont photogéniques, et jouent leurs rôles à la perfection. Un fondateur et président à la fois bonhomme et inquiétant ; un directeur général venu d'ailleurs, ego et ambition sans limite ; un financier chargé des basses œuvres, manipulant là où ses homologues comptent. Quelques femmes dignes de séries télévisées, rutilantes, redoutables. Même les hommes de main, les « traders », font des seconds rôles de choix, rusés, grossiers, sans scrupule.

Leurs complices sont du meilleur monde. Une firme d'audit de grande tradition, les banques les plus prestigieuses, les avocats des meilleurs cabinets, tous se disputent les faveurs des maîtres de l'énergie. C'est à qui se fera l'écho le plus flatteur de leur propagande incessante, à qui trouvera le moyen de bénir leurs idées les plus farfelues, à qui vernira d'une mince couche de légalité et de respectabilité comptable leurs schémas retors, à qui financera les partenariats les plus boiteux.

Quant aux trucs... avec Enron, pas de demi-mesure : pour réussir, pour faire grimper les profits trimestre après trimestre, seuls les meilleurs moyens sont bons. On fait exploser les prix de l'électricité en Californie – déjà en situation de pénurie – en simulant des pannes de

générateurs ou des surcharges de lignes. On vend du gaz ou de l'électricité à un partenaire, on enregistre le profit, juste avant de boucler les comptes... pour le racheter quelques jours plus tard, comme convenu, et au prix convenu. Pour réduire les dettes, on cède les actifs de la firme à un partenariat créé pour l'occasion, en apparence indépendant, mais dirigé... par le directeur financier d'Enron ! et au vu et au su des partenaires devenus complices ! On conclut des contrats pour vingt ans, et tout le profit escompté, calculé généreusement, est enregistré le premier jour. Résultats : en 2000, Enron a eu recours à six techniques comptables pour le moins douteuses, qui ont « produit » 96 % de son profit publié de 979 millions de dollars et réduit ses dettes réelles de 22,1 milliards de dollars à un montant apparaissant au bilan de 10,3 milliards (rapport Batson, cité par *USA Today*, 7 mars 2003).

Et quel scénario ! Partie de peu de choses – une société locale, vendant du gaz naturel, avec quelques gazoducs –, Enron devient dans les années 1990 une fontaine d'innovation : elle invente des marchés, crée le modèle économique de la firme virtuelle – celle qui ne possède que son talent, qui vend et achète à vitesse électronique tout ce qui peut se vendre et s'acheter –, entre en hyper-croissance : en 2000, en chiffre d'affaires, Enron dépasse IBM ! Après l'ascension à couper le souffle, le vertige de la chute éclair. Puis quatre ans de suspense avant le procès à grand spectacle, et à l'issue incertaine : la faillite, coup du sort ou coup de main ?

Deux mystères ajoutent du piment au scénario.

Le premier est celui des dirigeants, des personnes de talent, sans prédisposition apparente au crime ou à la fraude. Comme pour presque tous les dirigeants, grande est leur volonté de puissance. Comment ont-ils passé de l'ambition légitime à une soif de succès inextinguible, qui sape le jugement sur les moyens d'y parvenir ?

Le second mystère est celui de la fraude. Rares sont ceux qui saisissent les constructions du directeur financier, Andy Fastow. Il peut couvrir le tableau noir de schémas incompréhensibles, créant des sociétés ou partenariats que par jeu ses collègues et lui baptisent de noms de bandes dessinées ou de films – Jedi, Chewco ou encore Raptor. Ses patrons semblent avoir renoncé à comprendre, tout heureux de se décharger sur lui de ce qu'ils savent être un sale boulot. Et la preuve de tout cela, ce ne sont pas de savants articles qui la fournissent, mais bien l'image : Enron, maître de la propagande, a filmé les discussions entre

Fastow et les banquiers. Ils échangent des regards concupiscent, des sourires de crocodile, se réjouissant de montages qui leur rapporteront des dizaines de millions, sans effort et sans risque...

Enron, c'est aussi ce mélange délectable du comique et du tragique. Pour le comique, les dirigeants : en toutes circonstances, ils affichent un optimisme indéfectible – alors qu'ils vendent leurs propres actions par millions pour assurer leur retraite ; ou encore, alors que la corruption rôde dans les couloirs, ils répètent leur slogan : intégrité toujours ! Pour le tragique, une vraie « Götterdämmerung », le crépuscule de ceux qui se sont pris pour des dieux : les mines déconfites, stupéfaites, de milliers d'employés avec leurs cartons, devant l'immeuble toujours rutilant, virés comme des malpropres en trente minutes, leurs retraites envolées – et le suicide de celui que l'on disait être le plus proche du directeur général. Pendant ce temps, les dirigeants, parfois flanqués d'épouses inconsolables, pleurent leur ruine à eux aussi – ce qui ne les empêche pas de budgéter des dizaines de millions de dollars pour leur défense... tout en s'indignant de pouvoir même être soupçonnés !

En un mot : un chef-d'œuvre !

Et un chef-d'œuvre qui nous en apprend long sur les scandales.

Qui comprend Enron saisit les autres scandales, leurs raisons, leurs impacts et ce qu'il faudrait faire pour éviter leur répétition. Tous les problèmes y sont – manifestes, magnifiés.

Le gouvernement de l'entreprise Enron capote. Son conseil d'administration, considéré comme un modèle d'indépendance et de compétence, n'a pas posé les bonnes questions et s'est satisfait de la propagande officielle. Il a même suspendu les règles d'Enron sur les conflits d'intérêts pour qu'Andy Fastow puisse être juge et partie : directeur financier d'Enron, et en charge de partenariats « négociant » d'énormes transactions... avec Enron.

Le modèle économique de la firme, à l'origine distributeur de gaz, a évolué grâce à ses facultés de pousser, puis d'exploiter à l'extrême, la dérégulation des marchés de l'énergie, comprenant mieux que beaucoup ses nuances et ses failles. Enron est devenu le prototype de l'économie « dématérialisée », virtuelle : non seulement elle achète et vend de l'énergie, mais encore elle imagine et vend tous les outils de la spéculation, d'abord sur cette même énergie, puis dans d'autres domaines, de la capacité de transmission par fibre optique jusqu'au temps qu'il fera.

La compétence centrale d'Enron, pour ses dirigeants, était de « créer des marchés », ses atouts, les personnes capables de le faire. Sa capacité à innover lui valait l'admiration des experts et des gogos, des concurrents et des imitateurs. Enron était devenu « a giant hedge fund sitting on top of a pipeline » (« un fonds spéculatif géant assis sur un gazoduc »), selon Doug Millett, directeur général des opérations de Kynikos, un gestionnaire de fonds d'investissement, cité par Bethany McLean dans son article intitulé *Why Enron Went Bust – Pourquoi Enron a fait faillite* (*Fortune*, 24 décembre 2001).

Suprêmes calculateurs ou arroseurs arrosés ? Ses dirigeants se saoulet de leur propagande, respirent l'encens des flatteurs et oublient les règles de l'entreprise. Tout devient virtuel au point de se détacher de la réalité, et des règles, économiques. Les offres semblent si alléchantes, et le prestige de la firme est si grand, que les clients en oublient d'essayer de comprendre leurs rouages et leurs clauses en tout petits caractères – dont la complexité les aurait effrayés. Pour comptabiliser les affaires engrangées, la dictature du court terme l'emporte sur la volonté de refléter la valeur économique : les comptes ne sont plus établis pour la refléter, mais pour atteindre coûte que coûte les objectifs du trimestre, chacun doit montrer forte croissance et profitabilité en progression pour qu'Enron reste le chouchou de Wall Street. Les dettes, on les transfère à des entités créées pour l'occasion, invisibles sauf aux Sherlock Holmes de la finance. Le cash, on n'en génère pas, mais pourquoi s'en soucier puisque les banques les plus réputées prêtent par milliards, sans trop se faire prier ?

Flirter avec la ligne jaune devient la marque de fabrique des meilleurs cadres d'Enron. Tout les y pousse, du système d'évaluation au laxisme des patrons, peu sourcilieux. Et la carotte est irrésistible. Les boni, suivis bientôt des stock-options, sont l'obsession. Leur mode de calcul occupe les pensées, nourrit les envies et les jalousies, justifie des actions saugrenues – et sème les graines du désastre. Pour « gagner » son bonus de plus d'un million de dollars, le « trader » fait tout pour arracher la transaction en gaz ou en électricité, quitte à berner son client. Payé grassement lors de la signature de l'accord sur la construction d'une nouvelle centrale électrique, le négociateur n'a aucune raison de se soucier d'une mise en œuvre réussie. Le cours de l'action mobilise toutes les énergies, pour augmenter la valeur de stock-options distribuées largement et en quantités astronomiques : pas question de manquer les objectifs communiqués à Wall Street, le mot d'ordre est simple : « débrouillez-vous ! »

L'argent ne motive plus, il hypnotise, et la flamme d'Enron brûle si vive qu'elle attire, et corrompt à leur tour, les relations d'Enron. Andersen engrange 52 millions de dollars en 2000 – pour ses services d'audit bien sûr, mais plus de la moitié pour ses services de conseil ; la comptabilité d'un client aussi profitable n'est plus trompeuse, ou au moins casse-cou, elle devient seulement « agressive ». Les banques investissent dans des partenariats dont le directeur financier garantit la profitabilité. Même les concurrents d'Enron se prêtent au jeu, anxieux de prendre des leçons de l'idole de l'économie moderne : ils aident Enron à boucler ses comptes en lui achetant ou lui vendant de l'énergie selon ses besoins de résultats, et pour leur propre enrichissement.

Connue pour sa générosité tous azimuts, Enron est bien vue de tous, ses lobbyistes sont en vogue et son influence grandit à Washington. Pas de discussion sur la dérégulation, pas de groupe de travail sur la politique énergétique sans Enron.

Et quand Enron s'écroule... les réactions sont à la mesure de l'enthousiasme et des compromissions passées, pour compenser. C'est à qui montrera le plus de courroux vertueux, de zèle réformateur. Le veau d'or devient mouton noir – il faut maintenant prôner le contraire de ce qu'a fait Enron. La vague des conséquences peut commencer à déferler, une vague à la hauteur des ambitions mortes.