

# La Tribune

Rubrique :	Pge : 4
France	1/2



## Le Medef et « le management du risque »

- Pour les entrepreneurs du Medef, réunis en université d'été, le risque se gère.
- Il est même une mesure de la valeur des entreprises.

**EN PLAÇANT** le thème de sa quatrième université d'été sous l'enseigne de l'incertitude, le Medef a pris le risque de renier certains de ses grands principes managériaux.

Alors que les entreprises ont abondamment, durant ces dernières années, glorifié les vertus du zéro défaut, du management de la qualité totale et de la certification, les débats qui ont cours sur le campus d'HEC depuis mercredi après-midi concluent tous que le risque zéro n'existe pas. Il est vrai que pèsent dans les ateliers, où planchent quelque 2.500 entrepreneurs, les ombres d'Enron, de Worldcom et du 11 septembre. « *Le management du risque a été enfermé dans des équations positivistes* », relève Xavier Guilhou, directeur d'Eurogroup Institute. Principaux accusés : les experts. Ils ont, d'après ce dernier, oublié qu'une entreprise, ça bouge ! « *Qu'on le veuille ou non, les organisations sont toutes confrontées à la complexité de la vie.* »

Si le risque mérite d'être réorienté, comme le pense Fran-

çois Ewald, professeur au Cnam, il n'empêche que les krachs financiers, les menaces liées à l'environnement ou les plans sociaux ont engendré une crise de confiance dont tous les intervenants s'accordent à mentionner l'importance.

**« Une possibilité du business. »**

C'est un fait, la peur ne profite pas aux entreprises, de plus en plus considérées comme des facteurs de dangers. « *C'est la tête de Turc aujourd'hui* », note l'historien Jacques Marseille. Constat corrélaté par l'éditorialiste de *Courrier international*, Alexandre Adler, faisant observer que les plus inquiets de tous les Américains sont aujourd'hui les petits actionnaires : « *Les pertes financières occasionnées par l'attentat du 11 septembre sont bien inférieures à la seule faillite d'Enron* », dit-il. Et Denis Kessler, grand ordonnateur de la manifestation, dans un texte introductif, de souligner un paradoxe : « *Les individus sont plus capables de prendre des risques et moins disposés à en subir personnellement les conséquences.* »

La conception d'un risque positif apprivoisé, et même source de profit, est venue de Claude Bébéar : « *Les risques, ça se manage et c'est une possibilité de business* », a-t-il lancé lors d'une assemblée plénière, faisant remarquer au passage que le risque de la délocalisation, hantise des salariés

des entreprises françaises, est un « *bien fantastique* » pour les pays d'accueil. Et le président du conseil de surveillance d'Axa d'indiquer qu'il vaudrait mieux utiliser les fonds pour les aider directement à s'implanter plutôt que de les verser aux gouvernements de ces pays.

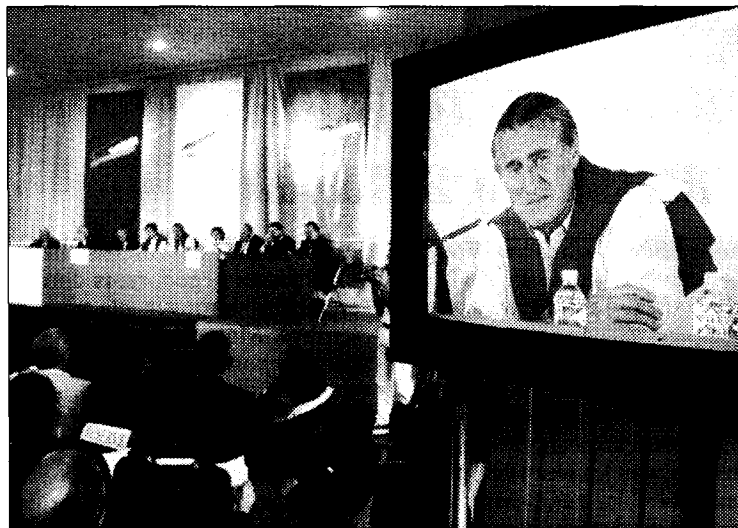
C'est grâce à la mondialisation que les pays pauvres d'Asie se sont développés avec un PIB multiplié par cinq lors des cinquante dernières années, souligne un récent rapport du Medef. « *Mondialisation oui, mais maîtrisée* », insiste Pascal Lamy, commissaire européen au commerce. Celui-ci pointe deux écueils : d'une part, une mondialisation se régule – ou ce sont les mafias qui gagnent – et, d'autre part, une monopolisation des règles du jeu par les plus puissants pour pouvoir fabriquer du protectionnisme, comme c'est le cas aux Etats-Unis avec l'Asie.

Pour Bertrand Collomb, PDG de Lafarge, le processus de mondialisation est une affaire de management : « *Il y a certes des difficultés d'adaptation provoquant emballements économiques et bulles financières, mais l'ouverture et la concurrence restent des outils de progrès.* »

YAN DE KERORGUEN

# La Tribune

Rubrique :	Pge : 4
France	2/2



*Les débats qui ont cours sur le campus d'HEC, dans le cadre de l'université d'été, depuis mercredi après-midi, concluent tous que le risque zéro n'existe pas.*