

UN TRIO FRANÇAIS AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT AFGHAN

# SOCIÉTÉ ANONYME À BUT HUMANITAIRE À KABOUL

En Afghanistan, trois jeunes diplômés dirigent un bureau d'études et d'enquêtes, précieux à la Banque mondiale et aux Nations unies. Trois produits de grandes écoles de commerce qui investissent leur compétence, leur énergie et leur imagination dans une entreprise hors du commun. ANNICK COJEAN – PHOTO VÉRONIQUE DE VIGUERIE POUR LE MONDE 2

Ils sont pressés. C'est structurel. Ils ont même si peu de temps qu'ils parlent avec un débit de mitraillette. L'un part en mission à la frontière du Pakistan, le deuxième a plusieurs rendez-vous, le troisième, fébrile sur son ordinateur, doit conclure un rapport... On est pourtant à Kaboul. Pas à Londres, Paris ou New York! Comment imaginer que, dans un pays considéré comme l'un des plus pauvres du monde, de jeunes entrepreneurs mènent une activité si trépidante?

Ils sont doués et le savent. Doués pour les affaires, pour s'adapter aux conditions de travail les plus rudes, avoir des idées et les mener à bon terme. Doués surtout pour entraîner dans l'aventure afghane d'autres jeunes à leur image, brillants et passionnés de développement. Entraîner aussi les Afghans. Au fond, ce sont eux qui justifient leur démarche. Eux à qui ils légueront un jour, quand ils repartiront, connaissances, méthodes et outils économiques.

Ils sont trois trentenaires. Trois produits de grandes écoles de commerce (HEC, Essec). Disons surtout trois aventuriers. Ne se sont-ils pas rencontrés en 1999 à Lhassa, capitale du Tibet? Les deux premiers, en congé sabbatique, faisaient un voyage Paris-Pékin par voie terrestre. Le troisième traversait l'Asie à pied. Normal. Ils se sont parlés, se sont bien entendus, reçus même cinq sur cinq. La «carrière linéaire avec jolie maison au Vésinet» que leurs débuts dans le monde du travail présageaient était à l'opposé de leurs fantasmes. Alors courage, fuyons!

Et ce fut l'Afghanistan. L'un, Rodolphe Baudeau, avait, depuis des années, une photo du commandant Massoud dans sa cuisine. Les autres, Eric Davin et Emmanuel de Dinechin, à la faveur de rencontres avec des Afghans de passage à Paris, puis du photographe iranien Reza, étaient tombés à leur tour «dans la passion afghane». Avant même le 11-Septembre, puis la guerre contre les talibans, ils avaient démissionné

de rapports financiers à destination des donateurs, dit Eric Davin. *Le développement devrait imposer d'autres performances!* Ils ont rassemblé leurs économies (50000 euros) et créé Altaï Consulting, entreprise française de droit afghan. «On n'a plus de donateurs, mais des clients, et l'on se bat pour un chiffre d'affaires (3,5 millions de dollars par an [environ 3 millions d'euros]). Cela change tout!», affirme Rodolphe Baudeau. La

**« Pas d'engagement misérabiliste ! Mais une passion sincère pour l'Afghanistan, avec la volonté de donner un sens à sa vie sans renoncer à une carrière intéressante, un salaire correct. »** Rodolphe Baudeau, d'Altaï Consulting

de leurs emplois respectifs, prêts à partir à bas, pour lancer avec Reza l'association Aïna, destinée à défendre la liberté de la presse, former des journalistes, créer des médias indépendants. Un rôle d'incubateur pour lequel ils ont réussi à recevoir aides et subventions. Et qui fut à l'origine de moult initiatives, pépinière de débats, de journaux. Entre-temps, la défaite des talibans avait bouleversé la donne et le monde entier braquait enfin son regard sur l'Afghanistan.

Mais le système ONG (organisation non gouvernementale) a vite atteint ses limites, aux yeux des trois garçons. «90 % du temps de travail y sont consacrés à la rédaction

démarche d'entreprise au service du développement exige l'efficacité, la traque des dépassements de budget, le travail en temps limité. Et la réactivité est incomparable avec celle existant chez les ONG. Ici, ça pulse!»

En effet: 125 salariés à plein temps, plus une centaine de collaborateurs dans tout l'Afghanistan; 24 expatriés venus des meilleures écoles (ingénieurs, économistes, statisticiens) et recrutés en France, aux Etats-Unis, au Canada, certes sur le critère de leur compétence, mais aussi sur celui de leur adaptabilité au terrain, de leur pugnacité. «Point d'humanitaire larmoyant!, ironise Rodolphe. Pas d'engagement misérabi-



liste ou sacrificiel! Mais une passion sincère pour ce pays et pour le développement, avec la volonté de donner un sens à sa vie sans renoncer pour autant à une carrière intéressante, un salaire correct, voire une quête d'excellence.» Rien de moins. « Disons, ajoute le jeune homme, qu'on n'attire ni les ringards ni les insatisfaits. » Une certaine autosatisfaction, à Altaï, semble assez bien partagée.

Mais il est vrai que l'entreprise bluffe les observateurs. D'abord par son champ d'action. Partant de l'idée que l'Afghanistan de l'après-guerre est, pour les organisations internationales ou les investisseurs étrangers, terra incognita, la société propose une multitude d'enquêtes très approfondies sur la population. Comment vit-elle? Quels sont ses besoins en énergie? En soins médicaux? Comment perçoit-elle le processus démocratique? Quelles sont les attentes de la jeunesse? Comment vivent les paysans? Etc. Des questions fondamentales tant pour les Nations unies chargées notamment d'organiser la campagne d'éducation civique avant les élections, que pour la Banque mondiale ou le gouvernement américain qui investissent dans la construction d'infrastructures. Altaï a constitué un réseau d'enquêteurs capables de ratisser le pays, d'in-

terviewer jusqu'à 14000 personnes dans les 34 provinces du pays avec une méthode et une fiabilité qui enthousiasment même Jérôme Sainte-Marie, directeur de BVA Opinion, parti à Kaboul livrer son expertise.

« Ils déclenchent cela, dit-il, l'envie de relever un défi professionnel dans des conditions exceptionnelles. L'ambiance est stimulante. C'est à la fois l'UCPA de la grande époque – atmosphère refuge de haute montagne, confort rustique – et une extrême concentration sur la mission, avec un grand respect pour la compétence des uns et des autres. On est aussi éloigné de la mentalité caricaturale des écoles de commerce que de la représentation misérabiliste de l'Afghanistan véhiculée parfois par les humanitaires. »

#### CASSER LES IDÉES REÇUES

Des enquêtes de terrain, donc. Etudes d'opinion ou de faisabilité de projet dans des endroits improbables, parfois dangereux. Et au final, une remontée d'informations pour casser les idées reçues et orienter des stratégies de développement. Altaï a aussi un pool communication (achats d'espace, publicité) affilié à John Walter Thompson, troisième agence mondiale de publicité. Sa campagne pour un opérateur afghan de

téléphonie mobile a reçu le Prix mondial de la meilleure campagne marketing.

« Leur démarche pragmatique et éthique est tellement singulière!, témoigne Jean Mazurel, représentant de la Banque mondiale de Kaboul, qui travaille régulièrement avec eux. Quel contraste avec ces boîtes de consultants internationaux qui accourent en Afghanistan en exigeant des contrats faramineux et n'ajustent pas leurs offres de service aux contraintes du pays. Chez Altaï, ils sont imaginatifs et réinventent sur chaque dossier leurs outils de travail. Ils sont la preuve que l'eldorado ne produit pas que des gangsters! Si seulement leur dynamisme pouvait contaminer les ONG. »

Oui, ils fascinent, ces jeunes gens. Humanitaires d'un troisième type, n'ayant peur ni des chefs de tribu avec lesquels ils parlent, ni des bailleurs de fonds internationaux qui sollicitent leur expertise. Ils croient en l'excellence professionnelle et en la valeur humaine de leur aventure afghane. Ils ont à cœur de former un maximum d'Afghans pour leur passer le relais. Quand? Allons! L'entreprise n'a que deux ans. Mais il leur arrive parfois de songer à d'autres régions du monde que l'explosion d'un verrou politique libérera un jour : l'Afrique de l'Est, la Birmanie, Cuba... ■

**Presque comme à Wall Street**  
Emmanuel de Dinechin, Rodolphe Baudeau et Eric Davin dans leur bureau de Kaboul en octobre dernier.