

Edito

La fiscalité en faire un outil dynamique de politique agricole



La fiscalité sert bien sûr à alimenter les budgets publics mais c'est aussi un outil important pour l'action publique. Au plan social, c'est un élément de la redistribution, au plan économique, c'est un outil d'orientation des entreprises.

Dans le contexte actuel, nous pensons que la fiscalité devrait faciliter la flexibilité des entreprises agricoles en poursuivant quatre objectifs majeurs :

- Favoriser les partenariats entre entreprises
- Favoriser la mutation transmission
- Favoriser la gestion de la variabilité interannuelle
- Favoriser la modernisation et l'anticipation

Or, il nous semble qu'aujourd'hui la fiscalité agricole n'est plus en phase avec les exigences d'une gestion efficace et dynamique de l'entreprise agricole.

L'État devrait donc davantage utiliser l'outil fiscal pour favoriser l'adaptation des exploitations.

Moderniser la fiscalité

En effet deux phénomènes nouveaux sont à l'origine de ce décalage :

D'une part, la volatilité des prix induit une variabilité interannuelle grandissante des revenus ce que notre système fiscal ne permet pas suffisamment de gérer.

D'autre part, l'exigence d'adaptation aux marchés nécessite une plus grande agilité stratégique (l'exploitation flexible) ce qui peut conduire à des alliances et des périmètres multiples d'activités. La fiscalité actuelle est un frein à cette structuration.

C'est pourquoi le réseau CERFRANCE a décidé de présenter une première contribution pour moderniser notre fiscalité agricole.

Gérer la variabilité des cours

Les outils fiscaux actuels sont principalement des outils de lissage qui sont efficaces pour gérer une année exceptionnelle au milieu de plusieurs années moyennes.

Par contre, en reportant une fiscalité moyenne, ils deviennent dangereux lorsqu'une très mauvaise année succède à une année faste. Nous proposons donc de privilégier des mécanismes incitatifs de provisions et de constitution de réserves de trésorerie. Cela passe par des mécanismes de provision pour fluctuation de cours, une simplification de la DPA, une imposition différenciée pour les résultats prélevés de ceux bloqués en réserve de trésorerie.

De plus en plus d'exploitations sont structurées en entités différentes par des alliances totales ou partielles, nous préconisons d'inciter fiscalement à la constitution de "trésorerie de groupe".

Faciliter les alliances et la multi-activité

Les alliances entre entreprises de même que la multi activité des entreprises agricoles conduisent à des ruptures fiscales qui sont presque toujours défavorables.

Nous proposons donc de créer "un périmètre de compensation fiscale" au sein duquel un contribuable pourra compenser des revenus professionnels de régimes fiscaux différents, un "périmètre de neutralité fiscale" au sein duquel les

échanges entre entreprises ayant constitué une alliance ne seraient pas fiscalisés (TVA, cessions...), la fiscalité s'exerçant à l'entrée ou la sortie de ce périmètre.

Enfin, il nous semble que l'impôt sur les sociétés présente des avantages dont les TPE ne peuvent bénéficier. Nous proposons donc de pouvoir imposer à l'IS des revenus calculés selon les règles des BA afin d'utiliser les mécanismes adaptés aux spécificités agricoles et de créer un taux d'imposition spécifique pour les TPE à l'image de ce qui se fait pour les PME.

Certaines de ces mesures sont simples et rapides à mettre en œuvre (adaptation à la marge des articles existants du code général des impôts), d'autres plus novatrices demandent des approfondissements et une étude d'impact.

Le réseau CERFRANCE, expert indépendant est à la disposition de tous les responsables souhaitant poursuivre ces réflexions qui, nous l'espérons, conduiront aux nécessaires propositions législatives ou réglementaires. Le dossier "Vers une fiscalité agricole dynamique" est disponible au Conseil National CERFRANCE.



Jean-Marie SÉRONIE
jmseronie@50.cerfrance.fr



WTO OMC



■ Membres de l'OMC
■ Membres de l'OMC et de l'UE
■ Observateurs

L'Organisation Mondiale du Commerce le cycle de Doha peut-il sortir du coma ?

15-17 décembre 2011 : sommet ministériel à l'OMC !

Pas d'ONG (Organisation Non Gouvernementale) pour manifester dans les rues de Genève alors que certaines doivent leur notoriété aux précédents sommets. Pas non plus de caméras pour retransmettre les allées et venues des acteurs.

Autre signe de l'oubli dans lequel semble tomber cette organisation internationale : pratiquement aucune analyse dans la presse économique sur l'avancée du cycle de négociations. Seule l'adhésion de la Russie (après 18 années de négociation) a maintenu un minimum d'attention.

Voilà plus de 10 ans qu'un nouveau cycle de négociations au sein de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) a été lancé à Doha (septembre 2011).

Voilà aussi plus de 15 ans, qu'il n'y a pas eu d'accord commercial depuis Marrakech en 1996 : une éternité !

Alors l'OMC, que de la COM ? Pas tout à fait !

Au cours de ces dix années, les avancées du cycle sont loin d'être dérisoires. Pour aller à l'essentiel retenons la possibilité pour les pays en développement (PED) d'importer des médicaments génériques meilleur marché ou l'accord sur la fin programmée de toutes formes de subventions à l'export pour les produits agricoles (soit les restitutions européennes). Sur le papier, les points d'accords sont nombreux.

Plusieurs questions se posent alors :

- *Comment expliquer un tel blocage ?*
- *La mise au congélateur de DOHA (selon l'expression de Jean-Pierre CARLIER) met-elle en danger l'institution elle-même ?*
- *Et bien sûr quelles pourraient être les voies possibles pour sortir le cycle de cette impasse ?*

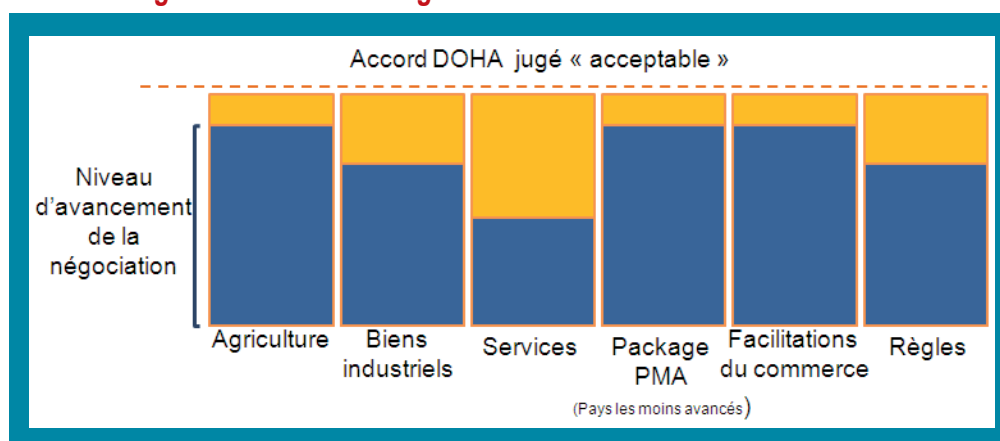
Depuis 2001, le jeu d'acteurs a bougé

Les raisons de blocage sont multiples mais elles se concentrent autour de la relation entre, d'une part, les États-Unis et l'Europe, et d'autre part, le Brésil, l'Inde et la Chine.

Lancé deux ans après le fiasco de SEATTLE et quelques jours après les attentats du 11 septembre 2001, le cycle de Doha est celui dit "du développement", devant réserver à ce titre un traitement spécial et différencié pour les pays en développement.

Si ce principe n'est pas remis en cause en soi, la nature de certains acteurs a profondément changé au cours de cette décennie. Le Brésil, l'Inde et bien évidemment la Chine (membre de l'OMC depuis décembre 2001) considérés aujourd'hui, comme des pays émergents sont ultra compétitifs sur certains domaines (pour simplifier : Industrie en Chine, Services en Inde, ou Agriculture au Brésil) et ne sauraient être traités par les États-Unis ou l'Union Européenne à l'identique des autres pays en développement.

État d'avancement des négociations du cycle de Doha selon les grands thèmes de négociation



Source : schéma simplifié d'après le rapport de Bhaagwati et Sutherland (2011)



"Le général Américain hésite, le général Européen est très discret, le général Chinois est très prudent... seuls, l'Indien et le Brésilien se montrent impatients."

Pascal Lamy
Directeur général de l'OMC

Sur la table de négociations, les occidentaux estiment avoir déjà fait beaucoup sur la question des produits agricoles ou des biens industriels et souhaitent obtenir davantage des pays émergents.

Leurs marchés en matière de services sont gigantesques et tant l'Union Européenne que les États-Unis y voient une contrepartie de leurs concessions sur les autres dossiers.

Le Brésil, l'Inde et la Chine, qui ont besoin de temps pour développer leurs propres services de façon endogène ne semblent pas prêts à céder.

Les blocages demeurent importants mais au delà des ultimes concessions de part et d'autre, il semble manquer avant tout la volonté d'aboutir de la part des principaux protagonistes.

Lors d'une revue de troupe, Pascal Lamy, le directeur général de l'OMC, résumait la position des acteurs : *"Le général Américain hésite, le général Européen est très discret, le général Chinois est très prudent... seuls, l'Indien et le Brésilien se montrent impatients."*

Si la crise financière et économique entamée en 2008 n'a pas favorisé l'émergence d'un début de consensus,

la perspective d'une nouvelle période de récession fait craindre à certain la résurgence de réflexes protectionnistes.

Enfin, comme dans toute négociation, le temps joue contre les concessions mises sur la table.

Si certains appellent à enterrer purement et simplement le cycle de Doha, d'autres soulignent que le cycle de négociation commerciale n'est que la petite partie visible de l'importante activité de l'OMC. Pour autant, comment maintenir à flot l'iceberg OMC, si sa partie émergée commence à fondre ?

Faut-il sauver le soldat DOHA ?

Deux options ont été avancées pour tenter de sortir le cycle de Doha de l'impasse dans laquelle il semble s'être mis : changer une des deux règles de gouvernance.



→ La première consisterait à remettre en cause la règle de décision à l'OMC : un état - une voix et tout accord se fait à l'unanimité.

Avec le nombre croissant des pays (la dernière conférence ministérielle qui a vu l'adhésion de la Russie, du Samoa et du Monténégro porte le nombre d'adhérents à l'OMC à 155 membres), une règle d'accords à la majorité qualifiée pourrait accélérer le processus de décision.

→ La seconde hypothèse serait la remise en cause de la notion d'accord global : la fameuse formule du "Pas d'accord du tout tant que pas d'accord sur tout" laisserait ainsi la place à des accords thématiques ou sectoriels.

Outre que la réforme de ces principes de gouvernance, qui en l'état nécessitent un accord à l'unanimité des membres, reste des plus hypothétiques, la nature même des propositions illustre le degré de blocage du cycle de Doha.

En l'état, les acteurs ont repris leurs négociations bilatérales (notamment l'Union Européenne avec le Mercosur) délaissant le cadre multilatéral de Genève.

Pour l'ensemble de ces raisons, il est probable que le Docteur LAMY, dont le mandat s'achèvera en 2013, lèguera aux généraux brésiliens, indiens, chinois, américains et européens, le patient "DOHA round" dans un coma prolongé dont il pourrait être difficile de sortir.

Rectificatif



PLATEFORME & RESSOURCES

ALIMENTTERRE

Nourrir le monde avec une agriculture familiale durable

Dans notre lettre N°25, nous avons bien involontairement emprunté le visuel de la plateforme ALIMENTTERRE du Comité Français pour la Solidarité Internationale. Que le CFSI veuille bien accepter nos excuses. Pour ceux qui voudraient en savoir plus, nous les invitons à suivre le lien suivant : www.alimentterre.org



Alain LEBOULANGER
aleboulanger@50.cerfrance.fr



Les marchés agricoles sont-ils devenus fous ou surévalués ?

La deuxième quinzaine de décembre illustre encore l'extrême volatilité des prix désormais structurelle, qui caractérise les marchés agricoles depuis 2007.

Est-il logique d'un point de vue fondamental, que le blé connaisse à cette époque de l'année en quinze jours, une augmentation de 30€/T ? La demande mondiale progresse régulièrement, du fait de l'augmentation de la population et du niveau de vie des pays émergents, même si cette croissance connaît de légers accrocs dus aux crises économiques et financières.

Aucune information précise sur les quantités mondiales disponibles actuellement n'apporte de justification à cette brusque variation des cours.

Comment donc expliquer ce phénomène ? Sans vouloir être trop réducteur, deux arguments peuvent être mis en avant :

→ D'une part, un équilibre offre demande relativement précaire au niveau mondial ; de plus la mesure de cet équilibre est rendue délicate par l'importance de plus en plus prépondérante de pays émergents où l'incertitude sur les données est grande.

→ D'autre part, tous les acteurs de la finance mondiale considèrent désormais les produits agricoles comme des potentiels de plus-values à LT ou à CT selon leurs finalités, au même titre que les autres matières premières. Dès lors les marchés agricoles obéissent aux mêmes lois que les autres marchés, à savoir que les fondamentaux ont de moins en moins d'importance dans le mécanisme de la formation du prix.

Sans aller jusqu'à dire comme d'éminents économistes que la dimension psychologique des marchés, avec son aspect irrationnel lié aux rumeurs, à l'émotionnel, aux effets de groupe..., est plus importante que les fondamentaux, il faut bien intégrer cette nouvelle dimension des marchés agricoles dans leur compréhension.

Cependant, à la différence de la plupart des marchés de matières premières, les marchés agricoles sont caractérisés par une réactualisation annuelle des fondamentaux.

Aussi l'anticipation des volumes récoltés sur la planète est une donnée qui attire les spéculateurs ; la réactivité des marchés aux prévisions climatologiques en témoigne.

Les différents spéculateurs n'influencent pas les cours de la même manière

Les fonds indiciels, par principe ne spéculent pas sur le CT. En cherchant des couvertures sur l'inflation ils investissent sur le long terme dans les produits agricoles en les intégrant dans un portefeuille diversifié de positions, qu'ils s'attachent à respecter.

Ainsi, une forte évolution à la hausse d'un secteur les conduit à s'alléger sur cette position, contribuant de ce fait, à limiter la variation des cours. L'atténuation joue également en cas de baisse par un arbitrage inverse. Les fonds indiciels contribuent donc à atténuer de très grandes amplitudes de marché.

Techniquement d'ailleurs, la sécurisation par la diversification devient de plus en plus complexe à trouver, car si les marchés agricoles sont fortement corrélés, ils le sont de plus en plus également avec d'autres marchandises (exemples : colza/pétrole, céréales-sucre/éthanol, éthanol/pétrole...).

À l'inverse, les hedge funds ou fonds spéculatifs contribuent à accentuer cette volatilité en recherchant sur le CT de substantielles plus-values ; ils sont pour l'essentiel responsables des variations conjoncturelles visibles dans les évolutions tendancielle de fond. Ils sont plus tournés vers l'analyse graphique et la psychologie des marchés que vers l'étude des fondamentaux.

Utilisateurs du trading à haute fréquence*, ils étendent progressivement aux marchés agricoles ces techniques.

Face à cette évolution, les méthodes commerciales évoluent. Désormais, en grandes cultures, les acteurs professionnels d'une filière peuvent fixer des engagements de livraison sans avoir fixé le prix au préalable. Les transactions s'effectuent sur des bases déconnectées du prix physique au moment de la livraison, les arbitrages s'effectuant sur du papier.

* Trading à haute fréquence

Automates programmés avec des modèles mathématiques très sophistiqués, réagissant en une fraction de seconde au marché et capables de passer une multitude d'ordres pour réaliser des gains importants en bénéficiant des variations dans une même journée.

Il y a donc souvent une déconnexion simultanée entre le prix du physique et le prix de marché et temporelle entre la transaction physique et la formation du prix. Donc pas si fous, mais pas pour autant prévisibles.

Les valeurs élevées actuelles pourraient ne pas durer. Et les responsables ne seront peut être pas ceux que l'analyse ci-dessus laisse augurer.

En effet, les fonds indiciels, familiers des marchés de matières premières agricoles, sont actuellement largement positionnés sur celles-ci.

Quelle serait leur attitude en cas de reprise économique durable?

On peut penser qu'après avoir réalisé de bonnes performances en quelques mois, ils se repositionnent sur les marchés boursiers ou ceux des matières premières minérales ou énergétiques.

Les prix agricoles pourraient alors baisser structurellement de façon significative, quand bien même les fondamentaux seraient porteurs.

Le risque viendrait alors beaucoup plus des fonds indiciels que des spéculateurs.

Tendances fondamentales et variations techniques

Sur le marché du blé, l'échéance novembre est la plus importante. L'évolution de la courbe est parfois marquée par des variations brutales et momentanées.

Certaines sont le reflet d'informations sur le niveau de production, mais il y a aussi les corrections "techniques".

Exemple dans le graphique ci-contre représentant les cours de l'échéance novembre 2011.

Les mouvements correspondants aux deux dernières flèches sont d'ordre technique ; à l'approche de ces deux échéances, certains opérateurs sont obligés de sortir de leurs positions ce qui peut les conduire à accepter des transactions de valeur "hors marché".



Annonce d'arrivée de pluies bénéfiques dans les zones de production et du retour des pays de la Mer Noire sur les marchés internationaux : retrait des investisseurs.



Fin de vie des options (calls et puts) sur l'échéance novembre.



Terme de l'échéance novembre.



Thierry LEMAIRE
tlemaitre@neidf.cerfrance.fr



Le Hard Discount et les Marques de Distributeurs gagnants de la crise ?

Pour faire face à la crise, la majorité des ménages français comptent réduire leurs dépenses alimentaires, moins prioritaires et recourir au hard discount. "82% des français sont prêts à acheter en hard discount". (Le Figaro, 27.01.09).

Cette statistique illustre la tendance de consommation : par temps de crise et de restriction du pouvoir d'achat, les besoins des consommateurs changent. Les habitudes de consommation se modifient. La priorité est donnée au prix.

Toutefois, ce n'est pas la seule attente des consommateurs, il est important de rajouter la garantie d'hygiène et de sécurité alimentaire.

Quel sera l'arbitrage alimentaire si la crise perdure et s'accroît en 2012 ?

Comme lors de la crise de 2008, la consommation alimentaire des français n'est pas épargnée tant dans son volume que dans sa structure.

Certains produits sont ou seront sacrifiés, d'autres privilégiés ; la fréquentation des magasins de hard discount et les enseignes spécialisées dans le déstockage progressera tout comme la part des MDD dans les grandes enseignes de distribution.

Les MDD (Marques De Distributeurs)

Elles sont apparues dès 1976 avec le slogan "*aussi bons, moins chers*" et sont en moyenne de 20% inférieures au prix des MN (Marques Nationales).

De ce fait, on conçoit que "*dans un contexte économique actuel caractérisé par une atonie (manque de vitalité, d'énergie) de la consommation, la présence des MDD [soit] vitale pour l'économie car elle contribue à l'optimisation du pouvoir d'achat*".

Les consommateurs avaient, au plus fort de la crise, cherché à limiter leur niveau de dépenses en privilégiant les MDD et leur rapport qualité/prix. En 2009, les ménages ont maintenu cette politique de rigueur et c'est seulement en 2010 et 2011 que les marques nationales ont regagné des parts de marché.

Cependant, cette année, les MDD devraient "*obligatoirement et naturellement*" reprendre leur rythme de croissance dans un contexte de crise économique et de reprise de l'inflation. (SymphonyIRI Group, 2011)

Le Hard-Discount

Ce sont des magasins libre service dont le but est de proposer des produits en nombre restreint, principalement alimentaires, de marques généralement inconnues et à des prix inférieurs au prix de marché.

La conjoncture actuelle de crise, qui menace de s'aggraver dans les prochains mois, pousse les consommateurs à faire des arbitrages beaucoup plus drastiques dans leurs dépenses. Le hard discount serait-il le gagnant de la crise ?

Par temps de crise, ce procédé séduit les français. En effet, "72% d'entre eux ont fréquenté un de ces magasins en 2008 ; 14,3% est la part de marché que représente aujourd'hui le discount dans la grande distribution" (étude TNS Worldpanel).

En résumé, comme en 2008, si la crise économique persiste, les français feront des choix. Ces choix seront semble-t-il plus structurels que conjoncturels car une habitude prise, persiste ensuite.



Cependant, le slogan "*manger mieux et moins cher*" reste toujours d'actualité. Les ménages français arbitreront à la fois sur le prix et sur la qualité alimentaire.

Ce sont les défis lancés au hard discount et à la grande distribution avec les MN (promotions...) et les MDD (progression).

L'objectif des ménages est de trouver des produits sains et peu chers. Finie la restauration rapide des plats cuisinés, la ménagère reprend "la queue de la poêle".



Guillaume MARAVAL
gmaraval@12.cerfrance.fr

Une évolution du conseil aux exploitations en Afrique

Depuis "les émeutes de la faim" de 2008 dans les pays du Sud, notamment en Afrique sub-saharienne, l'agriculture familiale de subsistance garante de la sécurité alimentaire qui avait été délaissée, est "revenue" un domaine d'actions stratégiques des bailleurs de fonds (Agence Française de Développement, Banque mondiale, UE, ONG...) dans leur soutien au développement rural.

À partir du début des années 70, l'accent avait été mis sur l'appui technique et la vulgarisation agricole (à l'aide "d'encadreurs") avec une finalité essentiellement productive. Ceci a permis des progrès importants surtout pour le développement de filières exportatrices (coton, café, cacao, banane...).

Cependant, cette approche s'est montrée peu efficace pour faire face aux enjeux actuels comme : le risque climatique, la pression foncière, l'accès au crédit pour le financement des investissements, la productivité de la main d'œuvre (essentiellement familiale), la volatilité des prix des productions agricoles, le coût et l'accès aux intrants...

C'est la raison pour laquelle, depuis les années 90, les bailleurs et les ONG ont développé une approche plus systémique pour rendre leurs actions dans le domaine du développement rural plus efficaces.

C'est donc dans ce contexte que se mettent en place des projets et programmes basés sur le développement du conseil à l'exploitation familiale, du conseil de gestion, de la comptabilité, de la production de références et les observatoires économiques... à travers la création de dispositifs de "Centres de gestion" et/ou "d'appui-conseil".

Il apparaît ainsi que les compétences capitalisées et mises en œuvre par les CERFRANCE trouvent toutes leur légitimité pour accompagner ce développement. Car il s'agit d'un partage "de métiers" et d'une valorisation des savoir-faire du Réseau à destination des pays émergents et des pays du Sud contrairement à un simple transfert d'outils et de concepts.

Aussi, le CERFRANCE Lot et Garonne (avec sa filiale Ambre Conseil) s'est engagé sur cette voie depuis une vingtaine d'années dans de nombreux pays dont le Cameroun.

Ce dernier a redéfini sa stratégie de développement rural en faisant du conseil auprès des exploitations familiales une pièce maîtresse. Ce programme comprend deux axes principaux :

→ D'une part, *la formation d'une équipe pluridisciplinaire de conseillers* (généralistes, économiques, techniques et organisation). Ces conseillers, anciens "encadreurs" ont suivi une formation initiale commune à l'approche globale avec, pour cheminement, l'étoile du conseil et une culture économique. Puis, chaque catégorie a suivi une formation complémentaire dans sa spécialité.

→ D'autre part, *ce programme accompagne les bénéficiaires du conseil* (les agriculteurs à travers leurs groupements) en finançant leurs projets d'investissement. Ce deuxième axe permet de renforcer le conseil en donnant l'occasion aux conseillers de mettre en œuvre leurs compétences et d'accompagner les agriculteurs dans la concrétisation de leurs projets (diagnostic, plan de développement et suivi du projet).

La première phase de ce programme, d'une durée de 3 ans, a concerné 10 départements pilotes sur les 58 que compte le Cameroun. Il a permis d'obtenir les principaux résultats :

→ **Former 330 conseillers répartis sur 4 spécialités.**

→ **Accompagner 2 450 groupements d'agriculteurs** (composés en moyenne de 10 à 15 agriculteurs).

→ **Financer 1478 projets d'investissement pour un montant moyen d'aides de 4 500 € par projet.**

→ **Mettre en place un observatoire technico-économique des exploitations familiales** (200 à ce jour).



CAMEROUN

Le rôle du CERFRANCE a été de former l'ensemble des conseillers, de mettre en place l'observatoire avec les méthodes et outils nécessaires, et de "porter" un conseiller technique résident au Cameroun qui accompagne et coordonne la mise en œuvre de l'ensemble des composantes du programme.

Face au succès obtenu, l'État du Cameroun a décidé d'étendre les actions de ce programme sur l'ensemble des 58 départements lors d'une deuxième phase de quatre ans à compter de 2013.

Les différentes évaluations réalisées ont montré que :

→ D'une part, les conseillers de ce Programme ont évolué dans leurs pratiques : ils sont passés d'une posture d'"encadreurs" qui dictent les "bonnes" pratiques aux agriculteurs à une posture de conseillers qui écoutent, comprennent et accompagnent.

→ D'autre part, les agriculteurs qui ont vécu cette expérience reconnaissent la valeur ajoutée de ces nouvelles méthodes de travail. Ce qui leur permet de mieux comprendre le fonctionnement de leurs exploitations, d'avoir un nouveau regard, de nouveaux éléments pour prendre leurs décisions et faire évoluer ces dernières.

Cette réussite est essentiellement due à une évolution de leur relation qui, aujourd'hui est davantage basée sur la coproduction et la confiance.

Alain FOURNIER
afournier@cerfrance47.fr



Jean-Christophe CLAUS
jcclaus@cerfrance47.fr





La puissance de l'imprévisible

2011 : année historique ? Année d'enseignements !

L'Année 2011 marquera les hommes et l'histoire par le nombre d'événements improbables qui s'y sont déroulés et qui porteront conséquences sur les années suivantes.

La mort furtive de Ben Laden permet de clore le chapitre "terrorisme" ouvert le 11 septembre 2001, et facilite le désengagement militaire occidental en Irak et en Afghanistan. Il change aussi la nature des relations avec certains pays arabes.

L'acte désespéré d'un jeune tunisien déclenche "le printemps arabe". Ces révolutions initiées par une classe sociale éduquée mais sans avenir sont rendues possibles par l'internet, les téléphones portables et les réseaux sociaux. En quelques semaines, des dirigeants pourtant installés de longue date se trouvent chassés du pouvoir. Le rôle des forces armées y est important : suivant les pays en étant actives ou passives, bienveillantes ou fidèles au régime, unies ou divisées, elles pèsent sur la violence des conflits internes et la facilité de la transition.

L'appropriation du pouvoir et la maîtrise de la majorité de ses leviers, n'ont pas permis à Laurent Gbagbo de se maintenir à la tête de la Côte d'Ivoire, il se croyait intouchable, le voilà devant ses juges

L'accident nucléaire non maîtrisé de Fukushima, pourtant dans un des pays techniquement les plus avancés, témoigne des limites de la technologie, des organisations ou des hommes, et dénie ainsi la toute puissance de la science et de la rationalité.

La saga financière autour des dettes souveraines aux USA et en Europe sonne le glas du mythe de l'invulnérabilité financière des états, met davantage en évidence les interdépendances entre nations à fortes croissances et vieilles économies, révèle les jeux d'influences entre marchés financiers et états.

Tous ces événements traumatiques interpellent nos certitudes et laisseront le monde des années 2012 et suivantes différent : ils nous incitent à modifier notre manière de voir, de penser et de vivre. Les enseignements que nous pouvons en tirer sont transposables dans le monde de l'entreprise :

- Les dirigeants ne sont pas seuls acteurs de l'histoire, un individu, une population, un marché ou une force autoritaire peuvent y jouer des rôles aussi déterminants.
- Une situation aussi bien installée soit-elle, n'est jamais définitivement acquise.
- Les mouvements sociaux peuvent se développer extrêmement vite et franchir les frontières.
- Les nouveaux outils électroniques modifient complètement les conditions de réactions, d'organisations, de concurrence et de gouvernance.
- Toute prévision est incomplète, il ne faut pas hésiter à envisager de nombreux scénarios même parfois improbables pour se préparer à l'avenir.
- Aucun territoire, même les mieux préparés, ne sont à l'abri de traumatismes graves difficilement maîtrisables.

Cela nous renvoie à **"la théorie du cygne noir"**. Il s'agit d'événements dont la probabilité qu'ils surviennent est extrêmement réduite.

En revanche, s'ils se produisent, ils ont un impact immense, sur la vie de beaucoup de gens, et pour de nombreuses années. Ils ont tous trois points en commun. .

→ Ils sont imprévisibles.

→ Leur impact est considérable.

→ Les personnes constatant, après-coup, les dégâts (ou améliorations) semblent convaincues qu'il était tout à fait logique et prévisible que l'événement se produise.

Faire face aux **"cygnes noirs"**, c'est beaucoup plus une question d'attitude que de techniques : être disponible au moment de leur survenue, accepter, analyser vite pour maîtriser au mieux leurs conséquences ou profiter des opportunités de changement qu'ils proposent.



Alain PAPOT

apapot@alliancecentre.cerfrance.fr