

Maximisation de la réussite

PAR ÉRIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

Attention. Eurotunnel vient d'annoncer un chiffre d'affaires record pour 2013. Cette résurrection attire notre attention sur un type d'activité qui est un véritable laboratoire pour la vie des affaires. Il s'agit des grands projets. Ceux-ci cumulent souvent complexité technique et multiplicité des corps de métier, couronnées par d'importants enjeux politiques. Ils sont riches d'enseignements tant pour des joint-ventures que pour de nouveaux développements ou simplement des partenariats techniques ou commerciaux.

La multiplicité des compétences requises induit une forte dissymétrie de l'information. Il en découle une disparité de la perception des risques. En période faste et pour peu qu'un «incentive» fiscal, politique ou une simple mode viennent encourager les appétits, on assiste à des opérations qui semblent aberrantes a posteriori. En période plus difficile, comme aujourd'hui, les conséquences sont opposées. L'aversion pour le risque perçu fait s'envoler les primes. Plus prosaïquement, certains projets deviennent impossibles à financer ou à lancer. Le sujet serait presque philosophique ou sociétal: l'ignorance engendre l'exclusion. La question est alors: comment se prémunir de risques dont on n'est pas familier?

Implication. Le premier réflexe est de s'abriter derrière un «sachant». L'expert peut apporter une véritable valeur. Pourtant, il sert souvent juste de «paravent». Il permet d'externaliser le risque personnel lié à la prise de décision. Son véritable rôle est parfois de justifier une décision qui en réalité a déjà été prise. Et si l'expert n'apporte pas les conclusions attendues, la solution est simple: changeons l'expert! Pourtant, le recours à des compétences que l'on ne possède pas relève du simple bon sens.

C'est donc nécessairement un pas dans la bonne direction! Alors que manque-t-il? En un mot: l'implication. Autrement dit, il est indispensable que le tiers sachant soit associé au résultat de l'opération. Ses intérêts devront être aussi alignés que possible avec ceux des autres participants. Les promoteurs d'une infrastructure complexe peuvent sous-traiter la construction à une entreprise spécialisée et s'entourer d'experts pour rédiger le cahier des charges, surveiller l'avancement et assurer la recette. Ils sont alors exposés à tous les

risques de dérapage possibles. Ils peuvent également associer le constructeur au capital du projet. Ce partenaire sera alors porté, en tant qu'entrepreneur, à mettre en œuvre toutes les solutions possibles pour maîtriser les risques qu'il aurait à subir comme actionnaire. Son attitude, profitera à toutes les parties prenantes. Il s'agit d'échanger une part des gains potentiels (à hauteur des risques encourus), contre une forte implication de l'expert dans le projet.



Le premier réflexe est de s'abriter derrière un «sachant». L'expert peut apporter une véritable valeur. Mais il sert souvent juste de «paravent».

Risque. L'association ne passe pas nécessairement par une participation au capital. Prenons un projet dans un pays économiquement et politiquement instable. Comment faire face au risque «pays» si les tribunaux sont inopérants pour un étranger? Il ne s'agit plus seulement de rechercher les connaissances que pourrait apporter un expert de la région. L'homme le mieux introduit auprès du pouvoir en place sera d'un piètre secours si celui-ci vient à être renversé. Une participation d'un organisme tel que la Banque mondiale au financement de l'opération peut fournir un levier considérable. Pour peu que le pays soit fortement endetté, elle devient un des rares acteurs à être capable de peser sur les autorités. Elle seule sera en mesure de faire appliquer la forme et l'esprit des accords passés, quel que soit le régime en place.

Décisif. L'implication d'experts capables d'agir sur les risques réels contribue de façon décisive à leur maîtrise. Donc, pour les financiers, elle réduit les risques perçus et le coût du capital. Bref la faisabilité du projet augmente. D'autres acteurs peuvent également modifier le profil de risque du projet sans pour autant déterminer un surcroît de compétences techniques. Ils peuvent juste bénéficier d'une meilleure capacité à assumer certains risques. Les exemples de la vie de tous les jours sont l'État ou les assurances.

On le voit, la réussite d'un projet complexe passe par plusieurs étapes: d'abord identifier les enjeux et les risques. Puis rechercher et associer sous une forme adéquate les partenaires les mieux à même de les gérer, les maîtriser, ou les assumer. La probabilité de réussite du projet commun sera alors directement liée aux gains que peuvent escompter ces partenaires. Pour le plus grand bien de tous. ///