

# NOUVEAUX RISQUES

## Comment faire face ?

Les crises de ces douze derniers mois - de l'effondrement des tours du World Trade Center à celui de la Bourse - ont ébranlé les systèmes d'évaluation de risque les plus couramment utilisés par les entreprises occidentales.

Toutes les grilles de réflexion doivent donc être revues. Elles doivent l'être en urgence mais, surtout, avec un esprit neuf, attentif aux évolutions d'une planète peuplée aux deux tiers par des éléments étrangers à la civilisation occidentale, réfractaires à nos modélisations et donc, le plus souvent, exclus des analyses.

Comment restaurer la vision d'ensemble qui nous a si cruellement fait défaut ? Et comment, du même coup, retrouver une saine capacité de décision et donc de prise de risque ?

« En redonnant au monde réel priorité sur le virtuel », confirment les spécialistes qui ont participé à la réalisation de ce dossier ; en commençant par écouter le terrain et les signaux qu'il envoie.

Fasse que ce contact avec les réalités de la « vraie vie » nous aide à redécouvrir, au-delà des menaces, toutes les promesses que porte en lui le risque.

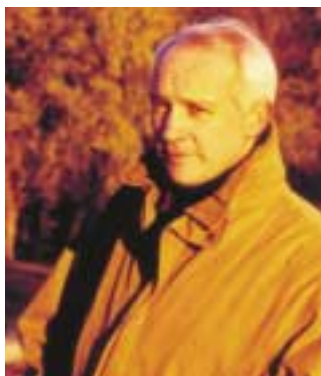
M BD



Analyse du risque

# Tout est à revoir

Au cours des siècles les voyageurs, les commerçants, les marins ont toujours cherché à évaluer les risques inhérents à leurs opérations sur tous les continents en utilisant des réseaux d'information souvent très sophistiqués.



Par Xavier Guilhou, CCE, directeur d'Eurogroup Institute<sup>1</sup>

Avec la montée de la mondialisation, les experts en «risque pays», économistes et mathématiciens confirmés, ont fait émerger des méthodes «scientifiques» pour tenter de qualifier et hiérarchiser la valeur de toutes les formes de gouvernance et d'échange. Mais nous découvrons aujourd'hui que leurs ratios volent en éclats et que l'analyse risque pays ne répond plus aux questionnements en cours dès lors que l'environnement, les jeux d'acteurs et les prises de décisions ne sont plus compréhensibles et ne sont plus mesurables. Or c'est un peu ce que nous vivons depuis quelques mois, avec en toile de fond des incertitudes et des ruptures de confiance significatives qui alimentent le retour de grandes peurs.

L'entreprise se trouve, pour sa part, confrontée à une multiplicité de risques qui influencent tous ses domaines d'activité et à tous les niveaux. Et il est clair que les instruments actuels, quel que soit leur niveau de complexité et de performance, ne répondent pas ou plus à ces nouvelles échelles de risques, voire à cette notion de «franchissements de seuils» qui perturbent la vie internationale<sup>2</sup>. Cela ne signifie pas qu'ils sont obsolètes et qu'il faut les rejeter, mais que le regard porté sur le monde est aujourd'hui trop étroit et qu'il faut faire un effort sans précédent en terme de méthodologie. Il faudrait quasiment aborder cette question non plus avec l'œil du

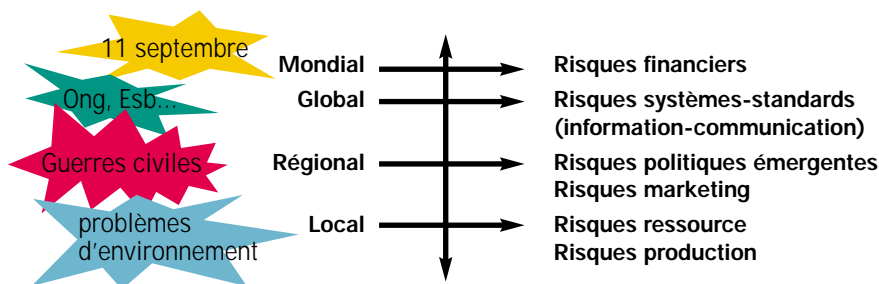
mathématicien, du probabiliste ou du statisticien, qui analysent chaque pays avec des équations fermées sur des postulats étroits et forcément arbitraires, mais avec l'œil du biologiste, de l'épidémiologiste, de l'ethnologue qui observent les risques comme des virus, ou des sociétés en mutation. Les notions de «mutant», de «transformation radicale», de «changement de nature» devraient être au cœur de nos champs d'observation. Il suffit de prendre l'avion et d'aller à deux heures de Paris pour constater que le monde est en pleine effusion et que l'irrationnel, doublé parfois d'un émotionnel incompréhensible pour un occidental, revient en force. On l'a vu après le 11 septembre avec les réactions dans le monde arabo-musulman. Dans ce domaine, la démographie constitue, sans aucun doute, le premier facteur de déstabilisation de nos grilles d'analyse, et ce, quelles que soient les projections des spécialistes sur le XXI<sup>e</sup> siècle.

### inter à venir

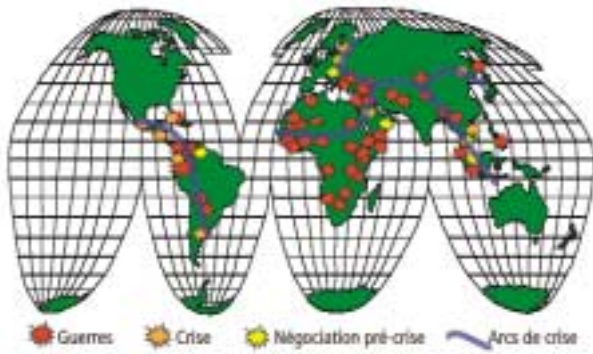
Les ruptures en cours devraient ouvrir notre questionnement quant aux entropies sous-jacentes. Certes, elles sont porteuses d'opportunités d'affaires immédiates, mais elles sont aussi source de sinistres majeurs du fait des chocs culturels inévitables sur certaines régions du monde; le risque nucléaire entre l'Inde et le Pakistan est là pour nous le rappeler. Dans ce domaine, les questions ne manquent pas:

- Quel sera le poids de l'Asie et de l'Océan Indien dans les jeux de puissance des dix prochaines années, compte tenu des taux de croissance connus de ces régions?
- Qu'en sera-t-il des inversions démographiques, entre latinos et Wasps sur le continent américain, ou entre les deux rives de la Méditerranée avec l'émergence d'un jeune monde arabo-musulman face au vieillissant monde judéo-chrétien?...
- Bien au-delà, que pouvons-nous penser des grandes questions épidémiologiques, liées à la démographie, et qui ravagent, certes

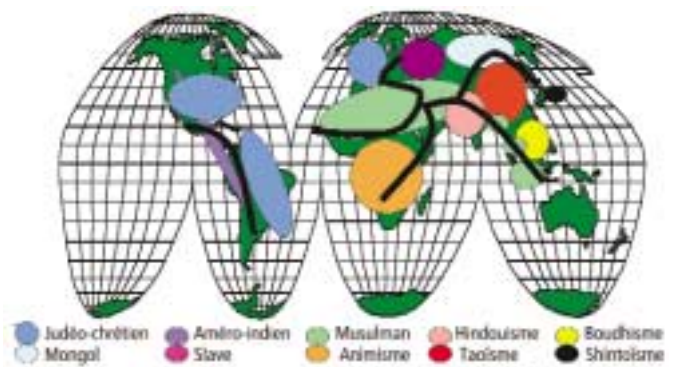
### Big bang du management des risques



## Où sont les crises ?



## Le choc des civilisations



l'Afrique, mais de plus en plus l'Asie et repoussent les frontières de la maîtrise du vivant, d'autant que les virus se moquent de la notion de frontière... ?

- Comment sentir et mesurer ces évolutions qui, en quelques années, peuvent changer radicalement la nature d'un environnement et la validité d'un investissement, tout autant que les classiques ratios d'endettement ?...

Cela nous amène à poser la question de la validité de la notion de risque pays. Peut-on aujourd'hui enfermer la mesure aux simples bornages admis par la communauté des nations, quand les ruptures se situent au niveau des effets « systèmes », des effets « papillon » ou des effets « collatéraux » qui transgressent toutes les analyses macro-économiques ? À ce niveau, oser provoquer le questionnement n'est plus un luxe. Prenons le pire des risques qui soit pour une collectivité comme pour l'entrepreneur, à savoir le risque de guerre qui occupe de plus en plus notre quotidien. Certes, il est souvent présenté comme un risque souverain car lié aux États et à une vision très politico-militaire de la conflictualité qui est celle du XX<sup>e</sup> siècle. Mais comment aujourd'hui évaluer l'état de la planète avec sa prolifération de guerres civiles, et l'émergence d'un « hypertexte de masse » qui utilise des réseaux très élaborés en se fondant

dans tous les artifices de notre modernité ?

Ces conflits ne peuvent plus être standardisés avec des visions idéologiques ou simplistes. Sur le terrain, chaque affrontement est

devenu singulier et par la nature des protagonistes et exige une thérapie sur mesure. Les ONG, habituées à pratiquer ces environnements, le savent bien. La révolution dans les affaires militaires, en cours dans tous les pays occidentaux, oblige les experts en stratégie et les professionnels de la guerre à reprendre en compte une réalité infiniment plus cruelle, la réalité du terrain, avec ses spécificités culturelles, ethniques et son indifférence aux scénarios abstraits des salons.

### inter à venir

Les débats actuels autour de la notion de guerre à propos des événements du 11 septembre, des opérations en Asie centrale et de la dégradation de la situation au Moyen-Orient avec le conflit israélo-palestinien, la confrontation avec l'Irak, les risques d'implosion de la maison royale saoudienne..., posent de sérieuses questions quant au degré de rayonnement de ces crises qui débordent largement la notion de pays. Ces conflits concernent de plus en plus des régions, voire des espaces socioculturels, des réseaux de décisions qui n'ont plus rien à voir avec l'ordre du monde d'hier. Sommes-nous en train de quitter le domaine des conflits entre utopies propres aux « États-nations » pour renouer avec celui des conflits entre civi-

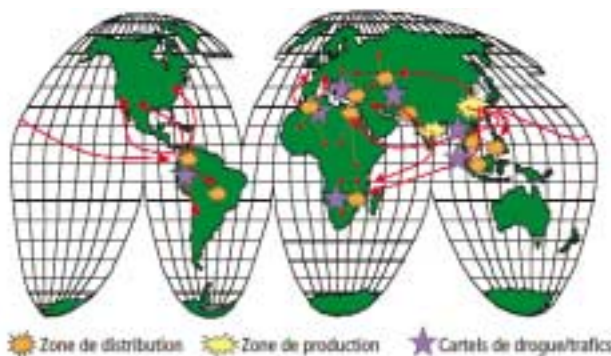
lisations pour reprendre la fameuse thèse d'Huntington<sup>4</sup>, conflits qui ont toujours existé depuis des millénaires ? En France, la communauté des analystes et experts en géostratégie conteste bien entendu cette approche et estime que le monde doit fonctionner en tenant compte de notre vision des droits de l'homme, de la démocratie, du marché, des bienfaits de la mondialisation et des vertus des technologies de la communication et qu'en aucun cas il ne peut fonctionner à partir de racines religieuses, spirituelles, culturelles, forcément irrationnelles. Or, 95 % de la population mondiale vit, au quotidien, avec des protocoles de croyance qui échappent à la modernité de nos sociétés matérialistes. Je ne parle pas de ceux qui vivent avec moins d'un dollar par jour, qu'aucune grille scientifique n'est capable de comprendre. Pour autant, les arcs de crise à prendre en compte, aujourd'hui, dans nos raisonnements sont, pour la plupart, sur les zones de frottement de ces blocs civilisationnels qui, avec la disparition des utopies du XX<sup>e</sup> siècle, ré-expriment plus ou moins violemment leurs aspirations, avec toute la complexité ethnique sous-jacente sur le terrain.

# 95%

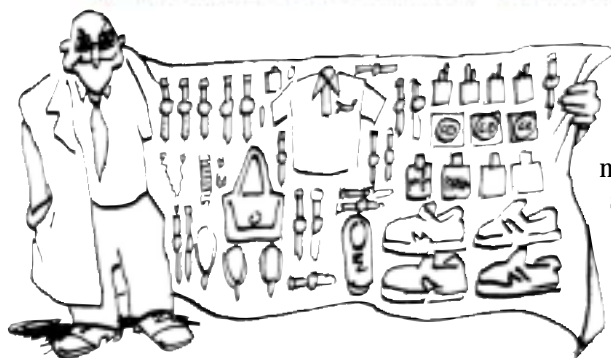
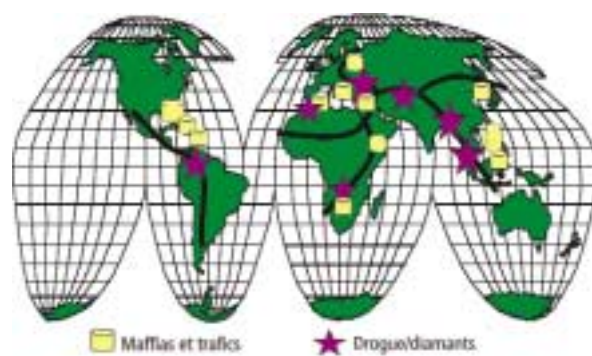
95 % de la population mondiale vit, au quotidien, avec des protocoles de croyance qui échappent à la modernité de nos sociétés matérialistes.

Il est évident que cette recomposition de la vision du monde pose un problème majeur car elle oblige à requalifier les natures de risques et les coûts inhérents à la mutation de ces environnements. Les spécialistes des sorties de crise et des opérations de reconstruction, qui travaillent depuis vingt ans sur toutes ces zones perturbées (soit un tiers de la planète), le savent bien. Il n'y a plus un plan Marshall, mais une

## L'arme de la contrefaçon



## Les zones grises



mosaïque de plans avec une multiplicité d'initiatives qui descendent au niveau du microéconomique et l'analyse du risque se fait sur le terrain, projet par projet. À ce propos, l'analyse des crises asiatiques et de celle en cours en Argentine, est intéressante à plus d'un titre.

→ Certes, une partie des mécanismes d'analyse a répondu en terme de veille macro-économique (dettes publiques/privées, taux de croissance...). Par ailleurs, les mécanismes d'ajustement financier et bancaire ont évité, à court terme, les risques de banqueroute ou de crises systèmes majeures. Mais la recomposition des

tion de la société civile en Argentine autour d'une économie de proximité, l'analyse du rôle de l'église qui a permis d'éviter de dériver vers une guerre civile... sont tout aussi discriminantes que de suivre les arbitrages du FMI et les jeux de provisions faites par les banques car ils définissent les prises de risques sociopolitiques et donc financiers de demain. Ceux qui dirigent des filiales ou mènent des opérations savent combien les discours sur la mondialisation et les grilles d'analyse des spécialistes en risque pays sont à prendre avec précaution. La vision du risque de l'assureur, de l'étatique, et de l'opérationnel est foncièrement différente. Combien de fois avons-nous connu des situations où, pour la Coface et la Dree par exemple, des pays étaient notés en rouge, et où les entreprises passant outre ont eu des succès étonnants.

**“ Il faut, plus que jamais, redonner au terrain ses lettres de noblesse. ”**

### inter à venir

Nous pourrions citer les cas du Nigeria, de l'Indonésie, du Brésil de l'Afrique du Sud... Cela ne signifie pas qu'il n'y avait pas de risque, mais que les entreprises les ont appréciés, maîtrisés par le bas, avec des ingénieries financières et des conduites de projet innovantes et responsables et que les opérateurs ne se sont pas laissés inhiber par le haut par des ratios de solvabilité... Et je ne parlerai pas de la vision du risque que peut avoir un État, avec des critères politiques qui se conçoivent bien sous l'angle de la puissance publique. Le Moyen-Orient est sûrement à ce titre la zone la plus exubérante avec le cas de l'Irak et de l'Iran et des embargos successifs vis-à-vis des uns et des autres. Nous pourrions aussi évoquer les cas très sensibles de la Russie, de la Chine et de l'Inde, qui sont présentés régulièrement comme des risques sûrs pour les politiques alors que, sur le terrain, les entreprises doivent faire face à des risques de « maffiosité », de contrefaçons et de corruptions et ce, quelles que soient la réalité et les opportunités d'un marché local.

mécanismes économiques, financiers, sociologiques échappe à nos grilles de lecture et d'évaluation : ce sont les réseaux et les nouvelles stratégies d'investissement de la diaspora chinoise qui ont contribué à éviter l'effondrement de l'Asie du Sud-Est après 1997. Que dire à ce propos des logiques de troc qui se mettent en place en Argentine ? voire des logiques maffieuses qui se sont développées en Russie et dans les Balkans sur le dos des thérapeutes libérales imposées par les grands bailleurs de fonds américains et européens ? Ces « trous noirs » ne rentrent dans aucune grille d'analyse scientifique.

Il est clair que les risques se déplacent sur des terrains difficiles à analyser, qu'il faut de plus en plus passer par des investigations très opérationnelles sur le terrain et descendre dans « la centralité de l'autre » au niveau de l'analyse. Actuellement, l'observation quartier par quartier, région par région de la recomposition

1. Eurogroup Consulting. Dernier ouvrage de Xavier Guilhou, en collaboration avec Patrick Lagadec, directeur de recherche à Polytechnique : « La fin du risque zéro », Eyrolles, fév. 2002, 300 pages, 22 euros.
2. Voir le schéma « Big bang du management des risques ».
3. Voir la carte du monde « Où sont les crises ? ».
4. « Le choc des civilisations » de Samuel P. Huntington, Éditions Odile Jacob, nov. 2001, 400 pages, 22,87 euros.
5. Voir carte « Les zones grises ».
6. Voir carte « L'arme de la contrefaçon ».

Sur ce plan, il faut évoquer la montée de ces risques transversaux qui se sont développés depuis une dizaine d'années avec le désengagement des États sur les affaires de sécurité collective. Sur les 5 000 milliards d'US dollars qui sont quotidiennement travaillés sur le plan financier, les experts estiment à 1 500 milliards la part des trafics liés à la drogue aux armes et aux transactions illicites. La plupart de ces financements proviennent des zones de non-droit<sup>5</sup>, sont transformés sur les meilleures plates-formes de trading de la mondialisation, rendant très vulnérables nos systèmes financiers.

### inter à venir

Le financement des réseaux d'Al Quaida, l'affaire North et l'Irangible, le rôle de Miami avec les cartels de la drogue et les fonds de pension US... en sont autant de preuves. Les paradis fiscaux jouent certes ce rôle bien connu de «lessiveuses» pour blanchir l'argent, mais cela signifie qu'une partie considérable de ces opérations est réinjectée dans des logiques plus ou moins licites commercialement. Une grande partie des opérations de contrefaçon qui échappent aux mécanismes de comptage et d'audit de l'OMC, du FMI... s'appuie sur ces mécanismes parallèles et développe à côté de l'économie réelle une économie grise qui, dans certains pays, équivaut à 80 % du marché local<sup>6</sup>. Nous pourrions citer, dans le même ordre d'idées, les risques de cyberterrorisme qui peuvent neutraliser ou détruire des systèmes d'information, risque que beaucoup de grands groupes ont déjà eu à traiter et qui ne fera que se renforcer avec les nouveaux types de commerce électronique.

Tout cela signifie qu'il faut plus que jamais ouvrir le questionnement. Les grilles risque pays ne sont qu'une introduction à l'analyse du risque. Il faut être conscient qu'en toile de fond, nous sommes confrontés à une accélération des événements avec des possibilités de risques majeurs. Cela signifie que le tactique redevient à nouveau stratégique et qu'il faut plus que jamais redonner au terrain ses lettres de noblesse. Cela n'empêche pas d'avoir une pensée stratégique, mais dans le contexte actuel, faire preuve d'un peu de lucidité et de bon sens en écoutant ceux qui sont au contact des réalités internationales ne serait pas un luxe face aux risques émergents. ●

# Pourquoi? et comment?

**Pourquoi avons-nous, aujourd'hui, le sentiment d'être partout assaillis par de nouveaux risques? Et surtout, comment dans ce contexte continuer à vivre et à échanger sur tous les marchés du monde?**

Interview croisée de Louis Habib-Deloncle, Jean-Louis Terrier et Xavier Guilhou, réalisée le 26 juillet 2002 au CNCCEF.



*Louis Habib-Deloncle, CCE, assureur, président d'Eurexim et fondateur d'Unistrat.*



*Jean-Louis Terrier, journaliste, président de Credit Risk International, fondateur de Nord Sud Export.*



*Xavier Guilhou, CCE, directeur d'Eurogroup Institute, fondateur de Aude (Action d'urgence et de Développement, une association à vocation humanitaire).*

Louis Habib-Deloncle, Jean-Louis Terrier et Xavier Guilhou, trois spécialistes du risque, répondent ici à trois questions clés:

- comment en sommes-nous arrivés là?
- pourquoi le capitalisme s'est laissé piéger par des concepts qui ont fini par se détacher de la réalité?
- de quels outils disposons-nous pour évaluer lucidement les risques?

## Que s'est-il passé?

**CCE international : Comment en sommes-nous arrivés là?**

**L H-D :** Nous assistons à la fin des illusions. On a voulu s'autoconvaincre qu'un certain nombre d'approches dites scientifiques, notations, ratings... se suffisaient à elles-mêmes pour prendre les décisions. Mais la réalité se rappelle à nous brutalement. Le monde s'est globalisé, nous devons donc «raisonner global» mais cela ne veut surtout pas dire «raisonner standard». Une approche

standardisée est forcément sommaire, donc forcément inadaptée à une analyse pertinente de chaque cas d'espèce et de chaque risque. Prenons l'étude du «risque pays», si mal nommé le «risque souverain», longtemps seul pris en compte, est loin d'englober la réalité à l'heure où l'on constate une multiplication des acteurs. Auprès des pouvoirs souverains interviennent des pouvoirs économiques et, de plus en plus souvent, ce que l'on appelle la «société civile». Pour être suivis, les gouvernements doivent susciter une forme d'adhésion. Autrement dit, si une de leurs décisions entraîne un vrai rejet, elle ne sera pas mise en œuvre, ce qui relativise leur poids dans l'analyse. Chaque risque doit être étudié pour ce qu'il est, en fonction de sa dimension quantitative et qualitative, par rapport aux différents acteurs concernés. La méthode est nettement plus exigeante que la seule considération d'une signature ou d'un rating, mais elle est nécessaire. ➤

→ J-L T : Indépendamment du débat sur l'unipolarité du monde, sur sa standardisation... on assiste aujourd'hui à l'avènement d'une nouvelle culture, tout à fait malsaine, qui prône le « zéro risque » comme on a beaucoup parlé, en matière militaire du « zéro mort ». Cette culture, qui se développe autour du thème « tout sauf le risque », escamote la notion même de risque et sa valeur profondément positive.

**CCE : N'est-ce pas là un réflexe logique face à la multiplication des risques à laquelle nous assistons ?**

J-L T : Je fais partie de ceux qui considèrent que les risques changent de nature, tout progrès implique forcément de nouveaux risques, mais je ne crois absolument pas à l'augmentation des risques. Nous avons complètement oublié que, par exemple, fin 1918, la grippe espagnole faisait 25 millions de morts en trois mois, soit deux fois plus que le premier conflit mondial. Nous avons aussi oublié les quelque 100 000 victimes du tremblement de terre de Tokyo, au début du XX<sup>e</sup> siècle... En fait, je pense que nous avons quitté une époque qui était effectivement très risquée, mais qu'aujourd'hui nous vivons non pas dans une société de plus en plus risquée mais dans une société qui, de plus en plus, refuse le risque. Or une société sans risque est aussi une société sans profit. Le risque va avec le profit, le profit sans risque est un privilège et les privilèges ne durent pas.

X G : Cela suppose de s'interroger sur les limites de notre système de pensée et, en particulier, sur les deux terminologies de « modernité » et de « progrès » qui conditionnent notre vision du monde et notre échelle des risques.

**CCE : N'attendons-nous pas justement du « progrès » qu'il nous protège du risque ?**

J-L T : Nous sommes là au cœur de la problématique philosophique. De même qu'après Rousseau nous avons voulu croire que l'homme naissait bon, nous voulons absolument que le progrès puisse se développer sans être destructeur, ce qui est impossible car tout changement porte en lui une part de destruction.

L H-D : Le seul acte de vivre est risqué mais nous ne voulons pas le voir parce que nous avons peur du risque. Nous essayons de croire que l'on peut vivre sans risque, alors que nous ne faisons que nous défausser du risque sur les autres qui restent, eux-mêmes, exposés. L'aversion au risque a créé une déresponsabilisation des acteurs et, surtout, une ignorance. Comme on ne voulait plus voir le risque, on n'a pas appris à le connaître. Ce dont nous avons besoin aujourd'hui c'est, au contraire, d'aller plus loin dans la connaissance des risques et de les appréhender lucidement pour savoir ce que l'on peut assumer individuellement, collectivement, ou ce qui doit être refusé. Nous sommes tous, collectivement, confrontés au risque. Prenons des catastrophes comme l'usine AZF à Toulouse, les inondations, les tremblements de terre... Quel effort est fait pour examiner tous les paramètres connus avant la prise de décision ? L'ensemble des acteurs, politiques et privés, devraient le faire, mais que ce soit pour des raisons de rentabilité immédiate ou simplement par aversion, on refuse trop souvent de regarder le risque en face. Cette illusion est dangereuse. L'envoi quasi systématique de psychologues auprès des victimes montre combien nous sommes devenus moins armés pour affronter les accidents et les épreuves graves de la vie.

X G : On ne se préoccupe d'ailleurs pas de savoir si les gens qui viennent de subir le traumatisme ont envie de voir des psychologues, mais la société se sent ainsi dédouanée, en accord avec un mode de pensée qui a progressivement repoussé toute conflictualité réelle hors de la vie quotidienne et tend à faire en sorte que les populations n'aient plus à assumer la moindre contrariété.

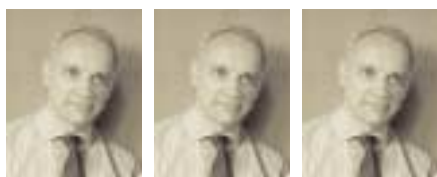
## Risque pays : le cas US

Les États-Unis, « risque pays » considéré comme faible, lorsqu'on l'examinait de manière standardisée, est pratiquement devenu le risque le plus important de la planète. Certes, le Soudan est un « risque pays » largement supérieur aux États-Unis, mais précisément, personne ne s'engage au Soudan car le risque y est élevé, tandis que l'on a toujours pris beaucoup d'engagements sur les États-Unis. On voit là qu'un « risque rare » devient absolument hors de prix lorsqu'il vient à se matérialiser. Et j'ajoute qu'une dimension, peut-être culturelle, aggrave considérablement le cas américain : c'est la « juridiciarisation » effrénée des États-Unis qui fait que, face à un risque normalement quantifiable, et donc financièrement supportable, on en arrive à des demandes d'indemnités infinies émanant de tiers. Or, en matière d'assurance, l'infini n'est pas assurable.

J-L T



**J-L T :** N'oublions pas non plus cette règle sociologique qui veut que moins il y a de risque - ou de corruption, ou d'injustice... - dans une société, plus celui qui subsistera sera jugé insoutenable. Il me semble que le refus du risque est le fruit de la vanité des hommes, il suit un long continuum qui irait de la fin du divin au rejet simpliste de notre propre finitude. Regardez comment l'homme moderne rejette l'idée d'un vieillissement qui mène inexorablement à la mort. Nous devons nous interroger là-dessus et surtout réapprendre à faire face à la réalité et réapprendre le courage, car nous vivons dans une société sans courage.



Louis Habib-Deloncle

Jean-Louis Terrier

Xavier Guilhou

## Le piège des concepts éloignés des réalités

**CCE :** Comment l'entreprise s'est-elle laissée piéger par des concepts qui ont fini par se déconnecter de la réalité - notations, 15 % de profits garantis...?

**L H-D :** Pris dans la tourmente financière, les États-Unis sanctionnent les patrons qui maquillent leurs bilans, les sociétés d'audit... Très bien. Mais on soigne là les effets, pas la cause de la déconfiture. La cause ce sont les marchés financiers qui ont systématiquement imposé aux entreprises du 15 % de rentabilité. Qui a fixé ce chiffre? Quel est le fondement économique de ces 15 %? Est-ce qu'un secteur économique de long terme, comme le traitement de l'eau par exemple, doit impérativement produire la même rentabilité que les biens de consommation ou le secteur informatique, dans le court et dans le long terme? Il y a manifestement un défaut dans le système et il est important de prendre des mesures pour que les marchés financiers ne puissent pas spéculer contre les économies réelles. Je ne suis pas du tout favorable à des économies dirigistes et je sais que le marché peut avoir des effets auto-régulateurs à condition d'en corriger les dérives et effets pervers, ce qui reste le rôle des gouvernements.

**X G :** Nous avons trop longtemps fonctionné sur le terrorisme du macro, de l'équation facile, en faisant abstraction de l'économie réelle qui va peut-être, grâce à la crise, reprendre ses lettres de noblesse. Il n'est que de regarder comment, dans une entreprise, fonctionne un comité d'investissement au niveau international. Qu'il s'agisse de racheter une entreprise, de prendre des participations, d'engager un distributeur... - la vie quotidienne des filiales à l'étranger -, qui prend les décisions? Des contrôleurs de gestion. Il faut réintroduire dans ces comités d'investissement des entrepreneurs ayant la connaissance du terrain et qui savent appréhender ses évolutions. On ne peut plus continuer à suivre des logiques de ratio, à examiner tous les investissements faits par l'entreprise, à les classer en catégories et à prendre les décisions en fonction du classement. Aujourd'hui, la plupart des comités d'investissement fonctionnent sur une systématisation de la déresponsabilisation du haut et du bas, c'est-à-dire une neutralisation de la prise de décision autour de critères qui ne sont plus des critères d'entrepreneurs.

**J-L T :** Ce n'est pas tout à fait nouveau, mais le phénomène s'est très fortement accru. On n'a effectivement rien trouvé de mieux pour neutraliser la prise de décision face à un risque que de le quantifier. L'homme ne s'engage plus, il laisse les chiffres décider à sa place. Il est grave d'entendre un patron se rassurer de n'avoir pas à prendre de décision en affirmant « ce sont les chiffres qui nous les dictent ».

**L H-D :** Les patrons d'entreprises ont leur part de responsabilité, comme ils l'ont eue dans l'institution de la « règle » des 15 %. Certains d'entre eux ont cédé aux diktats des marchés financiers, acceptant de piloter à vue et délaissant les stratégies, même à moyen terme, pour pouvoir réagir, pratiquement au jour le jour, en fonction de l'humeur des actionnaires et des marchés financiers. Or, plus vous créez de pilotage à vue, moins vous créez de visibilité, donc plus vous créez d'incertitude et de risque. Les entreprises ont des cycles différents; lorsque vous investissez lourdement, cela commence par peser sur votre bilan, la phase de rentabilité peut être différée de deux,

## Le revers des fusions

En procédant aux fusions et regroupements pour atteindre la fameuse taille critique et ainsi mieux se protéger contre la concurrence, on a supprimé la diversité et donc la faculté de diluer les risques au profit d'un oligopole où le jeu d'acteurs restants subit. Certaines entreprises ont atteint une concentration des risques qui accroît leur vulnérabilité aux crises. L H-D

trois, cinq ans... Faut-il cesser d'investir pour autant? N'est-ce pas le rôle des marchés que d'accompagner l'effort d'investissement? Dans cette tension entre la vision à court terme des marchés et l'horizon plus long de l'entreprise, le second doit prévaloir. Il faut rendre de l'autorité financière aux dirigeants d'entreprises, leur donner la possibilité de résister aux excès des actionnaires et ne pas oublier que, dans une entreprise, c'est le patron qui fait la synthèse entre les trois éléments clés: les actionnaires, bien sûr, mais aussi les collaborateurs et surtout les clients. Le rôle du management est d'arbitrer entre ces trois forces, pas de se mettre à la remorque d'un seul de ces éléments, l'actionnaire.

**CCE :** La crise aidant, les managers retrouveront-ils rapidement cette liberté?

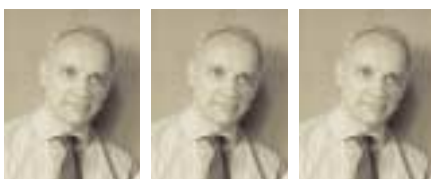
**X G :** Ce n'est pas aussi évident. Après presque quinze ans de diktats financiers, le retour de l'économie réelle et le rétablissement de l'autorité financière des patrons d'entreprise ne se feront pas si facilement. La question reste: qui jugera les patrons et leur autorité financière? Si ce sont toujours les jeunes analystes avides de spéculation à très court terme et ne connaissant rien du terrain, rien ne changera. Il faut créer de nouveaux rapports entre chefs d'entreprises et analystes financiers, des rapports d'échange, pas de diktat. Une autorité financière réelle doit s'établir sur des critères qui rejoignent l'économie réelle, d'où l'importance des informations de terrain permettant d'évaluer les évolutions réelles. On assiste aujourd'hui, dans les entreprises les plus à l'écoute, à la révolte du micro face au macro. Le discours prétendant que « la globalisation efface la problématique du micro », alors que, déjà, les problèmes auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui étaient sensibles sur le terrain, n'est vraiment

➔ plus de mise. Seule une prise en compte attentive des évolutions locales avec leurs composantes culturelles, sociologiques, ethnologiques, permet d'appréhender les réalités. Jusque-là, les ratings en termes de risque pays étaient fabriqués par des mathématiciens, des spécialistes de la macroéconomie et du trading financier. Aujourd'hui, il faut y intégrer des éléments qui sont de l'ordre du religieux, du local, du tribal parfois; les critères sont très différents. Qui, dans ce contexte, est le mieux à même d'évaluer le risque pris par un management en terme d'investissement ou de fonctionnement d'entreprise ?

## Attitude moutonnaire

À la suite de la crise immobilière des années 1990, l'industrie de l'assurance a sorti les actifs immobiliers de ses portefeuilles pour se concentrer davantage sur les actions, puisque les obligations ne rapportent que 2 % à 3 % alors qu'on leur demandait une rentabilité de 15 %. Tout le monde a considéré la « gestion d'actifs » comme la nouvelle poule aux œufs d'or. Là-dessus, un certain nombre d'assureurs ont commencé à collecter l'épargne des particuliers en leur promettant une bonne rentabilité. Que faut-il faire maintenant à la suite de la crise boursière dont le panurgisme amplifie les effets ? Exclure les actions de la gestion d'actifs ? Que reste-t-il ? les obligations ? les bons du Trésor ? Il n'y a pas de vérité absolue en la matière, il n'y a de vérité que dans la diversité. Chaque assureur peut se constituer un portefeuille avec des risques différents qui lui créeront des expositions différentes. Le pire est effectivement le fameux « blanc ou noir ».

L H-D



Louis Habib-Deloncle

Jean-Louis Terrier

Xavier Guilhou

## Où sont les outils nécessaires ?

**CCE: De quels outils disposent les décideurs prêts à regarder les risques en face ?**

**X G:** Nous disposons d'un très grand nombre de bases de données. On compte aujourd'hui plus de gens réfléchissant sur les risques qu'il n'y en a eu dans toute l'histoire de l'humanité.

**L H-D:** Le problème est que beaucoup de gens ne veulent pas procéder à des analyses de risque. Il y a une abdication intellectuelle qui fait s'en remettre à des spécialistes qui n'ont pas toujours toutes les données en main.

**X G:** Pour se donner les moyens de comprendre un monde en mouvement, il faut se placer soi-même dans une logique de mouvement permanent, partir du principe que dans cet environnement mutant il peut y avoir de nouveaux entrants qui vous remettent en cause. Il faut aussi accepter de voir et essayer de comprendre ces grands pans de l'humanité qui ne pensent pas comme nous. J'ai été frappé par de nombreuses réactions occidentales après le 11 septembre. Lorsque je disais que l'attaque d'Al Quaida sur les sanctuaires du système capitaliste (World Trade) et du pouvoir occidental (le Pentagone) était une affirmation du religieux face à notre scientisme, on m'a souvent répondu qu'on ne pouvait penser ainsi puisque « le religieux n'existe plus ». Or, 80 % de la planète vit avec des référentiels religieux, spirituels ou cultu-

rels qui n'entrent pas dans nos équations positivistes et matérialistes. Pourquoi ne veut-on pas l'intégrer ? Prétendre faire de l'analyse du risque, notamment du risque pays, sans intégrer ces dimensions, fondamentales sur des pans entiers de la planète, laisse à découvert 80 % du scope. L'illusion d'optique est de taille. Or un grand nombre des actuels acteurs de l'économie capitaliste, dans les milieux financiers notamment, raisonne en système fermé, uniquement par rapport à ce qui se vit à l'intérieur du monde occidental, sans intégrer ce qui est en train de se passer dans le reste du monde. Il faut quand même voir qu'une bonne partie des richesses créées échappe totalement à nos systèmes de notation, agissant dans d'autres univers de transaction, d'intérêts collectifs, comme le système asiatique par exemple. Or les masses monétaires qui circulent aujourd'hui dans ces zones, hors des scopes philosophiques qui nous rassurent, sont très importantes.

**J-L T:** Ces peuples sont en train de créer des systèmes dans lesquels ils vivent comme nous nous avons créé les nôtres il y a quatre siècles et nous n'en tenons pas compte.

**L H-D:** D'autant que, on oublie de le dire, cette masse financière bouge tous les jours, elle est énorme et n'a pas le même impact partout. À Paris, une journée où les transactions se sont élevées à 5 milliards d'euros est une grosse journée. Or certains pays émergents, traités financièrement comme quantité négligeable, qu'il s'agisse de pays d'Asie, dont la Chine, du monde arabe ou de la Russie peuvent, du jour au lendemain, faire circuler, 20, 30, 50 milliards de dollars. Si demain 20 milliards de dollars venus des pays émergents atterrissaient sur la place financière de Paris, ce qui représente bien peu de chose par rapport aux milliers de milliards qui tournent tous les jours sur l'ensemble de la planète, ce serait un séisme. Vivant dans une économie de plus en plus globalisée, nous devrions réfléchir davantage sur nos capacités d'absorption des chocs et les masses financières que chacun est capable de supporter. Geler les mouvements de capitaux serait négatif, les orienter de façon un peu plus raisonnée à la mesure de la capacité de chacun des acteurs me paraît être important. Un exemple, l'argent du pétrole: les 200 000 familles les plus importantes du Golfe auraient 1 500 milliards de dollars d'actifs. Sur ce total, une centaine de milliards de dollars aurait été investie dans le monde arabe, 850 milliards de dollars sur le marché améri-

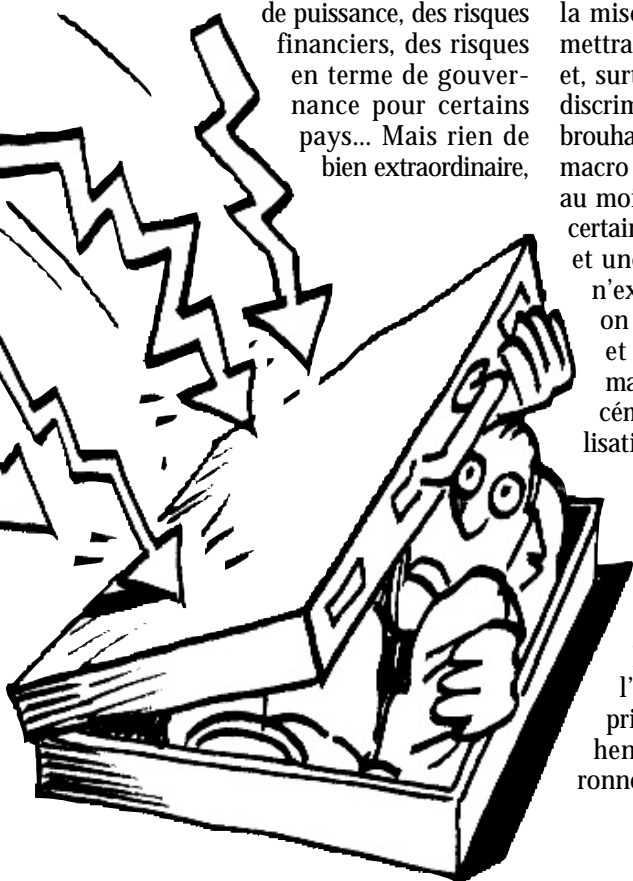


cain, 550 milliards de dollars sur le marché européen. À la suite du 11 septembre, après la menace de saisie des actifs pouvant être considérés comme aptes à aider les terroristes, 10 % des actifs arabes placés sur le marché américain - soit 85 milliards de dollars - seraient partis. Où sont-ils allés ? S'ils devaient atterrir sur le marché européen, nous le verrions ! Et s'ils ne viennent pas sur le marché européen, où iront-ils ? Nous avons peut-être intérêt à regarder tout cela d'un peu plus près et ne pas nous contenter de fixer Wall Street !

**CCE: Puisque nous avons toute l'information dont nous avons besoin à notre disposition, a-t-on des chances, avec certes du courage et de l'intelligence, de parvenir à appréhender correctement les risques ?**

L H-D: Pour cela, il faut d'abord éviter de remplacer une méthode toute faite par une autre méthode toute faite, une modélisation par une autre modélisation.

X G: C'est la vraie question et c'est d'autant moins simple que nos experts et l'opinion publique, voyant arriver un certain nombre de rendez-vous, sont inquiets. Certes, il existe des risques de guerre, de remise en cause des rapports de pouvoir, des rapports de puissance, des risques financiers, des risques en terme de gouvernance pour certains pays... Mais rien de bien extraordinaire,



ce ne sont que des évolutions naturelles. Or on a l'impression que plus les échéances approchent, plus l'opinion s'affole. Et comme elle ne trouve pas en amont de vrai référentiel conceptuel pour la réflexion, on fait virevolter les curseurs, jusqu'à provoquer parfois des « ruptures de confiance » avec des krachs financiers ou boursiers qui ne sont pas que des ajustements techniques.

J-L T: Nous traversons, une fois encore, une période d'interrogations, mais reconnaissez qu'il y a bel et bien progrès ! En 25 ans, le mouvement des capitaux aura été multiplié par 1 700. L'actuelle crise financière aurait donc dû, par définition, dans d'autres temps, se transformer en crise de 1929 puissance dix. Tel n'a pas été le cas, et tel, selon toute probabilité, ne sera pas le cas. Il faudrait quand même tenir compte du fait que l'humanité progresse, y compris dans ses errances et dans ses folies qu'elle a appris à mieux gérer.

**CCE: Comment reprendre contact avec les réalités et se donner les moyens de mieux appréhender les risques ?**

X G: Nous disposons de l'information et de tous les outils nécessaires, parfois même de manière pléthorique, ce qui manque, par contre, c'est l'organisation, la mise sur pied de systèmes qui permettraient de les utiliser efficacement et, surtout, ce bon sens qui permet de discriminer ce qui est essentiel dans le brouhaha de l'information. Les analyses macro développées à la fin du XX<sup>e</sup> ont au moins eu le mérite de nous fournir certains outils en matière d'abstraction et une vision globale des choses qui n'existait pas avant. Au XIX<sup>e</sup> siècle, on était beaucoup plus « mondial » et « international » qu'on ne l'est maintenant, mais on n'avait pas forcément la vision de notre mondialisation ; aujourd'hui nous l'avons, à travers des outils extrêmement perfectionnés, des systèmes d'informations en temps réel... Nous disposons aussi de gens très formés, tant sur le plan technique que managerial. Nous leur devons une bonne partie de l'internationalisation des entreprises françaises. Ils ont su appréhender un certain nombre d'environnements, maîtriser les risques, les

intégrer. La plupart de nos grandes majors couvrent entre 60 et 100 pays, avec de vrais professionnels qui ont tenu, et tiennent toujours, le terrain. En revanche, entre les deux, entre ces formidables outils macro et cette capacité à tenir le terrain sur le plan micro, ainsi qu'à rendre compte de ce qui s'y passe, c'est le vide. Je dirais même qu'on a régressé dans ce domaine, car à travers les grands chantiers des années 1970, nous avons développé toute une ingénierie de projets où le macro et le micro étaient fusionnés. Les directions des affaires internationales avaient cette culture de la fusion des informations venant du terrain et celles émanant des logiques d'experts. Cette culture s'est effilochée dans les années 1990 quand la seule appréciation financière a pris le dessus. Il faut à tout prix retrouver ce sens du terrain, comme il faut retrouver du bon sens en terme de gouvernance. On a aujourd'hui en face de nous deux systèmes cloisonnés qui n'arrivent pas à se comprendre. D'un côté, les sièges, où des directeurs financiers rédigent les fiches qui permettent aux patrons de parler aux analystes et aux marchés, de l'autre, les filiales où les patrons de zone se débrouillent dans leur coin alors qu'eux détiennent l'information qui permettrait d'intégrer le risque local. Mais c'est toujours sur le trading financier, pas sur le risque local, que se fait le rating. On ne peut pas laisser les décisions continuer à se prendre comme aujourd'hui, sur trois ou quatre ratios sans écouter les opérationnels, sans aller sur le terrain pour voir de quoi il s'agit, sans prendre le temps de sentir dans quelle durabilité on entre. L'analyse du risque sur un pays ou sur une affaire ne se fait pas entre deux avions. Mais je ne désespère pas, car je pense qu'une évolution de nos entreprises, comme de nos États, sur cette capacité de bon sens va se faire par le bas, avec des sanctions qui passeront soit par des élections - ou la rue -, soit par une généralisation des grilles d'analyse du développement durable. La notion de développement durable va, en effet, bien au-delà de l'écologie ou de l'environnement et porte sur cette capacité à remettre en fonctionnement des moyens, des compétences actuellement bloqués. ●

*Propos recueillis par  
Madeleine Barbier Decrozes*

## Expérience

# Les choix de Rhodia

**Pierre Delcroix, CCE, à la tête de Rhodia Egypt Chemicals depuis bientôt quatre ans, est un homme de terrain et, par définition, homme de tous les terrains, après quatre années passées en Colombie puis quelques autres à parcourir l'Europe, il s'est posé deux ans en Espagne avant de rejoindre Le Caire.**

**B**ien qu'au cœur d'une zone bouillonnante, il n'a pas l'impression d'assister à une multiplication ou à une aggravation des risques sur le terrain mais plutôt à une modification de la liste des risques. «La crise économique a frappé les marges de tous les acteurs de la chaîne industrielle avec redistribution des cartes. Certains gagnent, d'autres perdent. Rien de nouveau, les risques sont toujours les mêmes, mais le déplacement des acteurs sur la chaîne industrielle a fait quelques dégâts». Il dresse ici sa liste des risques. Elle compte cinq chapitres, les plus importants : les risques stratégiques - comment investir au bon endroit au bon moment - et les risques interculturels - comment bien vivre et travailler dans l'entreprise et avec l'extérieur.

### Le bon endroit au bon moment

Premier dans l'actuelle liste de risques de Pierre Delcroix, le risque stratégique, celui qui préside à tout investissement : est-ce le bon endroit ? est-ce le bon moment ? Questions de la plus brûlante actualité au Moyen-Orient, marché très important mais en souffrance, puisque la crise palestinienne bloque tout processus de développement, y compris la concrétisation des différents accords douaniers (Comesa, Ligue arabe...). «On sent que le marché est là, les gens sont là, le pouvoir d'achat est là, mais le risque palestinien bloque tout. La question est de savoir quand y aller, investir, quand se structurer ? La prise de décision n'est pas simple, il ne faut pas se tromper. Y aller trop tôt coûte cher, le faire trop tard est rédhibitoire». L'épicentre «logique» de cette zone serait l'Égypte, qui devrait pouvoir y jouer un rôle à la hauteur de son histoire et de sa position géopolitique. Saura-t-elle le faire ? Chez Rhodia, on le pense : «nous savons que la zone du Moyen-Orient est une zone stratégique», confirme Pierre Delcroix, «nous tenons à y être présents et, malgré la situation, nous nous donnons les moyens, en hommes et en matériel, pour accroître notre présence». Résultat, le chiffre d'affaires Égypte augmente

de 20 % par an depuis trois ans. «Nous renforçons nos structures dans la zone afin d'offrir à nos clients multinationaux et locaux les nouveaux services qu'ils attendent d'un fournisseur entreprenant. Nous nous sommes installés dans trois zones franches, à Dubaï, Istanbul et Alexandrie, afin de pouvoir couvrir le Moyen-Orient et développer nos nouveaux services de distribution, de solutions de supply-chain et de sourcing de produits complémentaires. Nous «professionnalisons» de plus en plus nos commerçants, car notre métier est très technique : apporter à la simple vente de spécialités chimiques une valeur ajoutée en services technique, marketing et commercial, et ce, pour nos clients agissant dans des métiers aussi divers que l'automobile, la santé, les parfums, l'habillement, l'électronique, la beauté ou l'environnement ! Nous misons sur la zone et souhaitons monter en puissance maintenant, en dépit de la situation géopolitique. Nous partons de l'idée que la situation actuelle se réglera et qu'alors, ceux qui auront pris des positions d'organisation, de logistique et de marketing en profiteront».

### Interculturel, le poids du terrain

En deuxième position de la liste Pierre Delcroix viennent les risques interculturels, position quasi chronologique puisque, lorsqu'une entreprise a décidé «d'y aller», elle doit s'organiser et, là, c'est dans le choix des hommes et des organisations qu'elle ne doit pas se tromper. Position importante car, bien qu'essentielle à la réussite de l'investissement, cette dimension ne semble pas suffisamment prise au sérieux dans nombre de groupes. «Les Français sont toujours persuadés que leur culture est universelle et que c'est aux autres de s'adapter» résume Pierre Delcroix. Pourtant, «une multinationale peut difficilement imposer des procédés généraux à 40 pays et cultures différentes, elle a donc tout intérêt à conserver certaines fonctions globales, comme les relations humaines ou la communication, tout en décentralisant les fonctions nécessitant l'ap-

# 20%

95 % de la population mondiale vit, au quotidien, avec des protocoles de croyance qui échappent à la modernité de nos sociétés matérialistes.

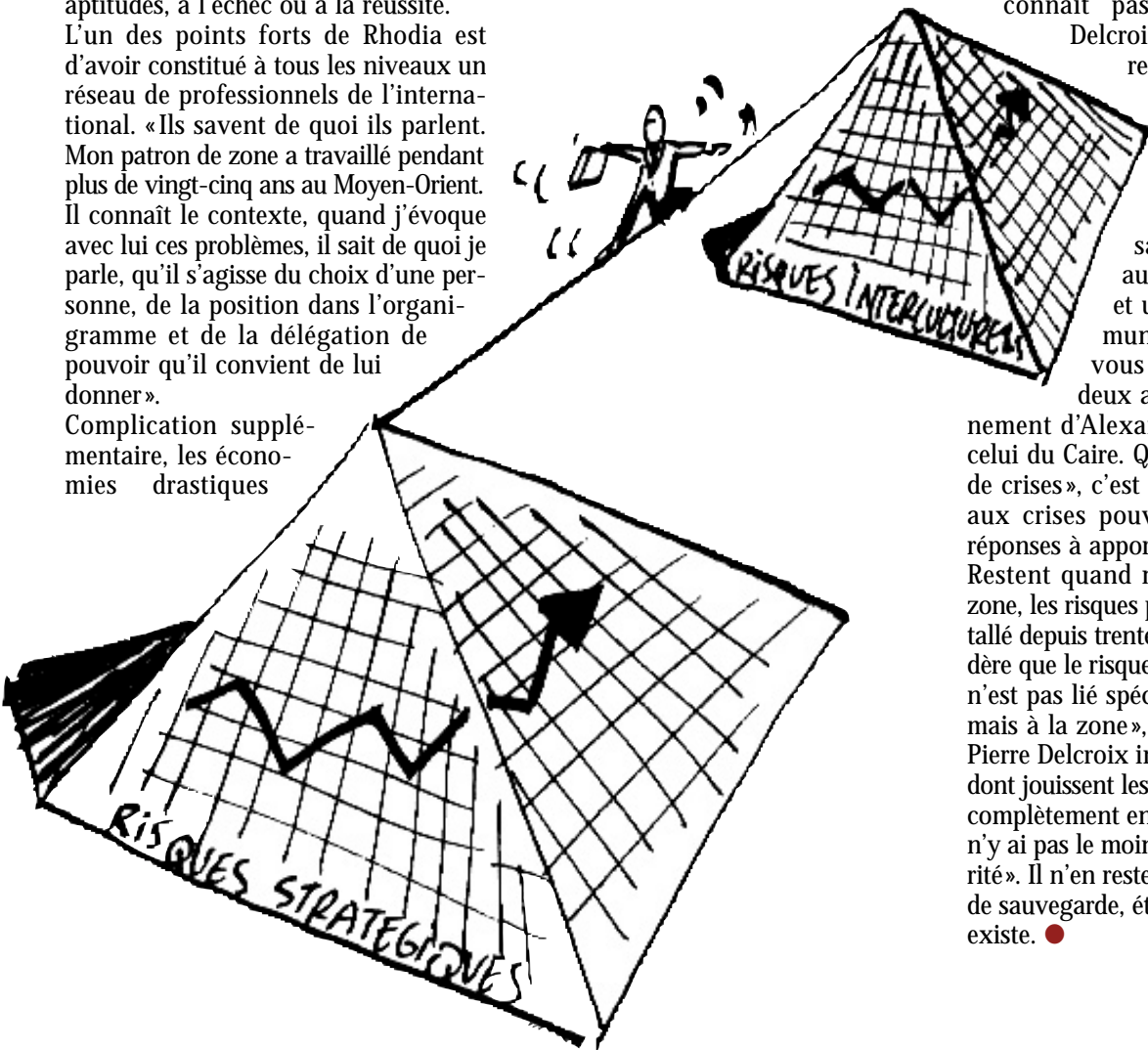
proche locale». Jusqu'où doivent aller les intégrations locales? Qui prend les décisions de trancher entre le «corporate imposé» et la délégation locale? Comment le système doit-il fonctionner? Qui fournit les informations nécessaires? Qui est considéré comme crédible? «Tout l'art du management local est là: pouvoir motiver les gens, leur donner suffisamment de libertés pour qu'ils se sentent responsables, tout en contrôlant pour que le produit ou le service reste dans la norme promise au client». Les managers de terrain ont souvent le goût et l'intérêt pour les cultures locales, mais sont-ils écoutés au siège? Ce n'est pas toujours le cas, et certaines multinationales ont des cultures du siège trop sédentaires, avec une tendance à penser que toutes les règles de gestion internationales sont intouchables, or ce n'est pas vrai». Car dès que l'on touche à l'humain, on touche à la culture locale. Le management local est fait d'une foule d'informations, de connaissances et parfois d'intuitions qui font la différence et mènent, selon les aptitudes, à l'échec ou à la réussite. L'un des points forts de Rhodia est d'avoir constitué à tous les niveaux un réseau de professionnels de l'international. «Ils savent de quoi ils parlent. Mon patron de zone a travaillé pendant plus de vingt-cinq ans au Moyen-Orient. Il connaît le contexte, quand j'évoque avec lui ces problèmes, il sait de quoi je parle, qu'il s'agisse du choix d'une personne, de la position dans l'organigramme et de la délégation de pouvoir qu'il convient de lui donner». Complication supplémentaire, les économies drastiques

dans lesquelles sont engagées la plupart des entreprises. Elles pèsent sur les budgets «développement international» alors que les filiales sont tenues d'accroître leurs ventes. Comment se développer sans prendre trop de risques en faisant maigrir les frais fixes? Pour diminuer le nombre de ses expatriés en maintenant un contrôle, Rhodia a créé des mini-zones. Un expatrié est désormais responsable de trois ou quatre pays. Le management interculturel n'en devient que plus délicat: «chaque pays a des comportements particuliers, on ne peut pas faire les mêmes choses en Égypte et en Irak, par exemple.

**« Faites un essai avec une tonne »**

En troisième et quatrième positions sur la liste, les risques juridiques et administratifs. Dans des pays en voie de développement, comme l'Égypte, les décalages entre les engagements internationaux - règles de l'OMC par exemple - et la réalité juridique sur le terrain restent importants. «Quand

on travaille en Égypte, ces problèmes sont toujours présents. Seules l'expérience et une extrême prudence nous aident. Il faut savoir agir progressivement. Lorsque, par exemple, vous importez un produit pour la première fois. Ne commencez pas directement avec cent tonnes, faites un essai avec une tonne, passez les étapes du dédouanement, du code douanier, de la taxation... Si tout se passe bien, alors essayez les cent tonnes. Il faut savoir ne pas aller trop vite, être très pragmatique et surtout s'entourer de gens compétents, capables de traiter ces opérations». Viennent enfin les «risques techniques», comme le risque de change. « Quand vous êtes en risque en livres égyptiennes, vous n'avez pas le moyen de vous couvrir. En matière de «credit management», il est, de plus, difficile d'évaluer le risque que représente une société locale, dans un pays comme l'Égypte où la signature est avant tout basée sur le respect de la parole donnée». Que faire, puisqu'il faut bien finir par prêter à de petits clients qu'on ne connaît pas très bien? Pierre Delcroix a choisi de s'entourer de conseillers locaux efficaces: un auditeur, un juriste et, si possible, un homme «gestion de crise». Il les estime indispensables: «avec un bon auditeur, un bon avocat et un bon agent en communication, vous pouvez vous battre». Il a même deux avocats, car l'environnement d'Alexandrie est différent de celui du Caire. Quant au «gestionnaire de crises», c'est l'homme qui réfléchit aux crises pouvant survenir et aux réponses à apporter. Restent quand même, dans une telle zone, les risques politiques. Rhodia, installé depuis trente ans en Égypte, considère que le risque fondamentaliste, «qui n'est pas lié spécifiquement à l'Égypte mais à la zone», est contrôlé. De plus, Pierre Delcroix insiste sur la protection dont jouissent les étrangers: «je me sens complètement en sécurité en Égypte, je n'y ai pas le moindre problème de sécurité». Il n'en reste pas moins qu'un plan de sauvegarde, établi avec l'ambassade, existe. ●



Schneider Electric

# La remontée au sommet des informations du terrain

Implanté dans des zones parfois turbulentes, Schneider Electric, qui réalise 85 % de son chiffre d'affaires à l'international, organise régulièrement la remontée au sommet des informations du terrain à partir de sa division internationale.

## L'alerte

L'analyse des crises précédentes, en Turquie au cours de la dernière décennie, mais surtout en Asie du Sud-Est à partir de l'été 1997, a mis en évidence l'importance des signes avant-coureurs. Parmi ceux-ci, l'accroissement des déficits, bien sûr, mais aussi, et peut-être surtout, les réductions des dépôts bancaires. « Deux trimestres au cours desquels les dépôts diminuent précèdent presque à tout coup une crise grave ». Autre indicateur, la rentabilité des banques : « si les banques commencent à afficher un return on assets inférieur à 1 %, on va vers des difficultés. On doit aussi regarder les sociétés elles-mêmes pour voir si elles créent ou si elles détruisent de la valeur. On voit ce que signifient de grosses destructions de valeurs avec ce qui s'est passé en Colombie, où la presque totalité des 500 plus grosses compagnies ont, pendant deux ans, détruit beaucoup de richesses avant la crise de 1998 ».

L'initiative prend forme dès les premiers mois de 2001, juste après les rêves de monde sans crises induits par la douceur de l'année 2000. Il devient clair que, pour préparer au mieux l'entreprise et les hommes à ces crises, toujours aussi difficiles à prévoir, mais décidément inévitables, il faut anticiper, planifier, prévoir, en commençant par étudier ce que d'autres ont vécu ailleurs. D'où l'idée de collecter le savoir-faire existant dans le groupe en termes de crises, qu'il s'agisse d'hyperinflation, de forte dévaluation, de crise politique majeure. En juillet dernier, l'arrivée à la tête du développement international de Jean-Marc Debeaux, responsable du Moyen-Orient où il vient de passer huit années - d'abord responsable de la péninsule arabe puis, à partir d'Istanbul, de l'ensemble de la région -, marque la détermination du groupe. À 43 ans, de formation mixte - ingénieur et commerce - acquise tant en France qu'aux États-Unis, J.-M. Debeaux a, comme il le dit lui-même, « la chance d'avoir travaillé dans une région où les changements brusques, auxquels il faut réagir vite, ne manquent pas ». Il a donc appris beaucoup de choses, notamment l'importance des valeurs culturelles.

## Réponses aux crises financières...

C'est en Turquie, lors de la dévaluation de février 2001, qu'il crée sa première cellule de crise. « Après une dizaine d'années de secousses successives, le pays subit une crise financière majeure qui se solde, au plan national, par une dévaluation de 70 % de la turkish lira, un 18<sup>e</sup> plan du FMI et la banqueroute de quatre grandes banques ». Schneider Electric se retrouve face aux difficultés classiques dans ce type de situation : clients insolubles, employés dont les revenus s'effondrent alors que leurs dettes - maison, voiture... - sont en dollars, dépôts de bilan de certains fournisseurs et actionnaires qui s'affolent.

Le nouveau groupe de travail commence par essayer de bâtir des scénarios de redressement, appelle différents collègues ayant déjà vécu des crises identiques, en Corée, en Indonésie ou dans d'autres pays, pour voir ce qu'ils en ont tiré. « Puis nous avons décidé de mettre ce savoir sur papier pour essayer de le consolider mais, cette fois, au niveau de l'ensemble de la division internationale ». Chaque référent se met alors en devoir d'écrire son histoire, racontant ce qui s'est passé dans le pays, ses réactions, celles de son équipe, ce qui a été mis en œuvre, avec quelles réussites et quels échecs. Histoires qui remontent directement au directeur financier qui en fait une synthèse pouvant être utilisée par l'ensemble des directeurs pays du groupe. Parallèlement, le management local, en première ligne sur le terrain, doit faire face et convaincre les clients, les employés, les actionnaires, qu'aucun d'entre eux ne sera sacrifié sur l'autel des résultats. Jean-Marc Debeaux institue des communications hebdomadaires sur la marche de la société, ses résultats, les solutions envisagées. « Les gens étaient affolés, ils se rendaient bien compte qu'on ne vendait plus rien, on était passés d'un seul coup de 100 à zéro. Autour, tout le monde changeait son argent en dollars et ne dépensait qu'au compte-gouttes. Quand on est dans cette phase-là, le management doit s'efforcer de rester concret. Les journaux s'emparent souvent de la crise, montent en épingle tel ou tel problème ; notre devoir n'est pas forcément de rassurer mais d'apporter le plus de vérité possible sur l'état réel de la situation. Il faut mettre en évidence le lien entre les mesures que l'on prend à l'intérieur de la société, celles que prennent d'autres sociétés et ce que fait le gouvernement. Il faut aussi montrer qu'il y a une égalité de traitement entre les différents acteurs de l'entreprise, que l'on prend soin de sauvegarder la pérennité de son réseau de clients, de four-

nisseurs et, au maximum, de ses employés même si on est obligé de se séparer de 20 à 30 % du personnel. Tailler dans les effectifs à cause d'une crise est l'une des tâches les plus difficiles, les plus tristes qui soient. Quand vous devez diminuer votre effectif de 25 %, comme nous avons dû le faire, vous êtes perplexe. Vous trouvez bien 1 ou 2 % dont vous pourriez envisager de vous séparer, car pas très efficaces, mais les autres, que vous avez choisis, formés, sont en général efficaces. Sur quels critères, humainement acceptables par tous, convient-il de faire ce choix? Nous avons discuté pendant trois jours pour définir nos critères de sélection et nous mettre d'accord, du bas en haut de la pyramide, sur la manière de nous y prendre, en fonction de la taille des coupes indispensables... et des prévisions de reprise.

### ... ou aux crises politiques

Comment, dans une zone aussi bouillonnante et concernée que le Moyen-Orient, vit-on l'après 11 septembre? Surtout lorsque, comme Schneider Électric, on travaille sur des pays qui ont pris des positions diamétralement opposées? « Notre devoir est d'essayer de mettre en avant les faits et pas les impressions, c'est aussi d'expliquer », rappelle Jean-Marc Debeaux. Il se souvient aussi des conséquences locales du vote, par le Sénat français, d'une condamnation du génocide arménien perpétré par la Turquie en 1915 : deux mois de bannissement complet des produits français ainsi que beaucoup d'angoisses et de questions, tant chez les employés que chez les clients. Pourquoi les Français jugeaient-ils, à travers des valeurs actuelles, des événements vieux de près d'un siècle, qui s'étaient passés dans d'autres cultures? Et les Turcs risquaient-ils d'en subir aujourd'hui les conséquences s'ils devaient se rendre en France? « Dans des cas comme celui-là, nous avons un devoir permanent d'explication et de neutralité » explique Jean-Marc Debeaux qui poursuit : « nous devons veiller à être justes et nous appuyer au maximum sur les faits pour être en mesure d'expliquer ces prises de position. La crise du génocide arménien nous a demandé beaucoup d'explications. Les sociétés françaises et l'ambassade se sont mises en phase sur les messages à véhiculer et que l'on peut résumer ainsi : l'histoire est l'histoire, il faut essayer d'en tirer ce qui peut améliorer la vie des peuples mais, aujourd'hui, quoi qu'il en soit, les Français apprécient beaucoup les Turcs et les aident concrètement et financièrement, comme après le tremblement de terre de 1999 ».

Le message « d'après 11 septembre » fut plus difficile à trouver : « nous avons des activités dans l'ensemble des pays de la zone, dans des pays parfois en conflit entre eux. Chacun de ces pays préférerait ne pas nous laisser travailler avec son voisin et, parallèlement, de Paris, tous ne voient pas toujours du premier coup pourquoi ces deux voisins n'avanceraient pas du même pas. Dans ce cas, c'est au sein de l'entreprise que nous avons un devoir d'explication du passé, faire comprendre que, même si tous parlent très bien anglais, la présence, dans une même réunion, d'un Syrien et d'un Libanais peut générer des tensions qui ne seront pas forcément lisibles mais qu'il faut intégrer. Les fausses similitudes font partie des pièges de la globalisation ; nous parlons tous anglais, nous croyons nous comprendre, mais nous ne prêtons pas suffisamment attention aux barrières culturelles qui peuvent séparer un Indien d'un Pakistanais... Nous y sommes d'autant moins sensibles que notre culture européenne nous trompe, ce ciment européen nous rend souvent aveugles aux dissensions beaucoup plus fortes existant entre certains peuples ». D'où l'importance de l'information de terrain. ●

## Israël et le risque de guerre

Autre pays, autre type de risques, Israël et les risques de guerre. Là, le management est confronté à deux types de problèmes : la sécurité du personnel et des actifs de la société, ainsi que la gestion de la pression psychologique qui pèse sur les employés. « Les salariés locaux ont une vie particulière, rappelle Jean-Marc Debeaux, ils sont réquisitionnés au moins un mois par an pour aller au front. Au retour, ils ont souvent du mal à se remettre à travailler dans un contexte plus normal. Là, les règles classiques de motivation sont à revoir ».

Côté expatriés, la gestion du risque individuel se fait comme dans tous les pays à risques, en lien permanent avec les attachés militaires de l'ambassade qui informent sur ce qu'il convient de faire et les précautions à prendre selon les périodes.

PUB  
CA

## Asie centrale

# Le risque était surévalué

Les pays à risque ne sont pas forcément ceux que l'on croit. Gilles Rémy, CCE, pdg de Groupe CIFAL et spécialiste de l'ex-URSS, en veut pour preuve le sort réservé, à tort, aux pays de l'Asie centrale.

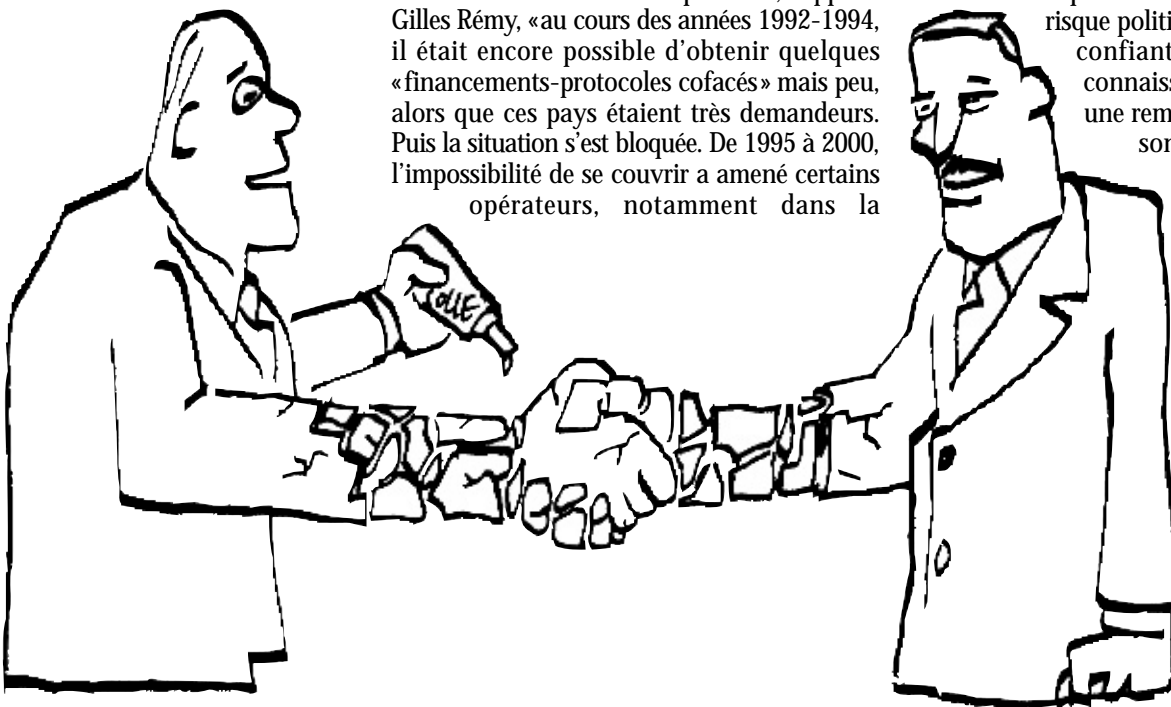
Cette région soulève bien des appréhensions. Elle a traditionnellement été examinée avec beaucoup de prudence par les entreprises, plus attirées par l'Amérique latine ou l'Asie que par cette zone qui semblait, après l'effondrement soviétique, ne plus avoir d'identité. Finalement, on voit aujourd'hui que ces pays, qui n'étaient certes pas prêts pour l'indépendance, ne s'en sont pas mal sortis. Les prévisionnistes, tant du côté des banques, que de la Coface ou de la Dree, ont pourtant craint la cessation de paiement pendant dix ans. Le krach a bien eu lieu, mais en Russie, pas en Asie centrale dont les pays, même s'ils ont parfois rencontré des difficultés de paiement, ont globalement fait face à leurs échéances, en tous cas, il n'y a pas eu « défaut ». Bien qu'étant dans des situations très différentes les uns des autres, ils ont su créer en un temps record des structures étatiques, des administrations qui fonctionnent... parfois un peu trop bien ». Toutefois, au cours de ces dix années, la gestion du risque « Asie centrale » s'est considérablement compliquée. « Nous avons connu trois périodes, rappelle Gilles Rémy, « au cours des années 1992-1994, il était encore possible d'obtenir quelques « financements-protocoles cofacés » mais peu, alors que ces pays étaient très demandeurs. Puis la situation s'est bloquée. De 1995 à 2000, l'impossibilité de se couvrir a amené certains opérateurs, notamment dans la

construction ou dans l'électronique, à prendre le risque eux-mêmes, sans avoir recours à des assurances dont le coût aurait été prohibitif, et à le gérer en essayant de faire coïncider l'avancée des chantiers avec les paiements. Beaucoup d'opérations se sont faites ainsi au cours de ces cinq ans et, même si ces pays étaient dans situations difficiles, il n'y a pas eu de sinistres ». Aujourd'hui, plusieurs de ces pays se financent sur le marché. Que faisaient nos concurrents pendant ce temps ? Leurs autorités étaient-elles aussi timorées ?

### L'intégrisme a été contenu

« Non, reconnaît Gilles Rémy, les Américains ont été très largement soutenus en termes de financements, les Allemands d'une manière plus sélective, mais avec une offre, notamment de crédit concessionnel, n'existant pas à l'époque dans le dispositif français et qui a été mise en place, pour certains pays, dont l'Azerbaïdjan et le Kazakhstan, ces dernières années ».

On aurait donc surévalué le risque économique et financier. Qu'en est-il du risque politique ? Gilles Rémy est confiant : « Tous ces pays connaissent, depuis dix ans, une remarquable stabilité. Ils sont en fait dirigés par les équipes au pouvoir au moment de





**Russie :  
le risque est  
derrière nous**

En Russie, le risque politique, très élevé lors de la période Eltsine, est aujourd'hui considérablement atténué. L'issue des élections présidentielles de 2004 fait peu de doute. À l'inverse de son prédécesseur, la cote de popularité de Poutine est élevée et le président est jeune, sobre, en bonne santé et rationnel. Surtout, il n'y a pas de réelle alternative politique et il ne sera probablement pas nécessaire d'«arranger» le résultat des présidentielles comme en 1996.

Côté «risque pays» en termes financiers, la Russie semble avoir déjà touché le fond et de nombreux indicateurs sont positifs, même si la qualité des fondamentaux prête à débat. On ne voit pas pourquoi une population qui a, ces dernières années, accepté de ne pas être payée, de voir son niveau de vie chuter de moitié, se révolterait maintenant. Sauf forte baisse du prix des hydrocarbures, le pays devrait faire face au pic de remboursement de la dette russe en 2003. Il reste que la Russie doit relever plusieurs grands défis à moyen et long terme : fuite des capitaux, faiblesse de l'investissement étranger, obsolescence de l'appareil industriel et des infrastructures, crise démographique et menaces sur l'intégrité de son territoire. Le Caucase est dans tous les esprits, mais n'oublions pas la riche et immense Sibérie qui se dépeuple aux frontières d'une Chine en plein développement...

GR

la chute de l'URSS et, à l'exception de l'Azerbaïdjan, gouvernés par des leaders «jeunes» (autour de la soixantaine). Les risques de successions sont donc repoussés à une dizaine d'années». Que se passera-t-il alors? Difficile à savoir, la situation sera sans précédents et concernera en toute hypothèse des gens issus du sérail, avec peut-être quelques successions héréditaires.

Comment évaluer le risque physique qui pourrait être dû à l'extrémisme musulman? «Grâce à un pouvoir central fort dans chacun de ces pays, l'intégrisme a été contenu» répond Gilles Rémy qui poursuit : «Il faut savoir que l'intégrisme ne menace réellement que l'Ouzbékistan, le Tadjikistan et une partie du Kirghizistan. En revanche, pour des raisons historiques, il n'a pas d'écho ni au Turkménistan, ni au Kazakhstan, peuples aux anciennes traditions nomades. Ces activités religieuses sont très contrôlées, au même titre que l'opposition politique d'ailleurs. À part le kidnapping de plusieurs géologues japonais dans les montagnes du Kirghizistan, il n'y a pas eu de problème de sécurité réel pour les étrangers. La situation dans cette zone n'est absolument pas comparable à celle qui prévaut dans le Caucase russe par exemple. Des pouvoirs centraux sans complaisance, certes, mais jusqu'à quand pourront-ils tenir ainsi leur pays en main? «Je crois qu'ils le pourront longtemps. N'oublions pas que l'intégrisme ou plutôt le «wahhabisme» est un phénomène d'importation et n'y a pas de racines profondes. Dans tous ces pays, encore aujourd'hui, un bon repas ne se conçoit pas sans vodka. Une longue vie commune avec

les Russes, antérieure même à l'Union soviétique, a généré une forme de civilisation originale où l'islam était considéré comme partie du patrimoine culturel, plutôt que comme une religion prégnante codifiant la vie sociale».

### inter à venir

Mais tout de même, ne peut-on craindre l'action de bandes désireuses de s'en prendre aux occidentaux? «Il y a eu, en Ouzbékistan, des attentats à Tachkent, il y a un ou deux ans. On relevait alors des infiltrations depuis l'Afghanistan; je pense que la situation s'est nettement modifiée depuis l'intervention américaine. Restent le Tadjikistan, qui est dans un équilibre précaire mais où une très forte présence russe, la seule dans la région, assure une sorte de paix civile entre les deux grandes factions, et le Kirghizistan qui est certainement l'homme malade de toute la zone, mais qui ne compte pratiquement pas d'investissement occidental».

Comment fut vécu l'après 11 septembre dans ces pays quasiment de première ligne? «Les Américains ont d'abord arrêté de voyager, à l'inverse de la plupart des Européens. Ce fut pour nous une période d'opportunités d'affaires qui nous a permis de faire avancer quelques dossiers. Nous assistons maintenant à un retour en force des Américains, à la fois sur les plans politique, diplomatique et militaire, en même temps qu'à un renforcement de leur présence économique, notamment au Kazakhstan qui, grâce aux nouveaux gisements de la Caspienne, comptera bientôt parmi les grands exportateurs pétroliers». ●

## Argentine

# Dix ans de bonheur puis...

Frédéric Dard, CCE, a fait toute sa carrière dans l'assurance. En Argentine dans les années 50, il quitte le pays quelque temps puis revient, pour le compte de l'UAP, en mars 1991, un mois avant que le plan Cavallo n'installe la parité peso dollar.

L'Argentine doit à ce plan une période extraordinairement faste d'une dizaine d'années», se souvient Frédéric Dard qui poursuit : «le pays n'avait jamais connu une aussi longue stabilité monétaire. Le problème de l'inflation était tel qu'en vingt ans, entre 1970 et 1990, on a dû effacer treize zéros, trois de plus que la grande inflation allemande des années 1920 qui n'a pas dû dépasser les dix zéros. Aucun pays du monde n'avait jamais connu une telle dégringolade, imaginez dans quelle situation était l'Argentine lorsque ce plan a été mis sur pied. C'est d'ailleurs ce qui m'a, personnellement, induit en erreur. Quand j'ai vu ce raccrochage au dollar et cette stabilité, j'ai pensé que le maintien de cette parité était une impérieuse nécessité pour l'Argentine et je me suis dit «jamais ils n'oseront en sortir». En fait, le problème argentin est un problème politique; ce pays a moins d'un siècle et demi d'existence politique, sa constitution ne date que de 1853, il n'a pas encore de tradition de stabilité politique, l'esprit civique n'est pas évident pour tout le monde et l'origine des dérives

est là. Je dis souvent que ce dont il a besoin, c'est de «casques bleus» monétaires». Trompé par cette parité peso-dollar, Frédéric Dard, alerté dès avril 2001 par des signes avant-coureurs - baisse des versements bancaires, augmentation des transferts -, essaie d'abord de se rassurer : «je me suis dit, c'est provisoire, ça ne va pas durer. Or j'avais là la preuve qu'un certain nombre de banquiers facilitaient la sortie des capitaux de leurs clients, locaux et étrangers. J'ai pêché par excès de confiance. J'ai aussi pensé que les chiffres n'étaient peut-être pas justes. Je sais d'expérience que les statistiques argentines sont à vérifier plusieurs fois, ne serait-ce que parce que chaque province a ses propres règles. La plupart des Argentins, pourtant très au fait des évolutions financières qu'ils suivent par la force des choses, constatent donc, comme moi, que le solde des transferts est négatif mais ne s'inquiètent pas vraiment, pensant que les chiffres doivent être faux».

### Inter à veinr

Les mois passent, les chiffres s'obstinent; pourtant, il faut attendre la fin de l'année pour que la population commence à prendre conscience du danger avant de s'affoler réellement, mais trop tard.

Comment voit-il l'avenir de ce pays, riche certes, mais aujourd'hui totalement désorganisé? Entre autres, dans le rattachement de sa monnaie à une parité fixe, pour peu que soient respectées une «certain nombre de règles indispensables». «Je pense, comme beaucoup d'Argentins, reprend Frédéric Dard, que c'est la seule solution. À partir du moment où vous n'avez pas confiance dans votre monnaie, il se passe ce qui s'est passé pendant 50 ans, c'est-à-dire qu'un peso gagné était immédiatement exporté».

Le pays est-il en mesure de s'organiser pour que les réformes nécessaires soient effectivement applicables? «Pour le moment, je dirais non, c'est pour cela que je parle de «casques bleus» financiers». La fin du tunnel lui semble-t-elle possible au cours de l'année 2003? «Plutôt 2004» conclut-il. ●

