

***L'ENTREPRISE FACE AUX RISQUES GEOPOLITIQUES (en particulier les risques politiques et transnationaux) DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT***

***« Qui connaît l'autre et se connaît, en 100 combats ne sera point défait ; qui ne connaît l'autre mais se connaît, reste vainqueur une fois sur deux ; qui ne connaît pas plus l'autre qu'il ne se connaît sera toujours défait »***, Sun Tzu, L'Art de la Guerre, Ch 3

La fin du monde bipolaire a été porteuse d'espoirs, nous plongeant dans l'illusion d'un monde meilleur et bien plus stable, or les événements qui se sont produits depuis prouvent le contraire.

L'échiquier mondial est plus complexe que jamais. Les conflits internes ne cessent de se perpétuer. Ce début de millénaire évolue sur fond de crises où se côtoient aussi bien le nationalisme que le fondamentalisme !

L'entreprise ne peut plus faire abstraction de cette complexité. Le désir de répondre aux besoins des marchés, la recherche de compétitivité, l'internationalisation propulsent cette dernière dans un univers dont elle doit percevoir rapidement les enjeux, et en appréhender les risques, d'autant plus quand les marchés convoités se trouvent être les pays en développement.

L'environnement géopolitique se révèle profondément fluctuant. A cela s'ajoute le fait qu'aujourd'hui les pays en développement constituent un groupe de plus en plus hétérogène ; en effet, cela va des pays émergents (parmi lesquels nous pouvons citer les pays d'Asie de l'Est ainsi que de l'Amérique latine) aux pays dits à revenus intermédiaires (comme l'Indonésie, le Nigéria...), en passant par les pays très pauvres dont l'économie dépend pour beaucoup de « mono-exportations<sup>1</sup> » de matières premières ainsi que d'aides publiques au développement (dont un certain nombre se trouvent en Afrique Subsaharienne).

Le degré d'implication du pouvoir central peut considérablement varier d'un pays à l'autre, ce qui aura fatalement des impacts sur la viabilité de l'entreprise à l'étranger.

En ce qui concerne le pays d'accueil, les relations entre l'Etat et les multinationales reposent souvent sur un malentendu et leurs intérêts peuvent diverger : alors que les Etats attendent des investissements étrangers qu'ils soient un levier de développement et de croissance, les entreprises gardent l'impératif de rentabilité et de profit.

## **LES RISQUES PAYS ET RISQUES-POLITIQUES**

### **Montée de la violence au sein des Etats.**

Il faut veiller à ne pas écarter les conséquences liées à l'explosion du Bloc soviétique tout autant qu'à la mondialisation, plus précisément l'affirmation identitaire de plus en plus importante des populations des pays du Sud.

Parallèlement à cela, on assiste à l'intensification des menaces, à une banalisation de la violence. Cette amplification s'accompagne d'une privatisation de cette même violence. L'apparition de milices privées, le développement de la violence urbaine sont autant de risques qu'encourt l'entreprise installée dans une zone devenue un espace de non-droit et de révoltes. Ces sociétés militaires privées deviennent incontournables, notamment en Irak ainsi

---

<sup>1</sup> Terme utilisé par la géographe Sylvie Brunel

qu'en Afghanistan. La plus connue reste, à ce jour, Blackwater<sup>2</sup> dont 250 agents ont reçu l'ordre en février dernier de quitter l'Irak.

D'autres sociétés qui emploient des mercenaires vendent leurs services aux plus offrants au nombre desquels on peut compte les Etats touchés par les conflits identitaires comme l'Angola, le Rwanda, la République Démocratique du Congo...

### **Les contraintes et les risques politiques liés aux pays**

#### ***Le risque pays (risque politique)<sup>3</sup> :***

Les événements à l'échelon national peuvent avoir un impact substantiel sur l'environnement des affaires dans le pays concerné.

Toute entreprise doit être en mesure de procéder à l'analyse du pays dans lequel elle compte évoluer ; ceci est à fortiori encore plus vrai dans les Pays en développement. Cette étude doit inclure les considérations politiques, sociales, géographiques et stratégiques, susceptibles d'affecter le résultat des transactions futures entre l'entreprise et le ou les pays dans lesquels celle-ci opère.

Les expropriations, les mouvements sociaux, les révolutions et les guerres sont le parfait exemple des risques que peut subir une entreprise.

Les entreprises et les multinationales en particulier sont les plus susceptibles d'être touchées par le risque pays ; il faut entendre par là le risque politique.

Les exemples ne manquent pas ; on peut citer *le Premier ministre iranien Mossadegh qui en 1951<sup>4</sup> a décidé purement et simplement de nationaliser les multinationales pétrolières.*

*- L'année 1956 a été celle de la nationalisation du canal de Suez par le Président Nasser...*

Les secteurs les plus touchés par les expropriations (qui sont des nationalisations sans compensation) sont l'agriculture et l'industrie agro-alimentaire, les industries du gaz et du pétrole.

*- Le 17 janvier dernier, le président vénézuélien, Hugo Chavez a annoncé la nationalisation d'Exito, chaîne de supermarchés qui appartient au groupe français Casino. Il justifie cette décision par le fait qu'Exito avait augmenté les prix sans raison valable. Il avait prévenu la semaine précédant cette annonce que tout entreprise qui augmenterait les prix alors que le Bolivar venait d'être dévalué, serait automatiquement exproprié.<sup>5</sup>*

Malgré la multiplication des accords bilatéraux et le développement du droit et des usages commerciaux internationaux, l'entreprise n'est pas à l'abri de ces risques ; un pays émergent contre des investisseurs étrangers peut recourir à l'expropriation rampante<sup>6</sup>, à la confiscation, à l'annulation abusive d'un contrat par une entité publique, à l'augmentation de taxes à caractère discriminatoire, à la suspension de licence d'importation ou d'exportation...

*-Après trente ans de socialisme et dix ans de guerre, l'Algérie mise sur le libéralisme et multiplie les privatisations et espère son entrée prochaine à l'OMC.*

<sup>2</sup> Blackwater a été vivement attaquée par son rôle, en Irak, après une fusillade au cœur de Bagdad qui a coûté en 2007 la vie à 17 civils irakiens. A la suite de cela Blackwater changea de nom et opta pour Xe Services.

<sup>3</sup> Le concept de risque politique a été analysé par Stefan H. Robock (professeur émérite de l'université de Columbia) qui fut l'un des tout premiers à s'y intéresser, et ce dès 1971. Il distingue le risque politique global, le macro-risque et le micro-risque.

<sup>4</sup> Le projet de loi a été ratifié le 14 mars 1951 par l'Assemblée et le 19 mars par le Sénat.

<sup>5</sup> REUTERS, le 18 janvier 2010

<sup>6</sup> L'expropriation rampante empêche ou restreint l'exploitation de l'entreprise étrangère de manière à causer la cessation d'activités de la même entreprise.

*L'Algérie n'est qu'au 50<sup>ème</sup> rang des destinataires des investissements français ; Total, Renault, PSA, la Société générale, BNP-Paribas comptent parmi les groupes les plus présents. L'Algérie souffre cruellement d'un déficit de compétences techniques.*

*Cependant les risques restent encore présents : les autorités algériennes veulent conserver la majorité du capital des entreprises qu'ils mettent partiellement en vente, ce qui veut dire qu'il n'y a que très peu de garantie pour les investisseurs étrangers ; qui plus est le système bancaire algérien est obsolète (les banques publiques permettaient au secteur public de fonctionner et en aucun cas ne gagnaient d'argent), le chômage est particulièrement élevé avec un taux officiel qui avoisine les 15% (taux particulièrement élevé par rapport aux pays en transition) et l'université reste un des principaux foyers de révolte. La cohésion peut être facilement rompue.*

Les pires événements en termes de visibilité et de violence sont les actes de guerre, les kidnappings. Il faut bien comprendre qu'ils peuvent avoir des impacts et entraîner dans le meilleur des cas une baisse de la rentabilité pour l'entreprise, dans le pire des cas une perte partielle ou totale de l'investissement.

Le risque-politique peut en outre perturber la sécurité des personnes et des biens ; les actifs physiques et les personnes doivent être protégés, assurés contre les dommages et les destructions, le piratage.

La sécurité des personnes est peut-être le point le plus crucial. *Tout le monde se souvient de l'assassinat de quatre ressortissants français, le 26 février 2007, à une cinquantaine de km de Médine. Au nombre des victimes figuraient deux salariés de la société française Schneider-Electric. Ils faisaient partie d'un groupe revenant d'une visite touristique du site de Madaen Saleh<sup>7</sup>*

La prise d'otages est un problème sérieux dans bien des pays ; le chantage et l'extorsion suivent de très près. Le Nigéria tient une bonne place avec des mouvements séparatistes qui représentent un risque non négligeable à prendre en compte.

La guerre civile, les désastres naturels et les épidémies, les crimes organisés ou crapuleux ne sont pas sans conséquence sur les personnes, notamment le personnel de l'entreprise. De telles éventualités sont difficilement prévisibles. Il n'en reste pas moins vrai qu'elles ont, lorsqu'elles surviennent, des effets désastreux sur les investissements.

### ***Trois facteurs déterminent l'exposition au risque-pays de l'investissement à l'étranger :***

Plus une entreprise est visible plus le risque politique est important ; certaines industries sont plus vulnérables que d'autres, c'est le cas des entreprises gazières et pétrolières, des banques et assurances, des compagnies spécialisées dans l'immobilier...

Dans un second temps vient le pouvoir de négociation des entreprises étrangères. Bien évidemment si l'investisseur apporte des devises, crée de nouveaux emplois, garantit une participation au développement régional par le biais d'un transfert de technologie et de formations au management, il augmente alors son pouvoir de négociation et réduit ainsi son exposition.

Ainsi la Chine inclut-elle dans les contrats une clause de transfert de technologie. Les dirigeants chinois préfèrent, de loin, les marchés globaux clé en main incluant le produit, la technologie et le matériel.

*-En décembre 2005, Airbus a vendu 150 avions A350 à Pékin, contre la construction d'une usine d'assemblage de ce même avion. La Chine devrait produire 5% du future A350 et 10% des avions issus de programmes européens à venir*

---

<sup>7</sup> Le Monde, 28 février 2007

Le troisième facteur concerne les relations des entreprises étrangères avec le pays. Les rapports avec les autorités locales peuvent être une source de difficultés. La corruption, l'insécurité judiciaire, l'incompétence des autorités locales sont un frein au développement de l'entreprise.

L'attitude des autorités des pays concernés a toutes les chances d'être différent selon que l'investisseur étranger est un nouvel entrant ou qu'il a été actif dans le pays depuis plusieurs années. Des investisseurs déjà présents sur le terrain peuvent espérer obtenir un meilleur traitement qu'un nouvel entrant.

Lorsqu'on est en présence d'un pouvoir qui peut changer rapidement de bord, il est souhaitable de ne pas se mêler de la politique locale et d'éviter ainsi de se compromettre. Des entreprises reconnues comme liées à des gouvernements réactionnaires ont souffert, après coup, de mesures de rétorsion émanant des nouveaux régimes (ce qui a été le cas en Iran après la Révolution islamique on a assisté à un rejet de tout ce qui provenait d'Occident et en particulier des Etats-Unis ; ce qui a aussi été le cas à Cuba avec Fidel Castro).

Il y a aujourd'hui, plus que jamais, une nécessité d'adapter les choix aux exigences de la conjoncture et aux contraintes de l'environnement géopolitique.

## **LES RISQUES TRANSNATIONAUX**

La sécurité tout autant que la sûreté<sup>8</sup> de ses ressortissants est devenue primordiale dans la politique interne de l'entreprise.

Les risques peuvent être spécifiques à une région, comme l'Afrique subsaharienne, le Proche-Orient, l'Asie centrale, le Caucase ; sans toutefois signifier que ces zones ont le monopole de la violence. Cela dit, ces régions sont fortement touchées par des problèmes de sécurité : territoires pauvres, jeunesse sans emploi, absence d'espoir et frustration croissante, pas ou peu de structures étatiques pour endiguer cette violence, montée des extrémismes et instrumentalisation de ces derniers, troubles communautaires, sociétés criminogènes...constituent cette longue liste de dangers que les entreprises doivent intégrer dans leur prise en compte des risques. Leur culture de prévention est encore très faible, voire inexistante pour certaines. Il ne faut pas oublier de préciser que le budget lié à cette prévention est loin d'être insignifiant.

### **Le terrorisme transnational :**

Le terrorisme figure en tête de liste de ces risques transnationaux. Le terrorisme est un phénomène atypique qui a la capacité d'influer sur les peuples et gouvernements. Les trois plus grosses entreprises du secteur des assurances, Axa assistance, Mondial Assistance et Europ assistance, doivent intégrer le fait que les zones à fort potentiel touristique sont des cibles idéales pour les actions terroristes.

Le terrorisme n'est pas un fait nouveau mais ce qui change aujourd'hui c'est la liste croissante des pays concernés.

Le terrorisme, s'il représente une menace partout, n'en demeure pas moins un sujet de toute première importance en Asie ; en effet, on assiste à une radicalisation, à une montée des intégrismes qui n'hésitent plus à faire appel à ce type de procédé.

Bali a été victime d'un attentat le 12 octobre 2002 faisant plus de 200 victimes. Le réseau islamiste régional de la Jemaah islamiyah est mis en cause dans les attentats du 1<sup>er</sup> octobre 2005 qui cette fois ont visé deux stations balnéaires de Bali et tué au moins 26 civils.

---

<sup>8</sup> La sécurité concerne la prévention et la gestion des risques accidentels. La sûreté quant à elle, concerne les risques intentionnels.

Le Pakistan et l'Inde ont rejoint la liste des pays à risques en termes d'attentats (cf les attentats à Bombay en novembre 2008, les attentats qui touchent régulièrement le Pakistan. Aucun pays n'est à l'abri !

Notre société est plus vulnérable que jamais : nous sommes dans une ère d'information où il y a une escalade dans le désir de mettre en image la violence.

L'image du terrorisme est vendeuse, elle résulte de la rencontre entre la demande d'une société menacée et l'offre de terreur proposée par ces actes violents.

Nous assistons impuissants à une prolifération de crises. Il n'y a plus de « sentinelles » suffisamment dissuasives dans ces zones à risques, ce qui laisse libre cours à l'explosion des rivalités qui, durant la Guerre Froide, étaient encore contenues. Les découpages artificiels, les oppositions religieuses ne font qu'ajouter à la confusion.

Les entreprises doivent respecter des règles de base de sécurité, elles peuvent être poursuivies pour manquement à ces règles de sécurité ; il s'agit « de penser à l'impensable ». Les groupes terroristes utilisent la faiblesse de la protection civile.

### **La piraterie maritime :**

Quantité d'organisations criminelles ont proliféré dans les pays où l'Etat est affaibli, inexistant même dans certains cas, ou tout simplement dépourvu d'une autorité centrale reconnue : ce qui, par exemple, est encore le cas dans les Balkans, en Somalie, en Colombie, en Afghanistan... On se trouve alors précisément dans la catégorie des Etats « pré-modernes ». La prolifération d'Etats et de micro-Etats a pu favoriser le développement de la transcriminalité par le biais de la création de paradis fiscaux.

Les réseaux de trafics se multiplient, y compris la piraterie qui, au début des années 1990, fait un retour en force au large de l'Afrique, du Brésil et en Asie.

La difficulté réside dans le fait que la piraterie se combine au risque terroriste, précisément en Asie du Sud-est. On assiste régulièrement à la disparition de pétroliers dans les mers asiatiques, à des enlèvements de ressortissants occidentaux avec rançon...

Selon le Bureau Maritime International, alors qu'en 2003, il y aurait eu 445 attaques de piraterie maritime, on a recensé en 2006 près de 239 attaques contre 263 pour l'année 2007 et près de 293 en 2008. Ce même Bureau Maritime rapporte qu'une attaque sur huit serait déclarée.

Le Canal de Panama, le Détroit de Malacca, le détroit d'Ormuz, la Mer de Chine méridionale font partie de ces zones sensibles.

La piraterie n'inquiète pas seulement les gouvernements ; les entreprises, et bien sûr les assurances se préoccupent de ce phénomène qui est une véritable calamité. La Lloyds impose aux armateurs, dont les navires circulent dans les eaux dangereuses, de prendre une couverture identique à celle proposée pour les risques de guerre.

La répression bien insuffisante laisse la porte ouverte à des entreprises privées qui proposent des services tels que les renseignements, les escortes.

### **LES PRESSIONS EXTERIEURES EXERCEES SUR LES ENTREPRISES FONT PARTIE INTEGRANTE DE CES RISQUES**

**La pression des médias et de la société civile est à prendre en compte par les entreprises :**

Un autre espace a connu un nouvel essor, il s'agit de la société civile qui se trouve, aujourd'hui, dotée d'une reconnaissance grâce à cette même mondialisation qu'elle dénonce avec tant d'ardeur.

Les entreprises ne peuvent plus mettre de côté « l'opinion internationale » qui se révèle être un formidable outil de pression. Elles redoutent de voir la société civile user de l'éventuelle médiatisation comme un moyen de coercition à leur endroit pour imposer sa loi. Leurs moindres faits et gestes sont observés, y compris les pays avec lesquels elles ont engagé des pourparlers ; s'il s'avère que ce régime bafoue les droits de l'homme, les entreprises se verraient très rapidement confrontées à un certain nombre de « représailles » qui seraient lourdes de conséquences : incitation au boycott de produits, campagnes de désinformation, pressions exercées sur les actionnaires afin que ceux-ci poussent l'entreprise à quitter un marché.

Si l'entreprise ne peut pas avoir l'opinion publique avec elle, l'objectif est que cette opinion ne soit pas une nuisance.

*-Total a été poursuivi par des Birmans qui l'accusent de les avoir fait travailler sous la menace de l'armée. Ils affirment que des bataillons militaires birmans financés par le Groupe les auraient enrôlés de force entre octobre et décembre 1995. Le groupe Total réfute toute accusation mais a fait malgré tout le choix d'indemniser les plaignants.<sup>9</sup>*

*Il faut bien garder à l'esprit qu'une campagne internationale est menée contre les entreprises qui travaillent en Birmanie*

Les entreprises doivent être en mesure de fournir des preuves tangibles de pratiques « socialement responsables » et qui respectent les normes onusiennes sur les « Multinationales et des droits de l'homme » car un « déficit d'image » est redoutable.

Il est un fait, reconnu de tous aujourd'hui, que si certaines entreprises ont acquis un pouvoir financier supérieur à certains Etats, les ONG ont un pouvoir d'influence sans précédent... Il est vrai, que leur aptitude à peser sur les firmes est bien supérieure à la pression qu'elles peuvent exercer sur un Etat ; il est plus aisé à une ONGI de s'opposer à une entreprise que de faire céder l'Etat. Les ONG incarnent en quelque sorte la conscience mondiale.

### **La politique étatique peut prendre l'aspect d'un redoutable instrument de pression**

#### ***Le rouleau-compresseur américain :***

La sanction économique peut être intégrée comme outil diplomatique d'une puissance, lui évitant ainsi d'avoir recours à la force. Ce type de politique peut se révéler handicapant pour des entreprises qui peuvent perdre des marchés parce qu'elles n'ont d'autre choix que de se plier aux décisions prises par le gouvernement de leur pays.

La défense des intérêts économiques des Etats-Unis est la priorité, tout comme la lutte antiterroriste depuis le 11 septembre 2001. Les Etats-Unis ont les moyens de mener une guerre économique contre n'importe quel pays. Les sanctions économiques participent de cette politique.

Les Etats-Unis ont promulgué un certain nombre de lois dont l'extraterritorialité a été contestée, mais qui malgré cela continuent de jouer en leur faveur sur le terrain économique. Ces sanctions économiques relèvent de l'OFAC (Office of Foreign Assets Control) ; elles vont de l'interdiction ou limitation des transactions commerciales ou financières, à l'embargo aérien, en passant par le gel des avoirs étrangers aux Etats-Unis.

---

<sup>9</sup> *Le Monde*, le 30 novembre 2005.

*-Le 12 mars 1996, la loi Helms-Burton<sup>10</sup> a été signée par le président Clinton contre les entreprises qui visent le marché cubain. L'embargo économique sur Cuba avait été initialement autorisé par le Foreign Assistance Act de 1961 puis codifié par cette loi de 1996*

*-Le 5 août 1996, la loi d'Amato-Kennedy sanctionne les entreprises qui investissent en Iran et en Libye. Alors que pour l'Iran, les sanctions sont toujours d'actualité, la levée de la plupart des sanctions économiques américaines contre la Libye a été rendue effective le 20 septembre 2004, ce qui autorise la reprise des échanges commerciaux et financiers ainsi que les investissements américains et étrangers en Libye.*

*Il s'agissait dans les deux cas de freiner les stratégies d'implantation des concurrents dans les pays à fort potentiel, sous couvert de lutte contre les pays anti-démocratiques.*

*- Les sanctions économiques contre le Soudan mises en place en 1997 (par l'executive order présidentiel 13067) impliquent un embargo similaire à celui sur l'Iran.*

Pour les Etats-Unis, cette politique est tout à fait justifiée par le fait même qu'elle « vise à pallier les insuffisances du droit international ». On ne peut s'empêcher de penser que ces lois symbolisent, avant toute chose une politique unilatérale qui contrevient aux règles multilatérales de l'OMC.

## **QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR FAIRE FACE A LA MONTEE DES RISQUES.**

### **Analyser les risques**

Si les risques économiques et financiers sont de plus en plus présents, il n'est pas question de gommer le risque géopolitique qui existe dans des régions bien déterminées.

Les indices des risques parmi les plus élevés (l'indice le plus faible est inférieur à 50 et le plus élevé est de 350 et plus) concernent les pays émergents d'Afrique du Nord (l'indice est de 250) et subsaharienne (indice entre 300 et 350), du Proche et du Moyen Orient (indice entre 200 et 250) de la CEI (indice entre 300 et 350)

L'entreprise doit penser et intégrer les répercussions de chacun de ses actes, mais aussi tout mettre en œuvre pour que son développement ne soit pas perçu comme se faisant à l'encontre des intérêts du pays concerné.

Parallèlement il y a la nécessité pour elle de mettre en avant une démarche précise qui consiste à identifier les cibles potentielles, préciser éventuels dangers.

Les multinationales sont de plus en plus adeptes des analyses prospectives, mais cette conduite reste insuffisante. Ce genre d'étude encore considérée comme un « luxe », interviendra encore dans de nombreux cas, à posteriori de la décision d'investir, voir même de la signature du contrat. La pression des actionnaires oblige parfois à recourir à ce type de service.

### ***Les différentes techniques analytiques :***

Alors que les approches comparatives estiment tous les pays au même moment, les techniques analytiques se concentrent sur un pays à un moment donné.

On peut retenir plusieurs approches :

L'approche dite « grand reporter » : elle examine les variables clés censées décrire les principales caractéristiques d'un pays précis et communique les résultats sous la forme d'une monographie. Ainsi pour chaque pays, le rapport contient une analyse des aspects politiques, sociaux et économiques qui prennent en compte les spécificités de l'environnement local (les

<sup>10</sup> Le nom complet de cette sanction économique est *The Cuban Liberty and Democratic Solidarity Act*.

ressources du pays, les relations avec les pays voisins, le cadre institutionnel et idéologique, la politique des minorités, le contexte ethnico-religieux...).

L'approche « probabiliste » : elle consiste à formuler plusieurs scénarios possibles susceptibles de se produire dans un pays, à la suite d'un événement prévisible comme des élections présidentielles.

L'approche « sociologique » : qui cherche à identifier un ensemble de variables qui peuvent déterminer pour chaque pays son degré de stabilité. Cette méthode est sur mesure mais manque d'une certaine rigueur scientifique.

L'approche par des « systèmes experts » : offre des informations qualitatives et quantitatives.

### **Se prémunir et se couvrir**

#### ***De quelles manières l'entreprise doit-elle faire affaires avec l'étranger en tenant compte du contexte géopolitique ?***

Un certain nombre de solutions s'offrent à l'entreprise : celle-ci peut décider d'exporter vers divers pays étrangers et ne pas se focaliser sur un Etat en particulier. Elle peut réaliser un investissement direct permanent dans ces pays par le biais d'unités de fabrication et de réseaux de distributions.

Elle peut également opter pour le co-financement, ce qui lui permet de se protéger en partie contre les sentiments nationalistes et donc de diminuer les pertes potentielles ; le risque est certes présent mais nettement réduit. Par contre la difficulté réside dans le choix du partenaire. L'entreprise peut porter son choix sur les conventions bilatérales de protection des investissements qui définissent les modalités de règlement en cas de conflits ; l'inconvénient réside dans le fait que ces conventions ne sont pas nécessairement respectées mais elles sont susceptibles de favoriser, à moyen et long terme, une certaine confiance. Il ne faut pas oublier que ces conventions restent encore limitées aux actions gouvernementales et qu'elle ne protègent pas lorsque les conflits sont de nature ethnique, religieuse voire les deux.

Figure également la solution de la couverture interne qui consiste à ne commercer qu'avec les pays les plus sûrs ; malheureusement cela élimine des pays à potentiel commercial important.

### **Bien connaître un pays avant de s'y installer**

Il est important de comprendre que tout ce qui touche au culturel ne doit pas être occulté par l'entreprise et qu'un certain nombre de données restent à absorber. On ne peut pas faire l'impasse sur les données historiques qui donnent un éclairage sur les crises traversées par un pays.

Le manque d'informations ou un trop plein de mauvaises informations peuvent coûter cher à l'entreprise. Il faut détenir la bonne information qui permettra de mieux appréhender la stratégie à suivre et d'investir en toute quiétude.

#### ***Un exemple concret : la finance islamique - un secteur en développement où connaître les us et coutumes et s'adapter au marché local sont des clés d'un certain succès***

Ce marché représenterait près de 1000 milliards de dollars à la fin de l'année 2009, soit 1% des actifs bancaires de la planète. Cela suscite l'intérêt grandissant des banques occidentales, attirées par les opportunités de croissance dans les pays du Golfe et d'Asie, dans un contexte mondial où les marchés financiers classiques sont pris dans la tourmente.

La Grande-Bretagne, en tant que puissance occidentale, fait figure de leader en la matière et entend bien garder sa place. HSBC Amanah est au 10<sup>ème</sup> rang de la liste des principales banques islamiques du monde (la première étant iranienne avec Bank Melli Iran, la numéro 2 est la Kuwait Finance House et la 3<sup>ème</sup> est la banque saoudienne Al Rajhi Bank.

Les Occidentaux misent sur leur savoir-faire en ce qui concerne le financement et l'investissement. BNP-Paribas a ouvert en 2003 à Bahreïn une unité qui s'occupe de ce secteur. Les banques occidentales doivent s'adapter aux principes financiers islamiques, ce qui signifie que les investissements ne peuvent bien évidemment pas avoir lieu dans des activités telles que l'alcool, le jeu, le spectacle, le tabac, l'armement...

Pour le moment le marché de la finance islamique est principalement circonscrit à la région du Golfe persique et de la Malaisie.

### **Miser sur des régions fragiles :**

Le Moyen-Orient n'est pas une zone à délaissier. La situation géopolitique de la région, à savoir la montée des foyers terroristes, la menace qui pèse que les routes d'approvisionnement énergétique, les litiges frontaliers, la question turque, le conflit israélo-palestinien..., pousse les pays de la rive sud à rechercher un partenariat plus efficace à court terme. Le potentiel de cette zone est loin d'être insignifiant !

### ***Le secteur des télécoms se développe en dépit des risques géopolitiques :***

L'industrie mobile devrait connaître une croissance exceptionnelle dans les cinq années à venir, passant de 2,8 milliards de souscriptions à 4,2 milliards, dont 20% proviendraient d'Afrique et du Moyen-Orient<sup>11</sup>. Dans un même ordre d'idées, les experts s'accordent à prévoir une explosion de la téléphonie mobile au Moyen-Orient de 30% entre 2008 et 2013 sachant que le plus fort taux de croissance annuel moyen avoisinerait les 21% pour l'Afghanistan, 18% pour le Yémen, 10% pour l'Irak, 9% pour les Territoires palestiniens, près de 6% pour l'Iran...

### ***L'Irak : un nouvel eldorado ?***

*-Ainsi le groupe Lafarge qui a racheté en décembre 2007 la société Orascom Cement (1<sup>er</sup> groupe cimentier du Moyen-Orient) a inauguré le 8 avril 2009 la cimenterie de Bazian (qui se situe dans le Kurdistan irakien) qui est à l'heure actuelle la plus grande cimenterie d'Irak. Elle emploie près de 450 salariés et génère 2 000 emplois indirects.*

*-Plus de 40 compagnies (Britanniques, Français, Russes, Chinois, Indiens... étaient au rendez-vous) ont participé, les 11 et 12 décembre 2009, aux enchères pétrolières à Bagdad.*

*Le Géant russe Lukoil signé le 31 janvier 2010 à Bagdad un contrat d'exploitation du champ pétrolifère de Qourma-ouest 2 (dans le sud de l'Irak)<sup>12</sup>*

Total entend bien également se repositionner en Irak, mais cela risque d'être plus long que prévu car la concurrence s'annonce redoutable, notamment avec les puissances émergentes qui se lancent dans la course au pétrole.

### **Opter pour une bonne politique en matière de sécurité et de sûreté :**

La menace terroriste a eu pour effet de placer au premier rang des préoccupations des grandes multinationales la protection de leurs salariés expatriés à l'étranger.

Les FMN n'hésitent pas à faire appel à des sociétés spécialisées dans la sécurité des expatriés au nombre desquelles on trouve GEOS, Sécurité sans frontières...La sécurité est un marché en pleine expansion ; les anciens militaires en reconversion représentent un formidable vivier. Certaines multinationales n'hésitent pas à créer de « véritables bases sécurisées » ; on en trouve au Nigeria, au Pakistan, au Brésil, en Arabie Saoudite.

<sup>11</sup> Moyen-Orient, n°3, décembre 2009-janvier 2010, p82-87, Henri Tchong, Jean-Michel Huet et Mouna Romdhane.

<sup>12</sup> AFP, le 31 janvier 2010

Il faut donc opter pour un plan de sécurité complet ; pour cela il est important de dresser non seulement une liste exhaustive des pays sensibles et des carences locales (dans les transports, le social, la politique, les sanitaires, dans le tissu industriel), mais aussi d'établir une échelle des risques. L'objectif est de réagir au plus vite et au mieux

*- Le groupe Total, face aux menaces, a mis en place des niveaux d'alerte d'un pays : Le niveau blanc est de niveau faible. Le niveau jaune correspond à un niveau moyen. Le niveau orange est un haut niveau de menace (les familles des salariés doivent partir). Le niveau rouge qui représente un très haut niveau de menace. La logique impose une réduction au minimum du personnel suivie d'une évacuation si le contexte n'est plus tenable.*

Non seulement la direction doit faire face à ce risque dans sa politique interne mais en cas de faillite de sa part, elle peut être amenée à subir des poursuites, des plaintes des familles des victimes.

Plus une entreprise est connue, plus elle est exposée médiatiquement et plus on attend de celle-ci une politique de prévention des menaces suivie d'une gestion efficace en cas de problème.

*-Laurent Barbot, un expatrié du groupe Thalès, a été assassiné en Arabie Saoudite le 26 septembre 2004 : La décision a été prise de maintenir les familles. Un audit sur la question sécuritaire a été mis en place après. Il est également ressorti qu'il était nécessaire de renforcer les échanges entre le groupe et les chancelleries.*

## CONCLUSION

L'entreprise doit se mettre à l'écoute du monde extérieur, tirant sa force de la prise en compte de la géopolitique.

« Internationaliser » signifie aussi tenir compte des événements externes, des cultures, des rivalités. Informations et formations sont incontournables face aux montées d'inquiétudes que les changements soulèvent.

Les facteurs économiques, politiques, physiques, psychologiques vont déterminer la politique de l'entreprise. Il s'agit avant tout de créer les circonstances du succès dans les pays jugés à risques.

Aucune décision ne doit se concevoir comme éternelle ; prévoir un scénario de repli devient un impératif. On attend de l'entreprise une aptitude à anticiper les revirements !

L'entreprise est en quête de nouveaux marchés, ce qui fait peser sur elle une menace constante. Elle doit répondre aux attentes des clients tout en œuvrant pour réduire sa vulnérabilité, notamment face à des politiques d'Etat qui s'avèrent parfois limitatives voire déstabilisantes.

***Carole ANDRE-DESSORNES***