

## Corrélations simples, monde complexe

Je n'ai pas vu le film « The Navigators » et selon les critiques je me suis ainsi privé d'un spectacle de qualité. D'après un commentateur, le film est une démonstration (valant trois étoiles) que « la privatisation (du rail britannique) tue ». Tout indique que le rail britannique va mal en effet et il est fort possible que la privatisation soit une mauvaise idée. Mais je me méfie des films qui veulent démontrer. Un film peut difficilement être autre chose qu'une illustration. Le réalisateur n'a aucune raison de ne pas choisir, voire même inventer quand de surcroît il s'agit d'un film de fiction, les faits qui conviennent à sa cause et de passer les autres sous silence (même la TSR dans ses émissions d'information ne se prive pas de sélectionner ses sources). Tout le contraire d'une démarche devant aboutir à une démonstration. Et puis, j'ai eu peur de m'ennuyer. La privatisation du rail britannique est un processus d'une complexité extrême. Elle est accompagnée et sans doute même motivée par la perspective de la fin des subventions de l'Etat. Elle a commencé par la séparation de la gestion des infrastructures et des opérations de transport. Elle a vu la mise sur pied de plus de 100 nouvelles entreprises qui doivent se préparer à être viables commercialement et elle est marquée par une forte augmentation du nombre de voyageurs. Elle est encore récente, donc en phase de transition et devant assumer l'héritage du passé (en particulier sur le plan matériel). Les causes possibles d'une performance insatisfaisante ne manquent donc pas. Documenter les changements et déterminer l'importance relative de ces causes potentielles me paraît une tâche trop ambitieuse pour une entreprise de divertissement. J'ai donc eu peur de bailler. Et puis, le meilleur des systèmes peut faillir parce qu'il est entre les mains d'hommes (et de femmes), lesquels sont susceptibles de faire des erreurs, voire d'avoir un comportement purement stupide ou âpre au gain. Comme un système largement inférieur peut sur-performer du fait des personnalités qui l'investissent. La faillite de Swissair est-elle due au système ou aux hommes ? Vraisemblablement au deux. Est-il plausible de penser que les hommes qui ont imaginé et géré le processus de privatisation n'ont aucune responsabilité sur le résultat? Pour arriver à la conclusion que la privatisation tue, il aurait donc fallu que le cinéaste nous convainque soit que les responsables ont agi au mieux et que leur faillite est inhérente au système, soit que toute privatisation du rail attire nécessairement des managers retors ou incompetents. Là encore la tâche est ardue et elle ne peut pas être complétée sans examiner statistiquement les expériences similaires.

Une transformation de la structure de propriété s'accompagnant d'un changement dans les incitatifs peut à terme causer des modifications importantes dans la dynamique et la performance d'une entreprise. Mais les meilleures entreprises sont vulnérables aux erreurs de management. Etablir un bilan définitif d'une expérience sans précédent et unique dans sa complexité et ses ambitions comme celle de la privatisation du rail britannique est évidemment prématuré. La notion même de privatisation est tellement chargée que la tentation semble irrésistible. Une telle tentation participe de la propension largement répandue de tirer des conclusions définitives à partir de corrélations simples qui n'ont aucune validité scientifique. Il faut y résister et ne pas hésiter à demander à "voir les cartes" de ceux qui s'y adonnent, par incompetence ou par idéologie.

Jean-Pierre Danthine  
Professeur à l'Ecole des HEC de l'UNIL