

Les dernières nouvelles d'EPEE, avec l'arrivée de François Guillaume comme nouveau président du Comité d'éthique, et celle de Laurent Jacquet comme directeur du développement.

Editorial : Le retour de la Realpolitik. *Par leur vision idéaliste du monde, les élites occidentales sont trop souvent coupées de la réalité. Il est donc capital de revenir à une vue plus juste du monde actuel, de ses dangers mais aussi de ses richesses, pour savoir rebondir en s'appuyant sur ses atouts. Lucidité, pragmatisme, savoir-faire, largeur de vue, telles sont précisément les bases de l'action d'EPEE.*

Dossier : La XXIV^{ème} Conférence des Chefs d'Etat d'Afrique et de France sous l'œil de François Guillaume. *Malgré ses richesses naturelles, le continent africain connaît une pauvreté croissante et des problèmes complexes au niveau alimentaire, agricole ou monétaire. Alors que les diverses initiatives internationales n'ont pas atteint leurs objectifs, la France, qui a toujours eu un rôle de choix en Afrique, s'est employée par cette Conférence à valoriser l'image et les richesses des pays africains, et à trouver des mesures concrètes sur des axes majeurs tels que l'agriculture, la santé ou l'éducation.*

L'invité du numéro : Xavier Guilhou, « Quand la France réagira ». *Xavier Guilhou nous fait partager sa riche expérience d'aide à la prévention et à la gestion des crises. Il évoque le rôle que doit avoir l'intelligence économique concrètement pour l'entreprise, au niveau national et international. Enfin, reprenant l'analyse de son dernier ouvrage, il met en avant le manque de souffle actuel de la France, et préconise avant tout la prise de conscience de la situation, nécessaire pour retrouver la dynamique vers l'avant dont le pays a besoin.*

Sous le projecteur : à retenir et à savoir

- **8^{ème} Forum Européen Intelligence Economique, Veille et Innovation / IES – 2006**
- **Rapport de la Commission sur l'Economie de l'Immatériel**
- **Rapport du Groupe Poséidon – Une ambition maritime pour la France**
- **Création de l'Institut des Hautes Etudes pour la Science et la Technologie (IHEST)**
- **Lancement de la chaîne France 24**
- **CLUSIF : panorama 2006 de la cybercriminalité**
- **Les 15 propositions de l'Institut de l'Entreprise**
- **Lancement de la Lettre à l'International du Groupe Taitbout**
- **Colloque international « Le contentieux international de la propriété intellectuelle et des technologies de l'information / International litigation in intellectual property and information technology »**

Publications et analyses

- ❖ **« Guide Risque Pays 2007 », COFACE**
- ❖ **« L'épaisseur du monde », François Heisbourg**
- ❖ **« Penser l'ennemi, affronter l'exception », Jean-Claude Monod**
- ❖ **« Les coulisses du commerce équitable – Mensonges et vérité sur un petit business qui monte », Christian Jacquiau**
- ❖ **« De Carthage à Bagdad, le nouvel âge d'or des mercenaires », Jean-Marie Vignolles**
- ❖ **« Diplomatie des volontés françaises », Bernard de Montferrand**
- ❖ **« La communication à Rome », Guy Achard**
- ❖ **« L'Amérique des think tanks – Un siècle d'expertise privée au service d'une nation », Evelyne Joslain**
- ❖ **« Médiabusiness – Le nouvel eldorado », Danièle Granet et Catherine Lamour**
- ❖ **« Trois leçons sur la société post-industrielle », Daniel Cohen**

EPEE face aux nouveaux enjeux
S'abonner et faire connaître EPEE
Pourquoi Xénophon ?

LES DERNIERES NOUVELLES D'EPEE

François Guillaume succède à Monique Pelletier comme Président du Comité d'éthique d'EPEE

Monique Pelletier, après avoir présidé pendant 3 ans le Comité d'éthique d'EPEE, et désirant se consacrer entièrement à son activité professionnelle et à sa famille, a souhaité être remplacée dans cette fonction.

A la demande de Jacques Hogard, président d'EPEE, François Guillaume a accepté le 8 février dernier la charge de Président du Comité d'éthique d'EPEE, à ce titre garant du respect des valeurs fondatrices d'EPEE, dans une démarche de patriotisme économique éclairée par une vision mondialiste et équilibrée des relations internationales.

Né le 19 octobre 1932 à Ville-en-Vermois (Meurthe et Moselle) dans une famille d'agriculteurs, François Guillaume a effectué ses études secondaires et supérieures à Lunéville puis à Nancy. Chef d'exploitation agricole en Lorraine, président de la FNSEA (1979/1986), puis ministre de l'Agriculture (1986/1988), François Guillaume (ancien député européen) est député (UMP) de Meurthe et Moselle depuis 1993, et conseiller régional de Lorraine.

François Guillaume est l'auteur de deux ouvrages :

- « *Le pain de la liberté* », paru en 1983 (Lattès), qui retrace la vie et l'engagement syndical agricole, puis politique et moral de l'auteur, ardent défenseur du dialogue Nord-Sud et du développement du tiers-monde ;
- « *Le complot des maîtres du pouvoir* », paru en 1999 (Lattès), où il dénonce la confiscation technocratique de l'Europe et prône au contraire la construction d'une « Europe des Nations ».

Fidèle à ses convictions et à ses engagements, François Guillaume est un homme de dialogue et d'ouverture, qui prône inlassablement un meilleur partage des trois composantes d'un vrai développement durable : l'alimentation, la santé et l'éducation.

Officier de réserve, chef de section des Fusiliers de l'Air en Algérie (1956/57), François Guillaume est Chevalier de l'Ordre National du Mérite, Commandeur de l'Ordre du Mérite agricole, titulaire de la Croix de la Valeur militaire et Commandeur dans l'Ordre National de la République de Côte d'Ivoire.

Laurent Jacquet rejoint EPEE

Laurent Jacquet a rejoint EPEE le 1^{er} mars comme Directeur du développement.

Laurent Jacquet sera chargé de promouvoir, en France et à l'étranger, l'image, l'expertise et les prestations d'EPEE, ainsi que d'établir ou de renforcer les liens d'EPEE avec les organismes d'aide au développement international des entreprises, ainsi qu'avec les institutions européennes et internationales. Il participera au développement des offres de veille et de gestion de crise d'EPEE.

Diplômé des universités en droit et en économie, Laurent Jacquet a réalisé l'essentiel de sa carrière dans des fonctions de soutien, de conseil et d'assistance aux entreprises opérant à l'international, comme banquier (1981/1986), puis comme journaliste économique (1987-2004), et enfin comme Directeur des Services d'information de GEOS, de 2004 à 2007.

EDITORIAL

LE RETOUR DE LA REALPOLITIK

* * *

"Parce que les Occidentaux ont cru, avec la fin de l'Union soviétique, avoir gagné la bataille de l'Histoire et pouvoir désormais régner en maîtres, ils sont déboussolés par le monde qui se dessine sous leurs yeux, si peu conforme à leurs espérances." C'est sur ce constat abrupt qu'Hubert Védrine, ancien Secrétaire Général de l'Elysée sous François Mitterrand et ancien ministre des Affaires Etrangères sous Lionel Jospin, ouvre son dernier ouvrage intitulé "Continuer l'Histoire"¹. Un traité court, simple et concret, qui part d'un constat tragique pour mieux rebondir et plaider en faveur d'une relance d'une politique internationale digne de ce nom.

Sans faire de fioritures ni barguigner, Hubert Védrine pointe les erreurs de certaines élites qui vivent déconnectées des réalités du monde : *"les milieux culturel, médiatique et même politique croient, pour leur part, concevoir la planète telle qu'ils voudraient qu'elle soit, sans que la sanction de la réalité n'intervienne jamais. Ils projettent leurs conceptions sur le monde extérieur et peuvent s'abandonner durablement à un narcissisme que le système médiatique encourage et entretient, sans avoir à subir les conséquences de leur idéalisme".* Cependant, rien n'est perdu. Tout est affaire de volonté. Encore faut-il qu'elle puisse s'exprimer. Une renaissance n'advient *"que si les Européens sortent des vapeurs du rêve et de leur confortable irresponsabilité en prenant conscience des menaces concrètes que recèle le monde actuel"*.

Retour au réel

Pour accomplir cette mutation, il faut au préalable un changement d'attitude, permettant de parvenir à une authentique intelligence du monde. Qu'on la nomme intelligence économique aujourd'hui ou Realpolitik hier, cette manière d'être exige avant tout de percevoir le monde tel qu'il est, sans œillères, sans dogmes, sans présupposés. Oui, le monde qui est le nôtre est dangereux. Mais également passionnant. Car nous vivons des clivages extraordinaires, qui nous ouvrent des perspectives immenses si nous savons relever les défis qui se posent à nous.

Ce n'est certes pas en anathémisant le "grand méchant marché"², en se recroquevillant douillement sur nos "z'acquis", en cédant avec volupté à la mode victimaire³, bref en fermant les yeux sur les réalités, que nous survivrons et reprendrons un nouvel élan. Au contraire, la France possède d'énormes atouts et un potentiel formidable, sur les plans humain, technique, économique, et culturel.

Que faut-il donc pour réveiller tout ça ? Du courage. Deux spécialistes des crises écrivaient récemment : *"Dessiner les contours d'une politique des grandes crises nécessite une forme de courage politique. Les crises de demain mettent en lumière l'ensemble des fragilités perçues*

¹ "Continuer l'Histoire", par Hubert Védrine, Fayard, 150 p., 10 €. On se reportera aussi avec intérêt à "Face à l'hyperpuissance", (2003), du même auteur, Fayard, 380 p. 20 €.

² "Le grand méchant marché - Décryptage d'un fantasme français", par Augustin Landier et David Thesmar, Flammarion, 182 p., 15 €

³ Voir les descriptions aussi cruelles que justes de cette fâcheuse tendance de notre temps à s'ériger en victimes pour mieux se projeter sur le devant de la scène dans "Le mur des lamentations" par David Abiker, Editions Michalon, 281 p., 15 €, et "Le Temps des victimes", par Caroline Eliacheff et Daniel Soulez Larivière, Albin Michel, 294 p., 20 €.

depuis longtemps mais jamais traitées à la hauteur de leur priorité. Seuls des individus courageux, prêts à poser les questions douloureuses de la vulnérabilité de la nation, pourront contribuer à éviter ou réduire certains des risques."⁴ Inverser la tendance est donc avant tout question de lucidité.

Le socle de l'action d'EPEE

"Un seul mot d'ordre : lucidité", annonce également en ouverture de son dernier ouvrage Xavier Guilhou, éminent spécialiste des sorties de crise, qui nous a fait l'honneur d'être l'invité de ce numéro et dont vous trouverez dans les pages qui suivent un passionnant entretien⁵. *"Actuellement, le monde bouge à très grande vitesse et nous ne pouvons pas nous contenter d'attendre les catastrophes pour imaginer des postures salutaires face à l'adversité et pour redresser la tête face aux aléas de la vie"*. Une fois que l'on a décrypté la nature de la crise particulière que traverse notre pays, on peut alors examiner les voies de sortie de crise : il nous faut tout à la fois stopper l'hémorragie, réinjecter du sens et renouer avec le risque. C'est à ces conditions que nous parviendrons à réapprendre et comprendre le monde, que nous reprendrons le leadership et formerons la relève.

Ces exigences que nous évoquons dans cet éditorial constituent le socle de l'action d'EPEE. Elles sont partagées par une large palette de hauts responsables, venus d'horizons différents, mais qui s'accordent sur le constat et sur la nécessité d'agir autrement dans le monde. L'intelligence économique n'est pas qu'une méthode. Elle est avant tout une disposition d'esprit reposant sur la lucidité et le pragmatisme. Elle est affaire de savoir-faire certes, de techniques et de méthodes, mais elle n'est rien sans des décideurs ayant une vision dépassant les simples aléas du quotidien. Il faut partir de l'analyse du terrain pour en tirer des leçons, et porter notre regard au loin, en avant, sur le *limes* de notre devenir.

Au lieu de nous bercer d'illusions et de slogans, au lieu de céder benoîtement aux sirènes des "bien-pensants", éveillons nos équipes et nos structures aux vraies problématiques, mettons-nous en mesure de relever les défis de demain. Un tel objectif passe prioritairement par une perception crue du réel. Nous n'avons plus le luxe de nous payer de beaux discours. Que cela nous déplaise ou non, l'heure est au retour de la Realpolitik. Avec justesse, Hubert Védrine nous le rappelle : *"Si les Européens ne sortent pas de leur ingénuité et les Français de leurs chimères, ils subiront, de plus en plus impuissants, la suite des événements. S'ils le font, en revanche, ils pourront redevenir un acteur de premier plan"*. Le début de la sagesse commence donc par le courage d'ouvrir les yeux !

⁴ "La présidence des crises", par Thierry Libaert, maître de conférences associé à l'université de Paris-IV (Celsa), et Christophe Roux-Dufort, professeur à l'EM Lyon, La Tribune, 01/03/07.

⁵ "Quand la France réagira...", par Xavier Guilhou, Eyrolles, 266 p., 19 €.

DOSSIER

LA XXIV^{ème} CONFERENCE DES CHEFS D'ETAT D'AFRIQUE ET DE FRANCE SOUS L'ŒIL DE FRANCOIS GUILLAUME

Du 14 au 16 février 2007 a eu lieu à Cannes la XXIV^{ème} conférence des Chef d'Etat d'Afrique et de France, portant sur le thème « L'Afrique et l'équilibre du monde » et organisée autour de trois axes principaux : les matières premières en Afrique, la place et le poids de l'Afrique dans le monde, l'Afrique et la société de l'information.

François Guillaume, nouveau Président du Comité d'Ethique d'EPEE, y a participé en compagnie de Jacques Chirac en tant qu'ancien Ministre, Député de Meurthe-et-Moselle, et Président de l'Association Le Plan Guillaume pour un nouvel ordre économique mondial.

* * *

Les clés du développement

Plus enclins à faire monter la fièvre électorale qu'à rendre compte des événements internationaux qui distinguent la France, les médias n'ont pas donné dans leurs informations toute l'importance que méritait la XXIV^{ème} Conférence des Chefs d'Etat d'Afrique et de France qui s'est tenue à Cannes à la mi-février. Et pourtant avec chacun des pays du Continent noir, nous partageons une partie plus ou moins longue de notre histoire. C'était hier. Mais maintenant, un demi-siècle après les turbulences de leur indépendance, nous redécouvrons notre communauté de destin avec ces territoires.

Certes, les Etats-Unis et la Chine s'intéressent aussi à l'Afrique mais pour des raisons géopolitiques, et plus prosaïquement commerciales et minières, ces premières causes étant d'ailleurs au service des secondes parce que ce Continent est censé détenir beaucoup de pétrole et, avec plus de certitude, le tiers des réserves minérales de la planète. Mais à l'évidence, leur approche intéressée n'a rien à voir avec la complémentarité naturelle de l'Europe et de l'Afrique, que leur mer commune pourrait diviser au lieu de les rendre plus solidaires si l'Union européenne ne s'engageait pas à contribuer résolument au développement africain.

La France en chef de file

Conscient de la responsabilité et du rôle de la France dans ce partenariat intercontinental, Jacques Chirac a souhaité faire partager cette solidarité active à deux invités de marque, la Chancelière allemande, Angela Merkel, qui préside l'Union européenne pour six mois et dont on connaît les réticences de son pays dès lors qu'il s'agit d'intervenir en Afrique, et le représentant du Japon, sollicité en contre-feu de l'offensive chinoise.

L'une et l'autre ont approuvé la stratégie proposée par la France, et implicitement validé son appui militaire au Tchad et en République centrafricaine menacés par des bandes rebelles venues du Soudan, en conformité avec l'engagement du Général de Gaulle de faire respecter, y compris par les armes, l'intégrité des territoires des pays francophones, sans pour autant se mêler de leurs éventuels différends internes. Et sans tenir compte des protestations ou des réticences de la Communauté internationale, car la qualité de nos interventions militaires parfaitement ciblées, et la capacité de nos soldats à s'adapter aux réalités physiques et humaines du terrain ne donnent pas prise à la critique, et justifient des frappes d'intimidation qui se résument souvent à de simples démonstrations de force à caractère dissuasif.

Les atouts de l'Afrique sont à valoriser

Désormais, les Sommets africains et la Francophonie ne sont plus uniquement des Institutions à objectif culturel et relationnel, ce sont des instances reconnues dont la montée en puissance peut faire contrepoids à l'influence dominante des Etats-Unis dans le monde. Aussi est-il regrettable que les critiques les plus virulentes de ces liens établis viennent de l'Hexagone et que, par faiblesse plutôt que par conviction, espérons-le, la plupart des candidats à l'Elysée cèdent à ces dénigrement qui, sous le vocable « Françafrique » dénoncent une gestion, estimée contestable, de la coopération Nord-Sud. Certes la raison d'Etat peut couvrir des dérives ; mais l'Afrique n'en a pas l'exclusivité. Et rien n'interdit de les combattre tout en les relativisant au regard des enjeux géopolitiques liés à ce Continent qui, à terme de quelques décennies, comptabilisera une population équivalente à celle de la Chine ou de l'Inde ; mais à cette différence près que ces deux super-puissances sont en plein essor économique alors que l'Afrique stagne dangereusement, en dépit de la richesse de ses ressources naturelles.

Altérée par la multiplication des crises économiques, des conflits ethniques, des révoltes, des famines et des massacres, l'image de l'Afrique est à restaurer. C'est un préalable pour espérer séduire les investisseurs qui recherchent avant tout la sécurité de leurs entreprises et l'aptitude au travail de la main d'oeuvre locale. Aussi, pour y contribuer, la Conférence de Cannes a-t-elle été précédée d'une rencontre « Afrique-Avenir » à Paris, afin de mettre en valeur les réussites du Continent noir, celle de ses créateurs, entrepreneurs, dirigeants et artistes qui apportent concrètement la preuve que la paupérisation n'est pas une fatalité. Il n'en reste pas moins que sans de vigoureuses interventions (qui ne sont pas forcément financières), les handicaps resteront tels que l'écart entre les Nations riches et les Nations pauvres ne pourra que se creuser. Car rien ne change.

Le Droit de vivre est toujours aussi mal partagé

- En dépit des engagements pris par les instances internationales et des mesures qui les ont accompagnés, la situation du Tiers-monde n'a guère évolué depuis un demi-siècle ;
- les statistiques confirment que la pauvreté ne recule pas et que les déséquilibres s'accroissent entre l'hémisphère Nord, dont le niveau de vie progresse régulièrement, et l'hémisphère Sud, où l'on comptabilise l'essentiel des populations qui souffrent de malnutrition jusqu'à en mourir (1 enfant meurt toutes les 4 secondes).

Ce contraste, que la mondialisation médiatique d'aujourd'hui nous révèle mieux que par le passé, atteint l'insoutenable quand les poubelles débordent au Nord alors que les ventres sont vides au Sud, quand la famine affecte 800 millions d'hommes, de femmes et d'enfants alors que tout au contraire, dans les pays riches, ils sont un milliard à souffrir d'obésité. Pourtant la malnutrition n'est pas une fatalité : dans les conditions actuelles de production, la terre peut nourrir 10 milliards d'habitants.

Le défi alimentaire s'avère néanmoins difficile à relever

- Pour satisfaire les besoins solvables et non solvables, il faudrait en un quart de siècle multiplier par deux la production agricole mondiale ;
- le « *non food* » accapare une part croissante de la production agricole au détriment des besoins alimentaires (à titre d'exemple, signalons l'augmentation exponentielle des biocarburants dont la production mondiale est passée de 27 MT en 2005 à 40 MT en 2006) ;

- l'artificialisation des sols mobilise des superficies toujours plus importantes, privant l'agriculture, dans les plaines et les deltas fluviaux, de terres arables de grande valeur agronomique (100 000 hectares par an en France, 1 000 000 en Chine).

Le libre échange généralisé n'est pas la bonne réponse pour le Tiers monde

- La libéralisation du commerce ne donne pas de chances supplémentaires aux PED, elle leur en retire ;
- le *free trade* n'est pas un *fair trade*. Autrement dit, si la confrontation directe entre concurrents égaux est saine et stimulante, elle ne l'est plus entre le fort et le faible ;
- l'OMC n'est pas qualifiée pour combattre le sous-développement, sa mission étant de créer un vaste supermarché planétaire en supprimant tout frein à la libre circulation des produits et des services et à leur libre commerce ;
- en dépit des accusations et protestations multiples, les Etats-Unis et l'Europe continueront à soutenir leurs producteurs par des aides s'il leur faut compenser des prix jugés insuffisants. Il est vain d'espérer le leur interdire. Ne pas tenir compte de ce postulat disqualifie toute politique tiers-mondiste qui l'ignorerait.

Le désordre monétaire est un facteur de distorsion de concurrence

- Le commerce intra-africain est handicapé par la grande diversité des monnaies, la plupart de celles-ci étant flottantes et inconvertibles. Il est indispensable de créer en Afrique subsaharienne une union monétaire. L'extension de la zone franc en serait la voie la plus efficace et la plus rapide ;
- la politique européenne de l'Euro fort auquel le franc CFA est lié par une parité fixe, pénalise les exportations africaines sur les marchés mondiaux dont les transactions sont libellées en dollar. La Banque Centrale Européenne doit revoir sa politique monétaire afin de revenir à une parité plus équitable, à savoir un euro pour un dollar.

Rendre l'espérance au Tiers monde est possible...

Des solutions existent, à condition d'agir en priorité sur les trois leviers du développement : l'agriculture, la santé, l'éducation. Les énoncer dans cet ordre répond à une logique et à une évidence : tout être bien nourri a plus de chances d'être en bonne santé et, sous ces deux avantages, pourra se rendre plus disponible pour s'instruire.

C'est pourquoi on se limitera ici au premier impératif : développer l'agriculture qui, dans les PMA (Pays les Moins Avancés), occupe plus de la moitié, voire les deux-tiers de leurs populations. Cet objectif exige une approche macro-économique autre que celle qui prévaut aujourd'hui.

Assurer la sécurité alimentaire dans les PED en est le fondement

Elle impose :

- l'utilisation de toutes les techniques existantes pour étendre la sole cultivable, améliorer la productivité et la qualité nutritionnelle (sans négliger le recours aux OGM) ;
- la mobilisation de toutes les agricultures, si différentes soient-elles, et la protection de leurs acteurs, les paysans. Aussi convient-il de privilégier les ONG à but agricole et de les soutenir en priorité. Ce sera sans efficacité si on n'épargne pas aux agricultures du Tiers-monde l'épreuve du libre échange en les autorisant à :

- **déroger aux règles de l'OMC**, pour permettre à des Marchés communs fondés sur des aires géographiques calquées sur les entités géopolitiques africaines existantes de se protéger de la concurrence extérieure par des taxes à l'importation. Les Etats déficitaires pourraient alors s'approvisionner avantageusement sur le marché mondial, sans préjudice pour leurs producteurs, et utiliser le droit de douane prélevé à l'entrée de leurs territoires pour financer la modernisation de leur agriculture.

Ce mécanisme a prouvé son efficacité lors de la mise en oeuvre du Marché Commun Agricole par les Six premiers Etats membres. La protection dégressive dont les agriculteurs européens ont alors bénéficié a préservé leurs chances de résister à l'écrasante concurrence des Etats-Unis après la guerre, sans que l'approvisionnement des consommateurs du Vieux Continent en ait souffert ;

- **réguler les marchés des produits tropicaux exportés** déstabilisés par la fluctuation des apports. En effet, pour ces denrées, la loi de l'offre et de la demande s'applique dans sa brutalité, sans les correctifs ni les soutiens financiers dont bénéficient les grandes productions des pays industrialisés (céréales, lait, viandes). En conséquence, les variations de revenu qu'entraîne l'anarchie des prix mondiaux découragent les producteurs du Tiers-monde, victimes de cette spéculation sur le marché des matières premières.

La réponse leur appartient : il faut les inviter à suivre l'exemple des pays pétroliers dont l'entente permet de contrôler, à leur profit, les prix de vente de l'or noir ; cet « OPEP des produits agricoles » préconisé par le « Plan Guillaume pour un nouvel ordre économique mondial » a connu une première application, lorsqu'une trentaine de pays de trois Continents représentant 80 % de la production mondiale de café se sont organisés pour réguler leurs apports sur le marché : les prix sont alors revenus à des niveaux rentables. Mais la Communauté internationale n'ayant pas pris le relais, la Banque Mondiale ayant financé de nouvelles plantations au Vietnam et en Malaisie, pays qui ont pratiqué une politique de bas prix pour se faire une place sur le marché, l'entente a perdu son efficacité ; mais pourquoi ne pas la relancer puisqu'elle a fait preuve de son utilité ?

Le problème du coton qui oppose les Etats-Unis et les pays africains mérite un traitement spécifique. Sachant que les Américains, pour des raisons à la fois économiques et culturelles, n'abandonneront jamais les producteurs de leur cotton belt dont les revenus seraient négatifs sans les subventions reçues, et à défaut d'organiser le marché avec eux, il serait équitable d'accorder des compensations financières aux Maliens, Burkinabés, Nigériens qui cultivent cette matière première du textile. Pour cela, sans doute faudra-t-il redonner vie au « stabex » des défunts accords de Lomé désavantageusement remplacés par ceux de Cotonou, à l'initiative de l'OMC. (Il assurait une stabilité des recettes d'exportation qui garantissait les producteurs contre les conséquences de la chute des prix ou de la baisse des volumes de production).

A ces difficultés s'ajoute le handicap monétaire-commercial subi par les pays producteurs membres de la zone franc, pénalisés par la sous évaluation du dollar et du yuan... par rapport à l'euro.

Mettre en place un Plan Marshall pour le Tiers monde en est le moyen

Son financement ne peut reposer sur la seule bonne volonté des pays industrialisés. Néanmoins, l'utilisation des ressources actuelles mérite un recadrage pour tenir compte de la diversité des situations et des potentiels agricoles existants. Le contrat de développement pays

par pays ou par groupe de pays est la seule réponse personnalisée qui convienne. Il doit être proposé dans son principe, négocié dans ses modalités, suivi dans ses applications par le donateur et financé sous conditions, avec menace d'interruption en cas de non respect des clauses dûment acceptées par le bénéficiaire. Les organismes spécialisés de l'ONU (notamment la FAO) seront les interlocuteurs naturels des pays candidats.

Tout programme devra porter à la fois sur l'alimentation, la santé et l'éducation, et proposer des actions simples à la réalisation desquelles pourraient contribuer contractuellement les ONG. Complété par une aide alimentaire judicieusement attribuée, il répondrait pleinement à l'attente du Tiers-monde, la démonstration ayant été faite que les remèdes apportés depuis 50 ans n'ont pas, globalement, modifié sa désastreuse situation.

Tel est le plus grand défi de l'humanité confrontée à la perte d'espérance de populations en péril qui, facteur aggravant, n'ignorent rien de la confiscation des richesses par l'Occident. Le sentiment d'injustice qu'elles en éprouvent est une menace pour nos sociétés fragiles. L'immigration clandestine, le fanatisme religieux, le terrorisme en sont les révélations. C'est pourquoi, avant qu'il ne soit trop tard, l'appui massif au développement est la seule réponse qui vaille.

L'INVITE DU NUMERO

XAVIER GUILHOU

QUAND LA FRANCE REAGIRA...

* * *

Depuis 30 ans, Xavier Guilhou s'est imposé comme un spécialiste internationalement reconnu de la prévention des risques, du pilotage des crises et de l'aide à la décision stratégique. Il a tiré de ses diverses expériences des réflexions et des grilles de lecture sur les ruptures qui impactent en profondeur nos organisations et nos univers de pensée, ainsi que sur leurs conséquences concrètes en terme de management.

Son parcours est marqué par un triple cursus :

- En entreprise, où il a assumé des responsabilités opérationnelles et fonctionnelles dans de grands groupes français dans le domaine du risk-management et du marketing.
- Dans le domaine de la diplomatie, des armées, du commerce extérieur, sur le pilotage des grandes ruptures géostratégiques et la dimension civile des crises.
- Au sein du monde universitaire et des grandes écoles, où il enseigne la “géostratégie” et “l’intelligence stratégique”. Autour de ces thématiques, il a par ailleurs parrainé plusieurs mastères, formé et sensibilisé plus de 10 000 dirigeants d’entreprises et étudiants. Il a aussi conduit des programmes de recherche et piloté des actions collectives sur les questions de compétitivité économique et d’attractivité des territoires, de sécurité économique et d’intelligence stratégique.

Outre sa pratique de la gestion des crises et sa capacité à manager des projets au niveau international, il est aussi connu pour les retours d’expérience et les actions particulières qu’il mène depuis 1990 autour des opérations de sortie de crise et de reconstruction dans des pays confrontés à des désastres naturels ou à des situations de post-conflit. Il accompagne ainsi plusieurs initiatives visant à faciliter des actions transverses et innovantes entre diplomatie, défense, monde économique et humanitaire.

De formation littéraire (historien et géographe), Xavier Guilhou est titulaire de plusieurs doctorats en Sciences Humaines et en Sciences Politiques. Il est aussi auditeur de l'IHEDN (Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale) et Conseiller du Commerce Extérieur de la France.

A l'occasion de la sortie de son dernier livre⁶, il a fort courtoisement accepté de répondre à nos questions. Sans langue de bois comme vous le verrez...

* * *

En quoi consiste votre travail de pilotage des crises et d'aide à la décision stratégique ?

Je conseille aussi bien des grands groupes mondiaux, des Etats, que des réseaux de PME-PMI leaders et positionnées sur des niches spécifiques. Ces entreprises, de taille moyenne mais

⁶ "Quand la France réagira...", par Xavier Guilhou, Eyrolles, 266 p., 19 €

hautement spécialisées, se trouvent souvent confrontées à des défis à l'international, dans des conditions de compétition assez sérieuses, auxquels elles n'ont pas forcément les ressources internes pour faire face. Il faut alors les aider à clarifier la cartographie des risques et à répondre à des crises qui s'avèrent de plus en plus « hors cadres ». Quand on est confronté à des franchissements de seuil, connaître des rayons entiers de bibliothèques consacrés aux crises classiques ne suffit plus. En l'occurrence, je les aide à durcir et à endurcir leur organisation, leurs équipes comme leurs modes opératoires.

En incluant également un aspect sécuritaire...

Effectivement. La plupart des crises sont devenues très complexes. Certes nous avons des outils militaires ou civils pour traiter la phase aiguë des crises, et nous sommes la plupart du temps surdimensionnés pour gérer les urgences liées à des événements durs. En revanche nous sommes démunis et souvent très faibles dans les phases de sortie de crise qui durent de plus en plus longtemps et sont porteuses d'instabilité, voire d'insécurité. L'attention toute particulière que je porte sur le champ sécuritaire va dans ce sens, en interface avec tous les interlocuteurs du monde civil, entreprises, ONG, collectivités territoriales et grands réseaux vitaux... Je vous signale que la majorité des crises se situent aujourd'hui en milieu urbain, sur de grandes plates-formes logistiques, de grands hubs, avec des concentrations de populations énormes, la plupart du temps sur des zones littorales ou sur des points de rupture des charges. L'aspect maritime de ces situations de crise est aujourd'hui capital (70% de la population mondiale), avec des enjeux de nature quelque peu différents de ce que l'on a pu connaître précédemment.

Vous vous trouvez donc au carrefour de nombreuses disciplines ?

Mon parcours repose sur un triptyque que l'on retrouve assez communément dans les pays anglo-saxons. J'ai exercé des responsabilités au niveau de la Défense, (DGSE, Opérations spéciales, renseignement militaire, diplomatie), de l'enseignement, mais également au niveau de l'entreprise tant dans des fonctions opérationnelles qu'en exécutif. J'ai au fond de moi un tempérament d'entrepreneur et j'aime la prise de risque. J'ai travaillé dans le multimédia à l'échelon européen chez Hachette (directeur de filiale), puis dans l'industrie chez Spie-Batignolles (gestion transverse d'opérations à l'international), avant de devenir directeur de la sûreté de Schneider Electric (membre de comité de direction au niveau mondial) ce qui constitue un exercice de gouvernance intéressant à l'échelle mondiale (130 pays, 65.000 personnes, avec un groupe pesant 10 milliards de \$ quand ses concurrents en pèsent 100 à 150 !). Avec quelques Français, il nous revenait d'assurer la souveraineté de ce groupe, sachant que lorsque je l'ai quitté, 87 % du chiffre d'affaires (et 100 % de la marge !) était réalisé hors de France ; 20 ans auparavant c'était l'inverse... Exercice délicat où tout ce que j'ai appris avant en termes d'intelligence stratégique m'a été fort utile !

En ces circonstances, la clé est d'avoir en permanence la main sur le renseignement stratégique, et surtout de s'efforcer de penser ce qui va se passer à l'échéance de dix-quinze ans, tout en étant capable d'arbitrer sur ce qui est d'ordre conflictuel et immédiat, en interne comme en externe. Sur ce plan, je reste persuadé que les Français sont parmi les meilleurs à l'international. Ils ne le sont pas au plan franco-français du fait de nombreux blocages d'ordre institutionnels. Mais à l'international, ils sont bons, très bons même, autant sinon plus que les Anglais à qui tout le monde accorde un leadership en la matière. Pourquoi ? D'abord parce qu'ils ont une évidente capacité à rentrer dans la "centralité de l'autre". Il y a là un curieux paradoxe. D'un côté nous sommes incapables de gérer correctement et sereinement tout conflit en France. C'est le résultat de notre Histoire. Je crois que nous en sommes conscients, ce qui fait qu'à l'extérieur, hors de ce cadre contraignant, nous sommes capables de surmonter nos propres pathologies. Nous avons ainsi pu développer des modes opératoires

particulièrement performants à l'international en nous appuyant sur des capacités de décodage du terrain hors du commun.

Quel regard portez-vous sur l'intelligence économique ?

Paradoxalement, comme je l'explique dans mon dernier ouvrage, je porte une évaluation assez critique de l'intelligence économique telle qu'elle est pratiquée en France. D'abord parce qu'il y a sans doute eu, et ce dès le tout début, une instrumentalisation publique, couplée à une diabolisation de la menace, notamment de la menace américaine, qui ne correspondent absolument pas aux réalités économiques. Cette approche quasi idéologique a été aggravée par le fait que le message a été essentiellement porté par des universitaires, des fonctionnaires et des consultants, qui ne connaissaient que peu - voire dans certains cas absolument pas - les réalités de la vie en entreprise.

Or, il faut bien comprendre que pour un chef d'entreprise, la menace, telle que la perçoit un militaire ou un préfet, n'est pas une réalité tangible et parlante. 99% des chefs d'entreprise gèrent des risques, pas des menaces géostratégiques. Excepté quelques uns leur rôle n'est pas de cet ordre. Un dirigeant d'entreprise assume à l'échelle de son engagement et de sa responsabilité. La macroéconomie, ce n'est pas son domaine privilégié. En ce sens, la démarche d'intelligence économique n'a pas été bien exposée et encore moins bien perçue. Les discours que j'entends ici ou là sont certes très intéressants en termes de géopolitique, mais n'ont pas de valeur ajoutée par rapport aux préoccupations de base du tissu économique.

Par quel bout convient-il donc d'aborder la question ?

J'ai toujours été passionné par tout ce qui concerne, à l'échelle mondiale, les mutations et restructurations de nos sociétés et de nos économies. Ma première thèse d'Histoire contemporaine a porté sur l'évolution des mentalités de 1920 à nos jours, pour bien comprendre la mutation de notre société, à l'origine rurale, qui s'est urbanisée en un demi-siècle en traversant deux guerres mondiales. J'ai aussi réfléchi à plusieurs reprises sur ce que devraient être de vrais stratégies de compétitivité, à la nature des compétitions à venir. C'est ainsi qu'entre 1977 et 1980, j'ai eu à travailler sur la restructuration de plusieurs secteurs industriels, qui sont devenus depuis leaders mondiaux, avec la DGRST. C'était l'époque où, en quinze - vingt ans, quelques capitaines d'industrie particulièrement perspicaces avaient réussi une mutation délicate, passant de groupes en faillite ou quasi-faillite à des groupes internationalement reconnus à l'échelle mondiale. Pour obtenir ces résultats, il fallait alors avoir une mentalité audacieuse, racheter un américain ou un japonais, et s'imposer au niveau mondial comme leader, ce qui impliquait un bouleversement complet des mentalités. Il fallait alors changer nos habitudes et nos modes d'organisation pour entrer avec succès dans cette bataille mondiale et devenir des signatures mondiales. J'ai connu ces batailles en première ligne dans mes différentes responsabilités, mais je ne retrouve rien de ces réalités dans les discours des prêtres de l'intelligence économique.

Dans les années 80, nous sommes même allés très loin sur ce champ de la compétitivité. Nous nous sommes rendus compte à ce moment qu'au delà des quelques majors du CAC40 il nous manquait un "deuxième rideau". En effet, il existait toute une kyrielle de PME-PMI extrêmement performantes, parfois d'importance stratégique, mais qui n'étaient pas armées pour entrer dans cette bataille de la mondialisation des échanges et de la globalisation financière. C'est en vue de les aider qu'ont été montés un certain nombre de réseaux de clubs d'entrepreneurs où se rencontrent une fois tous les mois PDG et DG, afin d'échanger et de partager leurs expériences au contact d'experts. Ces derniers leur donnent des méthodes afin qu'ils soient le plus apte possible à faire face à la compétition ou la "coopétition" (car souvent il faut savoir monter des partenariats de coopération) engagée. Aider ces structures de

moyenne importance, au potentiel extrêmement fort, reste pour moi le véritable défi de l'intelligence économique. Nous en sommes loin !

Cela fait plus de vingt ans que j'accompagne ces chefs d'entreprise, en termes de clarification de leurs modes de fonctionnement, d'organisation, de gestion de leurs modes de travail et de leurs modes opératoires autour de ces questions de compétitivité et d'ouverture à l'international... Ce qui sous-entend savoir monter des réseaux d'affaires, des réseaux d'influence. Il faut trouver d'abord les responsables qui ont cette sensibilité, qui sont réceptifs à l'esprit de la démarche, qui sont capables de comprendre et intégrer les retours d'expérience. On ne se situe pas là dans le macro-économique ! Quand la mode de l'intelligence économique a surgi dans les années 1990, on a beaucoup trop privilégié l'approche de type institutionnel au détriment des préoccupations de terrain et des demandes des chefs d'entreprise. Beaucoup trop de gens se sont mis à s'autoproclamer "spécialistes" de l'intelligence économique alors qu'ils n'avaient aucune connaissance pratique de l'entreprise, qu'ils n'avaient jamais signé un contrat !

D'autres raisons expliquent aussi ce retard dans le développement de l'intelligence économique en France...

La seconde faille dans le développement de l'intelligence économique en France est d'avoir trop mis en avant l'aspect sécuritaire. Dans l'esprit du public, il y a ainsi eu une assimilation de l'intelligence économique à l'espionnage ou au gardiennage, ce qui occultait une grande partie des potentialités restantes, comme l'optimisation des systèmes d'information, la veille, la gestion des connaissances, l'influence.... Il est fort dommage que le développement de l'intelligence économique en France se soit calé sur des effets de mode restrictifs. Pour moi l'intelligence économique, c'est une éducation, un savoir-faire et un savoir-être que tout chef d'entreprise devrait avoir dans son paquetage.

L'intelligence économique va bien au-delà de la gestion de bases de données ou d'outils techniques à mettre en œuvre. Chacun sait dans le monde des affaires que, quand quelque chose commence à être sur Internet ou dans la presse, c'est déjà trop tard. Cela permet certes de sentir des environnements, mais ce n'est pas suffisant. D'autre part, il ne s'agit pas de faire de l'espionnage, de transformer chaque entreprise en DGSE ou DST miniature ! L'entreprise travaille en état de droit. Même si sur certaines affaires, il peut leur arriver de se trouver en "*border line*", ce n'est pas la règle. Un homme d'affaire ne peut pas se permettre de faire n'importe quoi. C'est en ce sens que je parle d'éducation. La société EPEE se situe dans cette pratique et cette perspective, c'est ce qui fait l'une de ses particularités dans ce monde très hétérogène de l'intelligence économique. Ses cadres ont été éduqués dans cette culture et cette éthique. On a vraiment besoin de dépoussiérer, en amont et en aval, le monde français de l'intelligence économique et ses méthodes ! Alain Juillet pourrait en parler encore plus que moi !

La démarche d'intelligence économique sous-entend prioritairement un travail très profond de clarification de la réflexion stratégique, qui va permettre d'alimenter ensuite le cahier des charges des différents services concernés (R&D, marketing, etc.), de clarifier les postures sur certaines situations, en particulier en matière de prise de risque (j'y vais, je n'y vais pas, comment me couvrir, etc.), et également de choisir le mode d'action le plus adapté à la situation, afin d'optimiser l'organisation.

L'intelligence économique apparaît donc comme une méthode pour gagner ?

A la base je suis un régatier et un rugbyman, et ce que j'aime, c'est gagner ! Mais pour y arriver, ce que j'ai appris au travers de ces disciplines, c'est qu'il faut savoir jouer collectif et

être obsédé par le résultat. Je trouve cet état d'esprit très fortement ancré chez les Anglo-saxons. C'est ce que j'essaie de communiquer à tous mes interlocuteurs français qui restent à mon goût trop individualistes et enfermés dans leurs ghettos C'est pour cette raison que je me suis toujours efforcé de tendre depuis 20 ans des passerelles entre l'activité des grands services de l'Etat, les entreprises et les grandes écoles afin de commencer très tôt à sensibiliser les jeunes élites à cette démarche. A mes yeux, il est extrêmement important de faire œuvre pédagogique en la matière. Mais ce n'est pas évident tant les résistances institutionnelles ou les aberrations de fonctionnement de notre système Etat-Nation sont pesantes. Si, peu à peu, on a pu faire passer un certain nombre de messages dans les grands groupes, il reste encore le vaste champ des PME-PMI à éveiller et sensibiliser à cette démarche.

Dans la perspective que nous évoquons, il est clair que le chef d'entreprise ne voit pas la transcription des questions majeures de l'intelligence économique dans son quotidien. Il faut impérativement remettre les pendules à l'heure et faire preuve de pragmatisme. Pour qu'un concept de ce type-là marche en France, il faut partir du terrain. J'ai mené une expérience en région PACA entre 1998 et 2001, en prenant 80 PME-PMI exerçant en différents domaines, et en partant de leurs problématiques au quotidien. Ce fut la plus grosse opération collective qui fut menée à l'époque.

L'objectif était de mettre en place une démarche de type intelligence économique à l'intérieur des entreprises, en s'appuyant sur des partenariats établis avec les grandes écoles, les universités de la Région et un réseau d'experts spécialisés en management d'entreprise, en vue d'engager un certain nombre de synergies. En trois ans, nous avons obtenu des résultats exceptionnels ! Pourquoi ? Parce que nous avons travaillé à partir du terrain, de la problématique de l'entreprise. On s'est par exemple efforcé de dégager les potentialités d'une entreprise qui allait mal, de lui ouvrir de nouvelles perspectives en recherchant d'autres positionnements, en portant un autre regard sur ses capacités et ses activités, en faisant travailler des jeunes sur l'identification de marché, bref en travaillant sur le concret et pas sur le macro-économique.

Le but était de montrer qu'avec un nouvel esprit, l'entreprise pouvait s'ouvrir à de nouveaux contacts, auxquels elle n'aurait absolument pas songé initialement. Une entreprise quasiment sinistrée à Toulon n'imaginait pas qu'elle allait pouvoir rebondir grâce à des contacts noués à New York ! C'est à partir de l'atelier, du métier, du marché, en les combinant avec des circuits et des méthodes d'influence, que nous avons pu imaginer de nouvelles démarches et ouvrir de nouvelles perspectives. Ce que j'avais fait au sein du groupe Schneider, nous avons pu le refaire à l'échelle d'une PME-PMI et d'un tissu économique. Pour les entreprises qui étaient sinistrées au sein de ce panel il n'a pas été question de licencier les gens, nous avons simplement transformé les méthodes, adopté une autre attitude, en travaillant sur la vigilance, en faisant appel à l'intelligence des situations, bref en se livrant à une véritable maïeutique.

Donc restons les pieds sur terre et répondons aux demandes des entreprises plutôt que de pontifier doctement ?...

La vraie bataille aujourd'hui, ce n'est pas de faire de grands discours macroéconomiques, de distribuer de l'argent par saupoudrage dans des pôles de compétitivité en vue de faire de la surenchère électorale, c'est de faire du terrain, on ne le répétera jamais assez ! Le chef d'entreprise n'a pas beaucoup de temps pour s'investir dans ces choses-là. A cet égard, il serait peut-être opportun de privatiser une partie de la consultance qui est aujourd'hui enfermée dans les chambres de commerce, qui se trouvent sous-exploitées à faire du cocktail, afin de redescendre d'un cran pour retravailler en proximité, mettre en place des couplages entre grandes écoles/universités et besoins des entreprises. Le chef d'entreprise doit pouvoir acheter de l'intelligence avec un coût qui soit celui du marché, non des subventions publiques, et avec

la possibilité de rémunérer le résultat avec un "fee" en cas de réussite. C'est comme cela que fonctionnent les Canadiens, les Finlandais, les Suédois.

Tous ceux qui percent dans la compétition mondiale aujourd'hui passent par ce type de pratiques. C'est du concret, c'est du pragmatique, avec du décloisonnement entre disciplines. Pas besoin de grands discours. Il y a déjà des choses qui fonctionnent en la matière au niveau du commerce extérieur, avec des initiatives très intéressantes (cf. celles du CNCCEF) pour accompagner les chefs d'entreprise à l'international. L'intelligence économique, il faut arrêter d'en parler, il faut en faire ! Le vrai travail d'intelligence économique, ce n'est pas de vendre de l'heure/homme pour faire de la consultation sur Internet ! Le vrai travail d'intelligence économique, c'est ce que font Jacques Hogard et son équipe, à savoir de l'assistance à maîtrise d'ouvrage sur des sujets stratégiques ou des batailles tactiques!

Comment en êtes-vous arrivé à écrire votre dernier livre, dont le réalisme va déplaire à certains "beaux esprits" ?

Il peut déplaire certes, mais il correspond à ce que je vois et entend de plus en plus autour de moi tous les jours ! C'est le fruit de mes rencontres avec des chefs d'entreprise, des représentants de la société civile et des réseaux d'experts, notamment du monde bancaire et financier. En fait, les Français se situent dans une apparence de richesse qui cache mal une paupérisation croissante. L'immobilier monte certes, mais en fait ils sont devenus pauvres et ne s'en rendent pas bien compte. Depuis trois ans, cette tendance s'est accélérée. Ça bouge à très grande vitesse à l'extérieur, et la France semble être dépassée. Les chefs d'entreprise sont très inquiets. Ils me disent que, même si sur le plan des affaires ça ne va pas trop mal, leurs collaborateurs n'y croient plus. Quand on gratte un peu plus loin, et que l'on va vers la France profonde, on découvre une désespérance terrible. En voyant l'unanimité des questions et des angoisses, derrière cette apparence de prospérité, je me suis interrogé sur la solidité de nos fondamentaux. A l'issue de ce travail qui a duré 3 ans, je crains qu'il n'y ait bel et bien un risque d'effondrement du système.

Y aurait-il donc un aveuglement de certaines "élites" ?

Il n'est pas anodin qu'à l'occasion des émeutes urbaines de novembre dernier, j'ai été amené, à la demande des Américains, à m'exprimer devant tous les "think tanks", républicains ou démocrates. Ils se demandaient pourquoi personne ne parlait et n'analysait la crise ouvertement et lucidement alors que mon approche et la leur étaient similaires. Il y a en fait dans notre pays un blocage du système, qui fait que l'on n'a pas le droit de dire ce que l'on voit.

En écrivant "Quand la France réagira...", j'ai donc décidé de mettre les choses noires sur blanc. La finalité de cet ouvrage n'est pas de faire un nouveau diagnostic. Il s'efforce certes de clarifier la situation en établissant, parmi les diagnostics qui sont faits, les priorités qui sont les nôtres aujourd'hui. Mais mon objectif a été de réfléchir prioritairement aux possibilités de sorties de crise. Une sortie de crise n'a d'intérêt que si elle est mise en perspective avec un projet de société. Ce qui implique de travailler sur les possibilités de renaissance. J'ai travaillé sur des sorties de crise à de nombreuses reprises dans mon existence, à Beyrouth, dans les Balkans et en Europe centrale, aux Etats-Unis après Katrina, ou encore sur les sorties de crise de grands groupes industriels, avec des retournements de situation sur les marchés et des inversions de paradigmes d'une grande complexité. A chaque fois, dans les différents cas de figure, la méthode a été la même, avec des approches qui nécessitent la plupart du temps une bonne dose de bon sens, mais aussi du courage!

Est-ce que ce qui vaut pour une entreprise vaut pour un pays ?

Oui. Car là, on s'appuie moins sur des techniques que sur ce que j'appelle les fondamentaux de vie. Face à une hémorragie (de talents, financière, etc.) comme celle à laquelle nous nous trouvons confrontés aujourd'hui, il faut avant tout savoir faire le point de compression, la ligature. Car il y a un seuil fatidique à ne pas franchir, qui est celui de l'aplasie, qui fait que le système passe en phase d'asphyxie. C'est ce qui se passe pour notre pays actuellement. Il manque de souffle. Dès lors, il faut prendre les mesures qui s'imposent et déclarer que le pays est en cessation de paiement, sans discussion possible. Comment ? En organisant les choses pour arrêter les déficits budgétaires tous azimuts, comme l'ont fait d'autres pays, au premier rang desquels le Canada ou les pays nordiques. On n'y échappera pas. Et ce n'est pas compliqué à faire. C'est seulement une question de volonté. Il faut être capable de réduire la voilure de 20 à 30 %, tailler énergiquement dans les dépenses, se recentrer sur les fonctions régaliennes et couper tout ce qui n'est pas essentiel. C'est urgent.

Ensuite ?

Seconde étape : clarifier le pilotage. Il faut un corps de direction plus ramassé et plus solide. Puis il faut fixer à chacun des objectifs clairement affichés. Pas de dilution de l'autorité ou des responsabilités. Il faut faire le deuil d'un certain nombre de faux-semblants. Faire le deuil en particulier des accords de 1946-1947 en expliquant aux Français ce que ça leur coûte tous les jours. A cet égard, l'exemple de Chrétien au Canada mérite d'être médité. Pendant des mois, pendant un an, il a pris l'initiative sur le plan médiatique pour conduire ses réformes au pas de charge, annonçant des mesures qui allaient être mises en œuvre le soir même. Où l'on accompagnait les mesures, où l'on démissionnait quand on avait des états d'âmes. La méthode a été certes expéditive... mais avec des résultats assez étonnants 10 ans après !

C'est donc avant tout un état d'esprit qu'il faut retrouver ?

Oui. L'esprit de la méthode est relativement simple : il faut passer du déni de réalité à la mise en marche. Comme avec des gens qui sont en dépression, il convient de les aider à faire le deuil d'une situation, en les amenant à se repositionner sur un projet de société. Voilà pourquoi il faut tout d'abord aider les Français à se repositionner par rapport au monde, leur redonner le sentiment qu'ils ont un rôle à jouer dans ce monde en plein bouleversement.

C'est le désastre psychologique qui est à prendre en ligne de compte prioritairement. Il est beaucoup plus fort que le désastre physique que nous avons eu à affronter après la seconde guerre mondiale. A l'époque, les gens avaient envie de reconstruire. Mais simultanément, les accords de 1946 nous ont piégé, ils ont affaibli notre force d'âme. Ils ont engendré une multitude de compromissions qui nous ont amené au stade dramatique que nous connaissons aujourd'hui. Cette paix sociale est fallacieuse, elle est d'un coût prohibitif et a généré une dette colossale qu'il va bien falloir finir par payer. Et surtout, cette résignation, cet aveuglement sont allés de pair avec un laminage systématique de la force d'âme de notre pays.

Place au réalisme donc ?

La France doit donc trouver la force de se redresser et de se redéployer. Il lui faut enfin accepter de voir le monde tel qu'il est, turbulent et mouvant, dangereux et imprévisible... Mais n'a-t-il pas toujours été ainsi ? Quand on voit à travers l'Histoire les formidables affrontements des peuples, les migrations de populations, force est de constater que la vie n'est pas - et n'a jamais été - un long fleuve tranquille... Partout dans le monde, la Realpolitik redevient monnaie courante, elle constitue le substrat de notre quotidien. Oui, le monde est turbulent, mais il est aussi passionnant ! Nous assistons à des surgissements de puissances, à

l'apparition de nouvelles fractures, à une recomposition du paysage géopolitique à l'échelle planétaire.

Votre sentiment quant au récent sommet franco-africain ?

C'est d'abord un non événement pour la France, en ce sens où les médias français se sont bornés à commenter abondamment le fait que c'était les adieux de Chirac. Et aussi la fin des grands caciques, qui vont laisser la place à de nouvelles générations de chefs d'Etat. Or, la vraie question est de savoir aujourd'hui quelle est la stratégie de la France. Nous nous situons ici à un tournant historique, où se posent de fait plusieurs questions. Il y a à l'évidence une montée en puissance de la menace islamiste sur le Sahel qui se lit aisément sur une carte géographique, et se développe avec méthode vers le Maghreb et l'Afrique de l'ouest. L'exemple du Soudan est à cet égard édifiant.

Ensuite, autre élément à prendre en compte sérieusement, c'est le discours d'Angela Merkel. Car c'était un sommet Europe-Afrique. Nous sommes tous supposés avoir un rêve commun qui est l'Europe. Dès lors, Angela Merkel pose ouvertement le problème de fond : on en fait quoi de l'Europe aujourd'hui ? Quid de la Mittel Europa ? Quid de la PAC ? Quid de la seconde vague d'investissements pour reconstruire l'Europe centrale et balkanique ? N'est-ce pas le moment de commencer à envisager de reconsidérer les accords Nord-Sud ? Par toute une série de questions - qui devaient bien finir par se poser un jour ou l'autre - c'est en fait l'arrivée de la Mittel Europa en Afrique qui se dessine. Les Africains ne s'y sont pas trompés et ont bien compris le message... Les Français se bornent à un langage sur les droits de l'homme, Angela Merkel, elle, annonce la couleur : c'est nous qui détenons la clé des budgets, c'est donc avec nous dorénavant qu'il faudra traiter...

Troisième point à prendre en compte, ce n'est plus le seul sommet qui existe sur l'Afrique. Il y a eu en 2006 des sommets Chine-Afrique, Japon-Afrique, et les Américains qui ne sont pas en reste pratiquent un bilatéralisme effréné. Les Africains se tournent d'ailleurs de plus en plus vers d'autres puissances émergentes qui s'intéressent à eux, le Brésil, la Chine, l'Inde... Il est donc temps que nous prenions conscience de ces évolutions de fond, que nous sortions de nos discours moralisateurs et que nous prenions enfin en compte la réalité des choses. Quand Chirac fait la morale aux Américains sur le Moyen-Orient lors du sommet sur la francophonie à Beyrouth, un mois après on se prend de plein fouet les événements de Côte d'Ivoire ! Nous sommes sur le seuil des grandes utopies là où les autres font preuve d'un pragmatisme féroce et efficace ! Ce décalage est dramatique. Les Américains, eux, ont conscience de la défaillance européenne et s'installent, ils sont sur la tenue et la transformation du terrain. Ils ne sont pas sur des approches éthiques, mais sur des approches *business*, voire religieuses avec l'implantation des sectes évangéliques.

La France aujourd'hui doit intégrer tous ces paramètres et faire des choix. Deux écoles s'affrontent : celle qui voit en l'Afrique australe et le Maghreb nos nouveaux points d'appui, à partir desquels peuvent s'engager des processus de coopération ou de coopération, sur d'autres *modus operandi* que ceux que nous avons connus, en ne se dispersant plus, en concentrant nos investissements, en consolidant certaines institutions, en contribuant à une vraie formation des élites, etc. ; l'autre école prêche en faveur de nos approches classiques d'aides au développement par le biais d'accords bilatéraux et multilatéraux complexes et, il faut l'avouer, peu efficaces. Quoi qu'il en soit, il y a des risques "durs" désormais en Afrique, avec des populations jeunes (souvent 80 % a moins de 25 ans), sans travail, souvent sans formation, travaillées par des gangs, des mafias, des réseaux islamistes qui achèvent de miner des systèmes en plein déconfiture qui n'ont pas été restructurés à temps. Certains pays deviennent ainsi de véritables poudrières, comme c'est le cas du Nigeria.

Les chefs d'entreprise sont-ils conscients des nouvelles formes de menaces ?

Tant que c'étaient des transactions portant sur le "hard" (armement, pétrole, etc.), il faut reconnaître que les chefs d'entreprise ne se sentaient pas véritablement concernés tant les enjeux restent confinés dans des milieux restreints. Aujourd'hui, c'est différent. A partir du moment où ils se retrouvent confrontés à des circuits de gouvernance qui ne sont pas clairs, ils sont bien forcés de prendre la mesure de l'ampleur du problème qui là, les concerne directement. Par ailleurs, beaucoup de chefs d'entreprise ont ainsi été confrontés à des histoires de blanchiment d'argent sale, de narcotiques ou de trafics d'armes (cf. la réalité du golfe de Guinée). Aujourd'hui, il n'y a plus d'étanchéité garantie entre le monde du crime et celui de l'entreprise. A l'époque où l'on pointait du doigt le cartel de la drogue de Pablo Escobar, on pouvait s'abriter derrière les structures d'Etat. Or, aujourd'hui, tout est différent et infiniment plus complexe. C'est la raison pour laquelle les directions des entreprises doivent accompagner et suivre au plus près leurs expatriés, qui eux sont confrontés au quotidien à des situations qui sort de plus en plus « hors cadres », pour lesquelles ils n'ont pas été préparés, d'abord parce que ce n'est ni leur métier, ni leur formation.

Il est d'autant plus important pour les entreprises de sensibiliser et accompagner leurs personnels expatriés sur ces questions que, simultanément, surgissent dans ces zones de nouveaux leaders audacieux avec des Chinois, des Indiens, des entreprises de pays émergents ou des Américains, qui s'installent dans ce chaos et qui, demain, seront les leviers de changements de cap.

Il faut donc être capables d'avoir une double lecture des situations, être en mesure de gérer le coup dur - donc avoir une perception correcte de la question sécuritaire - et voir également à plus long terme les perspectives de sortie de crise. Dès lors, tout se joue sur la qualité du pilotage, sur la concentration des énergies, sur la capacité à construire en temps réel face aux aléas la combinaison qui assurera le succès. Sachant que pour nous, Français, les clés de la réussite face à ces nouveaux défis résident en la maîtrise de la vitesse et l'intelligence de la situation. D'où l'importance capitale de maintenir un contact permanent avec les expatriés, pour faire remonter l'information en temps réel et piloter au plus près des réalités de terrain.

Pour en savoir plus : www.xavierguilhou.com.

* * *

Publications :

Son dernier ouvrage : "Quand la France réagira..." par Xavier Guilhou, Eyrolles, 266 p., 19 €.

Voir également ses contributions à plusieurs ouvrages collectifs dont " Ruptures Créatrices " (éditions d'organisation/ les Echos éditions 1999), et "Un Monde à repenser " (Economica - 2001). Xavier Guilhou a également publié, avec Patrick Lagadec, la "Fin du Risque Zéro" (Eyrolles Sociétés/ Les Echos éditions 2002) ; avec Laura Bertone et Patrick Lagadec, "Voyage au cœur d'une implosion, ce que l'Argentine nous apprend" (Eyrolles 2003) ; avec Jean Marie Aoust, Claude Revel et Gilbert Canameras, "Quand ONG et PDG osent" (Eyrolles 2004).

SOUS LE PROJECTEUR

A RETENIR ET A SAVOIR

* * *

8ème Forum Européen Intelligence Economique, Veille et Innovation / IES - 2006

L'Association Aéronautique et Astronautique de France (AAAF) et la Société des Ingénieurs de l'Automobile (SIA), en partenariat avec l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI), ont organisé du 8 au 10 novembre 2006, la 8^{ème} édition du Forum Européen d'Intelligence Economique, Veille et Innovation au Palais des Congrès de Nice.

« *Quelles sont les réponses des entreprises européennes PMI et PME ou grands groupes – et des institutions – face à la mondialisation ?* » Telle a été la question de fond de cet évènement. Les organisateurs, souhaitant se placer au cœur des nouveaux enjeux de la mondialisation et de l'innovation, ont volontairement orienté les débats vers la sensibilisation des acteurs économiques. « *Les chefs d'entreprises, les professionnels, experts, institutionnels, universitaires et autres acteurs de tout domaine d'activité* » se sont ainsi concentrés sur trois pôles principaux : « *Le soutien à l'innovation et à la compétitivité des entreprises (pilotage de la réflexion stratégique, management de l'expertise et des compétences collectives, prospective...), la collaboration multi organisationnelle (IE Territoriale, participation aux programmes internationaux, pôles de compétitivité, pôles d'excellence ...)* » et « *la gestion de la démarche au quotidien (Gestion des risques, Influence, Protection du Patrimoine Informationnel, Positionnement et évolution de la veille...)* »

L'objectif était de présenter de manière pragmatique « *les bonnes pratiques dans les organisations* », « *d'offrir une véritable plate-forme d'échanges pluridisciplinaires pour aborder les adaptations et/ou évolutions des dispositifs face à une situation d'hyperconcurrence* » et de « *recentrer l'importance de la dimension humaine, notamment pour la mobilisation des réseaux et la réussite des démarches d'IE, de Veille et de l'Innovation* ». A travers de nombreuses tables rondes, ateliers et conférences, les participants ont pu prendre connaissance de nouvelles techniques, notamment celles qui consistent à traiter l'information. « *Comment s'informent nos dirigeants pour prendre leurs décisions ?* », « *Comment utilisent-ils ces informations ?* », « *Comment s'organisent-ils ?* ». De nombreux retours d'expérience et témoignages permirent de dégager de grandes lignes à l'attention des décideurs.

Pour en savoir plus :

http://www.sophia.ensmp.fr/actus/c20061108_ies.html

Rapport de la Commission sur l'Economie de l'Immatériel

« *En quelques années, une nouvelle composante s'est imposée comme un moteur déterminant de la croissance des économies : l'immatériel.* » MM. Maurice Lévy, Président du groupe Publicis, et Jean-Pierre Jouyet, Chef du Service de l'Inspection générale des finances, ont présenté, début décembre, leur rapport sur l'Economie de l'Immatériel, à M. Thierry Breton, Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Ajoutant qu'« aujourd'hui, la véritable richesse n'est pas concrète, elle est abstraite. Elle n'est pas matérielle, elle est immatérielle », ils précisent qu'en France elle représenterait, « au sens large, environ 20 % de la valeur ajoutée et 15 % de l'emploi. »

« La valeur des entreprises repose de plus en plus sur des éléments immatériels, parfois quantifiables, parfois moins, par exemple la valeur de leur portefeuille de brevets et de leurs marques ou la capacité créative de leurs équipes. » Plus généralement, « formation, recherche, innovation, c'est sur ces critères que seront de plus en plus classées les Nations. Et c'est sur ces trois critères que notre économie présente des faiblesses importantes et durables. » Les auteurs de ce rapport insistent sur l'importance des réformes politiques, économiques, administratives et juridiques à engager en rappelant qu'« il est illusoire de considérer que la France pourra demain apparaître comme un acteur majeur de l'économie mondiale sans remédier à ces faiblesses. Nous sommes en réalité à un moment clé. »

L'une des vocations de l'Intelligence Economique est de protéger ce capital et ce développement de l'immatériel. Parmi les éléments à mettre en œuvre au « moment clé » dont parlent les auteurs, la sensibilisation à ce domaine qu'est l'Intelligence Economique est plus que jamais impérative. Il s'agit maintenant de le faire valoir auprès des entreprises pour qu'elles puissent enfin se concentrer sur leurs savoir-faire. « Faute de s'atteler à des réformes difficiles, mais inévitables, » nous courrons « le risque de ne pas savoir les valoriser et, au contraire, de laisser d'autres économies en profiter. »

Pour en savoir plus :

http://www.finances.gouv.fr/directions_services/sircom/technologies_info/immateriel/immateriel.pdf

Il est à noter que dans la foulée du rapport, l'Observatoire de l'immatériel était officiellement lancé le 2 février dernier, à l'initiative de nombreux acteurs de l'économie française (Institut national de la propriété industrielle, SAS France, Goodwill Management, Ernst & Young, Mar-Tech & Finance ou encore Finance & Stratégie...). Son objectif est d'aider non seulement les entreprises à prendre conscience de leurs actifs immatériels, mais aussi, plus concrètement, à les calculer grâce à des informations, méthodes et outils spécifiques.

Pour en savoir plus : <http://www.observatoire-immateriel.com/>

Rapport du Groupe Poséidon - Une ambition maritime pour la France

Le Centre d'analyse stratégique et le Secrétariat général de la mer ont publié, au mois de décembre 2006, un rapport pour l'élaboration d'une politique maritime française. Le postulat de départ est triple. Le rapport de la France à la mer a donné lieu à une multiplication des politiques sectorielles (politique, scientifique, économique, industrielle, sociale, militaire, diplomatique, etc.). En outre, la France est une puissance maritime qui bénéficie de nombreux atouts (construction navale, industrie nautique de plaisance, tourisme littoral, place de la Marine nationale dans le monde, etc.), mais aussi de faiblesses importantes (une marine marchande qui « fond », un développement compromis de la pêche, un littoral saturé, etc.). Enfin, les nouveaux enjeux géopolitiques (terrorisme, piraterie, etc.), économiques (mondialisation, etc.) ou encore éthiques (patrimoine de l'humanité, biodiversité, etc.) redistribuent la donne et le rapport de la France à la mer.

La conjugaison de ces facteurs entraîne une nécessaire révision de la politique maritime de la France. Dans ce qu'ils suggèrent, les auteurs du rapport estiment qu'« au-delà de la simple compilation de mesures sectorielles prises en compte ou susceptibles de l'être par les

initiatives des ministères en charge des multiples domaines concernés, les recommandations sont centrées sur des propositions fédératrices, engageant le long terme, et comportant une part suffisante d'originalité par rapport aux pratiques actuelles. » Plus précisément, « il s'agit de créer une volonté collective autour d'orientations de long terme en plaçant la perspective d'une politique maritime nationale au niveau de celle qui avait historiquement prévalu pour la politique énergétique (programme électronucléaire, exploration pétrolière et gazière), la politique spatiale ou la politique aéronautique. »

Au regard des enjeux stratégiques liés à la mer, et vitaux pour l'avenir de la France et de ses acteurs internationaux, le rapport est assez clair : *« L'adhésion à une politique ne s'obtient que par une communication appropriée et durable. Elle doit être la plus large possible et s'appuyer sur la valorisation de notre patrimoine maritime et des succès remportés par les acteurs de notre économie maritime (constructeurs, armateurs, etc.) comme sur la valorisation de notre vie culturelle ou sportive (navigateurs solitaires ou vainqueurs des grandes courses transatlantiques, écrivains). Le lancement de projet(s) fédérateur(s) peut y contribuer en y attachant des symboles auxquels il faut convier tous les acteurs et l'État à s'associer. »*

Pour en savoir plus : www.strategie.gouv.fr

Création de l'Institut des Hautes Études pour la Science et la Technologie (IHEST)

Dans le cadre du Pacte pour la recherche, l'Institut des hautes études pour la science et la technologie (IHEST) a été officiellement présenté à la presse le 23 novembre 2006. A l'image de ce qui se pratique dans le domaine de la Défense avec l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN), l'IHEST a comme objectif de recréer un lien entre la recherche et la société civile. Pour ce faire, il envisage d'anticiper les besoins scientifiques et technologiques des citoyens en mettant ses apports au service des administrations, des laboratoires de recherche et des entreprises.

Les auditeurs de cet institut seront principalement des chercheurs, des directeurs de service mais aussi, et surtout, des responsables non-scientifiques des entreprises qui travaillent dans un domaine touchant aux sciences. *« L'objectif de l'IHEST vise à : construire une intelligence collective de la recherche et de l'innovation pour la science et la technologie ; donner à chacun l'occasion d'un temps d'innovation personnelle autour de cet objectif ; construire un réseau durable de relations entre les participants. »*

La nouveauté réside dans le décloisonnement des secteurs publics et privés en matière de recherche. Sont concernés, pêle-mêle, les entreprises, la recherche privée, les instituts techniques, les syndicats professionnels, les organismes européens et internationaux, les organisations syndicales, les médias, les élus, la Fonction publique territoriale et hospitalière, les ministères de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche ou encore, évidemment, la recherche publique (EPST, Epic, Agences, Universités, Ecoles...). L'objectif général est de coordonner les efforts de tous les secteurs en faveur des sciences afin, non seulement de réconcilier les Français avec l'innovation technologique, mais aussi de favoriser la compétitivité et la puissance de la France sur le marché mondial.

Pour en savoir plus : <http://www.recherche.gouv.fr/ihest/index.htm>

Lancement de la chaîne France 24

France 24 a commencé à émettre le 7 décembre dernier via le câble et le satellite sur deux canaux (un en français, l'autre principalement en anglais) en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique et aux États-Unis (État de New York et District de Columbia). En juin 2007, la chaîne développera des programmes en arabe et, à l'horizon 2009, en espagnol.

Il s'agit de l'aboutissement d'un projet dont la nécessité était clairement apparue lors de la crise irakienne. Alors que la France avait une position clé dans cette crise, elle ne disposait, au niveau international, d'aucun instrument télévisuel permettant de faire valoir son point de vue aux opinions publiques. Dans la bataille médiatique, l'Amérique était présente avec CNN, le monde arabe – ou du moins une partie – étant relayé par Al Jazeera, tandis que la France se trouvait en déficit de relais d'opinion à l'international. Jacques Chirac avait alors demandé à un certain nombre de décideurs publics et privés de réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour que la voix de la France soit entendue plus facilement dans le monde entier. Dans un discours prononcé à l'Assemblée Nationale, Dominique de Villepin a défini ainsi les objectifs de cette chaîne : « *Pourquoi la France doit-elle lancer une chaîne d'information internationale ? Dans les rapports de forces internationaux, la bataille des images et de l'information prend une place déterminante. C'est ce que l'on appelle aujourd'hui la diplomatie d'influence : les grandes batailles, avant de se gagner sur le terrain ou autour du tapis vert, se gagnent d'abord dans les opinions (...).* » (Discours intégralement publié dans La Lettre Sentinel n°29 de septembre 2005).

Si l'on peut déplorer que la chaîne ne dispose pas pour l'instant des mêmes moyens que ceux de ses principaux concurrents (CNN, BBC World, Deutsche Welle ou encore Al Jazeera), on ne peut que saluer cette initiative. Dans un monde dominé par l'image, instable et dangereux, il est crucial pour les Etats, mais aussi pour les entreprises, d'acquérir des outils et des capacités leur permettant d'exercer une influence et de gérer le volet médiatique des éventuelles crises qui ne manqueront pas de jalonner leur existence.

Pour en savoir plus : www.france24.com et www.infosentinel.com

CLUSIF : panorama 2006 de la cybercriminalité

Le 18 janvier dernier, le Club de la sécurité de l'information français (CLUSIF) a diffusé son panorama 2006 de la cybercriminalité. Si l'état de lieux est inquiétant, il en va de même pour les perspectives à venir. Plus précisément, le CLUSIF met l'accent sur les dangers principaux qui reflètent les tendances cybercriminelles de l'année qui vient de s'écouler, et qui pourraient s'aggraver en 2007.

L'une des grandes tendances de 2006 a été l'usurpation d'identité. Les cybercriminels tentent de soutirer les identités et codes confidentiels des internautes en leur envoyant de faux mails ou en les faisant aller sur de faux sites dont l'objectif et la finalité ne sont pas ceux qui sont affichés. Les pirates incitent, sous prétexte de maintenance ou d'amélioration des services, à écrire identifiants et mots de passe bancaires, par exemple, afin de puiser dans les fonds des particuliers et des entreprises.

D'autres vont plus loin et prennent en otage les données informatisées des entreprises. Ils les cryptent ou les volent et demandent une rançon pour les rendre. Ce type de chantage est de plus en plus fréquent et certaines entreprises payent même les pirates pour ne pas subir leurs attaques. De nombreuses entreprises ont déjà été la cible d'actions de ce type. Certaines méthodes utilisent la désinformation ou de faux questionnaires de comptes afin de réaliser de fructueuses opérations boursières. Enregistreurs de frappe (keyloggers), spams sur téléphones mobiles, numéros surtaxés, blanchiment d'argent via des particuliers, écoutes, accès illégaux

aux listes d'appels téléphoniques des cibles, envois de courriels ciblés avec chevaux de Troie, contrôle à distance d'ordinateurs, etc. de nombreux moyens sont utilisés par les pirates pour arriver à leurs fins. Contrairement à ceux du début des années 90, les cybercriminels actuels agissent souvent pour des raisons pécuniaires. Certains commercialisent même leurs outils ou savoir-faire.

Mais l'aspect commercial n'est pas nécessairement l'unique motivation des pirates. Les motifs religieux, politiques, socio-économiques sont également des éléments moteurs de l'action cybercriminelle. A ce titre, les atteintes à l'image des entreprises se multiplient. On dénombre de plus en plus de « défacements » (piratages de site internet) et de luttes idéologiques sur Internet.

Le CLUSIF sensibilise les entreprises en rappelant que seules celles qui ont conscience de leur dépendance à l'informatique sont les plus à même de se défendre contre les attaques. A cet effet, le Groupe Taitbout, groupe de protection sociale qui a lancé en février 2006 un cycle de conférences sur l'Intelligence économique, a invité Pascal Lointier, président du CLUSIF, à évoquer plus précisément le sujet devant une salle d'entrepreneurs le 14 février dernier à la Maison de l'Europe, à Paris. Au cours de cette intervention intitulée «*Cybercriminalité, une nouvelle menace pour les entreprises*», Pascal Lointier est rentré dans le détail des menaces qui pèsent sur les systèmes informatiques et la sécurité des entreprises. Plus que jamais, la lutte contre la cybercriminalité s'impose comme un enjeu de premier ordre dans la mondialisation et la guerre de l'information.

Pour en savoir plus : www.clusif.asso.fr ; pour être informé des conférences Intelligence économique du Groupe TAITBOUT, s'inscrire à communication@groupe-taitbout.com

Les 15 propositions de l'Institut de l'Entreprise

Une enquête, réalisée en janvier 2007 par l'Institut de l'Entreprise, révèle « *l'existence d'une profonde inquiétude concernant la situation actuelle de la France* ». Ainsi, « *les Français émettent un jugement très critique sur l'état économique et social de notre société : 65 % estiment que la situation en la matière est « mauvaise », et ce regard critique émane de l'ensemble des sensibilités politiques considérées : il est partagé par 66 % des Français de gauche, et par 59 % des Français de droite.* »

Plus précisément, « *90 % estiment que la situation est « préoccupante » en matière d'emploi, 88 % concernant les retraites et 84 % concernant l'Assurance maladie. Mais de façon plus inattendue, les personnes interrogées se déclarent également inquiètes par le financement et l'efficacité de l'Etat : 81 % pensent que la situation des comptes publics est « préoccupante », et 77 % à propos de l'efficacité de l'Etat. De façon révélatrice sur ce point, les salariés du public se montrent aussi préoccupés que ceux du privé (respectivement 80 % et 78 %).* »
Ayant souhaité aller un peu plus loin qu'un simple constat, l'institut de l'entreprise a mesuré « *l'acceptation, par la société française, d'un certain nombre d'orientations générales* », car « *au moins 65 % des Français estiment que le débat entre les candidats à l'élection présidentielle n'a pas donné lieu à des propositions convaincantes* ».

Jusqu'à quel point les Français sont-ils prêts à engager des réformes ? Et d'ailleurs, le souhaitent-ils ? Sur un certain nombre de propositions, les résultats du sondage « *témoignent d'une ouverture nouvelle de l'opinion, plus favorable qu'hier au principe d'une modernisation de la France. (...) Concernant le budget de l'Etat, et sur le principe, près des trois quarts (73 %) des personnes interrogées acceptent l'idée d'un blocage des dépenses publiques (...)* ; il est intéressant de noter que 69 % des sympathisants socialistes y sont

favorables. » De même, « pour améliorer l'efficacité de l'Etat, 69 % des Français se déclarent favorables à un changement des affectations des fonctionnaires, en fonction des besoins des services publics ; et 68 % acceptent l'idée d'une prise en compte des performances dans la rémunération et la carrière des fonctionnaires. Là encore, il est frappant d'observer que, dans les deux cas, les salariés du secteur public se déclarent favorables à ces évolutions (respectivement 59 % et 72 %) ». En revanche, les Français ne sont pas prêts à tous les sacrifices, notamment sur deux registres sociaux. La santé : « 63 % des personnes interrogées se déclarent opposées à l'idée d'une fermeture des hôpitaux locaux, ne répondant pas à des exigences de qualité minimales. » Et les retraites : « 62 % des Français rejettent l'idée d'un report de l'âge légal du départ en retraite » dont 71% pour la tranche d'âge 35-49 ans.

Quoi qu'il en soit, pour l'Institut de l'entreprise, « en l'état actuel des choses, la campagne électorale n'offre pas encore le débat auquel les Français aspirent ». C'est pourquoi il formule de nombreuses propositions, issues des résultats du sondage et sur lesquels les candidats pourraient rebondir : « inciter financièrement les chômeurs à la reprise rapide d'un emploi » (89 % favorables), « exonérer de charges sociales les créations d'emploi jusqu'à cinq salariés dans les PME » (83 % favorables), « affecter les recettes fiscales exceptionnelles au désendettement » (63 % favorables), « renoncer à toute baisse d'impôt tant que le budget de l'Etat ne sera pas revenu à l'équilibre » (54 % favorables), etc. Cette initiative, qui permet d'avoir une idée plus précise de l'état actuel de l'opinion publique, est sans aucun doute un moyen supplémentaire pour envisager certaines réformes dans de bonnes conditions, en dressant le bilan de ce que les Français sont prêts à accepter et de ce qui leur tient à cœur.

Pour en savoir plus : www.institut-entreprise.fr

Lancement de la Lettre à l'International du Groupe Taitbout

« Pour accompagner les clients qui lui font confiance, le Groupe Taitbout leur offre un nouvel outil de perception de leur environnement : La Lettre à l'international. » Le 14 février dernier, cette lettre électronique mensuelle était lancée à l'occasion d'une conférence organisée par le Groupe sur le thème « Cybercriminalité, une nouvelle menace pour les entreprises » (voir supra). En mettant en place, début 2006, une Lettre aux Décideurs et un cycle de conférence tous deux dédiés à l'Intelligence économique et aux nouvelles menaces, ce groupe de protection sociale s'était déjà imposé comme un précurseur, tant il s'agissait d'une initiative inédite dans la sphère de la protection sociale ! Avec cette Lettre à l'International, il enfonce le clou et prend l'offensive sur un nouvel axe de communication.

L'objectif de cette nouvelle lettre est de sensibiliser les entreprises aux nouveaux enjeux à l'international. *« Dans le contexte de mondialisation des échanges, le thème de l'expatriation est devenu un sujet d'actualité majeur. En effet, la libre circulation ne concerne pas seulement les marchandises mais également les hommes. Pour conquérir des marchés, sécuriser leurs approvisionnements, assurer leur rentabilité, trouver des partenaires, un nombre croissant d'entreprises se projette à l'international. Ce processus d'internationalisation concernait surtout les grandes entreprises. Désormais, il touche de plus en plus les PME-PMI. »*

Cette lettre s'adresse autant aux décideurs qu'aux individus car de plus en plus de Français ont compris « qu'une expérience professionnelle à l'étranger constituait un accélérateur de carrière, voire, pour certaines catégories professionnelles, un passage obligé. Il s'agit là de tendances lourdes qui font de l'expatriation un sujet majeur tant pour les entreprises que pour les personnes. »

L'angle d'attaque est intéressant et démontre une appréciation intelligente de la situation. La connaissance du Groupe TAITBOUT des enjeux internationaux « *ne touche pas seulement les entreprises qui ont effectivement des salariés à l'étranger. De nombreux décideurs publics et privés se tournent en effet vers l'international dans une démarche de benchmarking.*

L'information et les analyses que le Groupe leur apporte concernent donc une sphère bien plus large que celle des seules entreprises ayant des salariés expatriés. »

Cette lettre donne « des informations de fond, en montrant que l'expatriation et les services aux expatriés se situent au cœur des grands enjeux contemporains qui résultent de la mondialisation. L'expertise du Groupe TAITBOUT ne se limite pas à la connaissance des différents régimes de protection sociale en vigueur dans le monde. Elle s'appuie sur une vraie compréhension des différents pays : leurs évolutions, leurs spécificités culturelles, leurs atouts économiques, leurs axes stratégiques, leur perception de l'avenir, etc. »

Pour en savoir plus : www.groupe-taitbout.com ; pour recevoir chaque mois la *Lettre à l'International* du Groupe Taitbout, s'inscrire à : communication@groupe-taitbout.com

Colloque international « Le contentieux international de la propriété intellectuelle et des technologies de l'information / International litigation in intellectual property and information technology »

« Si les droits intellectuels ont une portée territoriale, le contentieux dont ils sont l'objet présente de plus en plus souvent un caractère transfrontalier. Cette tension entre la nature des droits et celle du contentieux est à l'origine de nombreuses difficultés et questions. »

Telles étaient les bases du colloque « Le contentieux international de la propriété intellectuelle et des technologies de l'information », organisé par l'Université Libre de Bruxelles le 2 mars 2007.

Comment se défendre contre la contrefaçon ? A qui faire appel ? Comment lutter contre les actes de concurrence déloyale sur Internet ? Comment régler les contentieux internationaux sur les brevets ? Les Américains sont-ils en train de devenir les seuls juges de ce contentieux ? Ou encore, comment protéger ses droits intellectuels en Europe lors d'un fait transfrontalier ? Comment cela s'organise-t-il ? Autant de questions auxquelles les universitaires et experts internationaux de la propriété intellectuelle ont tenté d'apporter des réponses.

Rappelons que les champs de la contrefaçon touchent tous les secteurs économiques et que les conséquences sont importantes tant aux niveaux politique et social que d'un point de vue économique. « *La contrefaçon représente 5 à 9 % du commerce mondial, 12 % du marché mondial du jouet, 10 % du marché mondial de la parfumerie et des cosmétiques, 5 à 10 % du marché européen des pièces de rechange automobiles, un chiffre d'affaires annuel estimé à 500 milliards d'euros ; à titre de comparaison, celui de la traite d'êtres humains (prostitution/esclavage) est évalué à 7 milliards* » peut-on lire sur le site web du Comité National Anti-Contrefaçon (sources : étude Unifab de 2003 et rapport d'information sur la sécurité intérieure n° 459 de l'Assemblée nationale du 5 décembre 2002).

Pour en savoir plus : www.dipulb.be, www.contrefacon-danger.com et www.inpi.fr

PUBLICATIONS ET ANALYSES

* * *

Régulièrement, l'équipe d'EPEE balaye l'actualité éditoriale et présente à ses lecteurs une recension des ouvrages récemment parus, présentant un évident intérêt pour notre sphère d'activité. On y trouve analysés tout aussi bien des ouvrages de géopolitique que d'histoire des relations internationales, de gestion des ressources humaines à l'expatriation que de commerce international, de stratégie ou de sûreté/sécurité que d'intelligence économique ou de communication...

En un mot, il s'agit de donner de brefs coups de projecteurs pour mieux comprendre les pôles d'intérêts des chercheurs et universitaires, des journalistes et autres "fiseurs d'opinion". Leurs publications reflètent certaines préoccupations et influent bien souvent sur l'évolution des tendances. Or, le conditionnement psychologique des acteurs compte au moins autant que les aspects techniques des problématiques abordées. Les stratégies d'influence constituent l'une des facettes essentielles de la nouvelle guerre économique. Suivre l'éclosion et la circulation des idées permet d'être très rapidement en mesure de contrer certaines menaces ou à l'inverse, d'exploiter pertinemment certains avantages...

Et puis, pour être fidèle à notre héros éponyme, souvenons-nous que Xénophon fut tout à la fois stratège et historien, économiste et philosophe...

« **Guide Risque Pays 2007** », COFACE, Edition du Cherche Midi, 425 p., 39 €

Quand on pense "risques", on songe immédiatement aux zones particulièrement instables de la planète. A cet égard, consulter l'index du "Guide risque pays 2007" établi par la COFACE est édifiant : il s'ouvre à la lettre A par Afghanistan et se clôt à la lettre Z par Zimbabwe... Entre les deux, fort heureusement, il existe encore quelques havres de paix sur cette bonne vieille Terre où l'on peut vivre, travailler ou investir sans se faire escroquer, racketter, voire trucidé ! Ce sont 154 pays qui se trouvent ainsi méthodiquement passés à la loupe par les spécialistes de Coface. Leurs missions ? Conduire les analyses des risques pays à court et moyen termes, apprécier les probabilités d'incidents de paiement, dresser un panorama sectoriel des pays industrialisés, mesurer les opportunités des marchés et fournir pour chacun d'entre eux les principaux indicateurs économiques.

Au-delà des risques proprement physiques, il existe donc toute une palette de risques auxquels les entrepreneurs se trouvent confrontés. Prenons l'exemple de la notation @rating. « *La libéralisation des économies s'accompagne d'une explosion des échanges entre entreprises et 70 % des biens échangés sont payables à court terme* », précisent en ouverture les auteurs. « *Il est donc nécessaire d'apprécier le risque sur ce type de transactions. C'est à ce besoin que la notation pays @rating répond : elle indique dans quelle mesure un engagement financier d'une entreprise du pays concerné est influencé par les perspectives économiques, financières et politiques du pays.* » On passe de la sorte d'une notation A1 (« *La situation politique et économique très stable influe favorablement sur le comportement de paiement des entreprises, généralement bon. La probabilité de défaut de paiement est très faible* ») à une notation D (« *Environnement économique et politique du pays présentant un risque très élevé qui aggravera des comportements de paiement généralement exécrables* »).

Sachant que, comme le dit le proverbe, un homme averti en vaut deux, il n'est pas inutile de consulter les données fournies dans ce guide pour avoir au moins une approche synoptique du marché sur lequel on souhaite se développer. Si les spécialistes connaissent les arcanes de ce

type d'approche, les néophytes en revanche seront heureux de trouver une présentation synthétique de la zone qui les intéresse, afin de mieux percevoir le degré de risque auquel ils vont être confrontés. A noter que les informations contenues dans le guide sont actualisées en permanence sur le site www.cofacerating.fr

« **L'épaisseur du monde** », par François Heisbourg, Stock, 233 p., 18 €

Pour François Heisbourg, nous nous trouvons à un moment charnière de l'Histoire du monde. A la tête de l'International institute for strategic studies de Londres et du Centre de politique de sécurité de Genève, également conseiller spécial à la Fondation pour la recherche stratégique, François Heisbourg met en perspective les mutations profondes qui rendent notre monde de plus en plus complexe. *"La formule de Raymond Aron, "Paix impossible, guerre improbable", résumait le blocage de la confrontation Est-Ouest pendant la guerre froide. L'implosion de l'Empire soviétique a résolu ce problème-là par élimination. A l'inverse, le monde actuel est à la fois mobile et visqueux : des avenir très différents sont à ce stade concevables. D'un côté, la déstructuration et la recomposition du monde qui accompagne la globalisation, à l'instar de ce qui s'était passé pendant l'internationalisation du "long" XIXème siècle et qui s'acheva avec le choc titanesque de la Première guerre mondiale, apogée désastreux de la primauté des impérialismes européens ; de l'autre, l'épaisseur du monde, qui limite les marges de manœuvre des Etats, gomme les rouages des relations internationales et bloque l'émergence de nouvelles hégémonies politiques".*

Nous nous acheminons subrepticement vers un monde sans maître, au sens classique du terme, ce qui rend de fait notre planète encore plus dangereuse, voyant se côtoyer et s'affronter une multitude de structures différentes toujours plus interdépendantes. *"L'empire de la norme sera, au mieux, le fruit d'une conjonction d'acteurs et de facteurs fluctuants, en constante recomposition. Au pire, le risque existe d'une anarchie du système-monde née à la fois des tensions internationales et du refus des traumatismes infligés par la mondialisation."* C'est donc bien une configuration inédite du monde qui est en passe de voir le jour. *"L'épaisseur du monde ouvre des espaces substantiels à l'émergence de forces entravant la mise en place d'un ordre international stable, combinant le développement des forces productives entraîné par la mondialisation avec l'établissement de normes encadrant et orientant la mondialisation. A la vision d'une sorte de social-démocratie de l'ère de la mondialisation que serait l'empire de la norme pourrait s'opposer une sorte d'anarchie dont les altermondialistes actuels seraient une timide préfiguration."*

Dans un long entretien accordé au quotidien économique La Tribune du 26/02/07, François Heisbourg précisait sa pensée : *"Nous sommes en train d'assister à un vrai transfert de pouvoir qui, toutefois, ne se traduit pas par un passage de relais d'une puissance hégémonique vers un successeur hégémonique. Le monde va plutôt vers une situation où rien ne peut se passer sans qu'il y ait une forme d'accord global. C'est ce que j'appelle l'"épaisseur du monde".*" Un monde sans repères fixes et en perpétuelle mutation, voilà qui n'est pas sans évoquer la perception qu'en avait le philosophe grec Héraclite d'Ephèse il y a de cela 25 siècles... Rien de nouveau sous le soleil donc ! Mais il est patent qu'ici et maintenant, la méthode de décryptage du monde proposée par l'Intelligence économique s'impose comme une urgence et une nécessité vitale.

« **Penser l'ennemi, affronter l'exception** », par Jean-Claude Monod, La Découverte, 192 p., 19 €

"Terrorisme déterritorialisé, technicisé et absolutisé par sa dimension théologique, états d'exception en voie de banalisation dans les démocraties entraînés dans la spirale contre-terroriste de la réduction des libertés, voire vers des pratiques réduisant les individus à des corps sans droits, développement d'une nouvelle logique de la "guerre préventive" présentée comme indispensable à la lutte contre les "ennemis de l'humanité", déstabilisation afférente du droit international et du droit des gens, déstructuration de l'ancien partage du monde qui définissait un équilibre de la terreur, combinaison d'un libéralisme économique exacerbé et d'une crise de la représentation parlementaire... Tous ces aspects du monde contemporain paraissent donner une actualité stupéfiante aux descriptions et aux analyses d'un des penseurs politiques les plus controversés du XXème siècle : Carl Schmitt".

Spécialiste de philosophie politique, chercheur au CNRS, Jean-Claude Monod ferraille ferme depuis des années pour que Carl Schmitt soit à nouveau étudié, sans passion mais avec attention, tant semble pertinente sa méthode de travail et d'analyse sur l'évolution des appareils d'Etat et l'orbe des relations internationales. Certes, Carl Schmitt sent le soufre et est encore aujourd'hui la visée d'un certain nombre d'intellectuels, au premier rang desquels Yves-Charles Zarka, (voir ces dernières semaines la polémique dans le Monde des Livres des 26/01/07 et 16/02/07). Pour Jean-Claude Monod, au-delà du jugement moral qui peut être porté sur l'homme, il n'en demeure pas moins qu'un usage critique des concepts schmittiens demeure possible et même souhaitable : réflexion sur l'état d'exception, déstabilisation du droit de la guerre, droit international d'exception et enfin interrogation sur *"le terroriste, nouvelle figure de l'ennemi ?"*

Comme l'écrit Jean-Claude Monod, sur la plupart de ces points, force est de reconnaître que Schmitt a vu juste. *"La sortie du monde structuré par l'opposition entre libéralisme et communisme ne s'est pas faite au profit du one world promis par un certain optimisme libéral, ni au profit de l'unification de l'humanité sous la bannière de l'internationale prolétarienne. L'effondrement du communisme soviétique a accouché d'un monde certes tendanciellement dominé par une hyperpuissance, mais peu pacifié, et dont l'unification cosmopolitique dans un Etat mondial, dans un au-delà des nations ou des ensembles civilisationnels n'est plus annoncé par aucune philosophie de l'histoire."* Autant dire que celui qui veut poser un regard honnête sur le réel pour tenter d'en saisir l'essence aura intérêt à reprendre les outils laissés par le juriste allemand, en les dépouillant certes de leur arrière-fond idéologique. Avoir l'audace de poser les bonnes questions dans un monde étouffé par le conformisme constitue déjà en soi un signe d'éveil aux réalités du monde.

« Les coulisses du commerce équitable - Mensonges et vérités sur un petit business qui monte », par Christian Jacquiau, Editions des Mille et une nuits, 476 p., 22 €

De la naïveté à la duplicité, il n'y a souvent qu'un pas que d'aucuns franchissent allègrement. Il en va dans le business et dans la communication comme dans la conduite des affaires stratégiques. Ainsi, se prétendre le fer de lance du commerce équitable et flirter avec l'image emblématique de la société de consommation (les grandes et moyennes surfaces) ne va pas sans courir de risque. C'est ce qui arrive aujourd'hui à l'association et label du commerce équitable Max Havelaar. *« En optant pour cette stratégie de pacte avec les grandes et moyennes surfaces (GMC), comment ce commerce équitable pourrait-il dénoncer les perversions du système dont industriels et distributeurs sont les acteurs principaux ? »* Au-delà de cette association-phare, c'est le fonctionnement même du commerce équitable ou, plus précisément, de certains de ses acteurs, qui est remis en cause. Et pour le lecteur, c'est aussi le moyen de comprendre les ressorts d'une communication savamment orchestrée. Derrière les paillettes de la bonne conscience se dévoilent peu à peu des vérités plus crues...

Economiste et commissaire aux comptes, Christian Jacquiau est également spécialiste de la création et de la transmission d'entreprise. Après « *Les coulisses de la grande distribution* », ce sont celles du commerce équitable qu'il s'efforce de mettre en pleine lumière. Ainsi, côté pile, explique-t-il, « *le commerce équitable se donne pour but, en plus de garantir le respect des droits humains, d'apporter un revenu suffisant à chaque travailleur, qui lui permette de prendre en charge ses besoins fondamentaux et de préserver son environnement naturel, social, culturel et économique. Il traduit une idée simple et généreuse : établir entre les hommes des relations fondées sur d'autres valeurs que celles promues par le tout-libéralisme planétaire.* » Côté face, « *Max Havelaar est une grande réussite commerciale. Selon ses propres statistiques, un million de personnes dépendrait de lui dans le monde et 75% de la consommation dite équitable en Europe serait frappée de son logo. Son chiffre d'affaires – constitué pour l'essentiel (hors subventions) de la redevance au titre du droit de marque et de l'usage de son image, qu'il facture à ses « concessionnaires » - progresse dans des proportions qui feraient pâlir de jalousie tous les « managers de l'année » de la Terre : plus de 1242 % en quatre ans pour la France ! Plus de 2000 %, sur la période 2000-2005.* »

Est-ce à dire que commerce équitable et croissance économique sont voués à ne jamais faire bon ménage ? Evidemment non, mais Christian Jacquiau s'attache d'abord à analyser chaque niveau du commerce équitable. Les producteurs profitent-ils réellement d'une réévaluation de leurs salaires ? Les conditions de travail se trouvent-elles respectées ? Quels sont les organismes, dont la neutralité devrait être une caractéristique propre, qui surveillent et inspectent les filières ou font respecter les normes annoncées ? Quelles en sont les conséquences pour les pays en voie de développement ? Quel avenir se dessine pour les producteurs qui ne peuvent répondre aux exigences du commerce équitable ?

Pour l'auteur, les réponses sont loin d'être évidentes. « *Sur 1,20 euros facturés pour une tasse de café équitable consommé sur le zinc, à peine 0,0078 euros reviennent au paysan, selon les propres chiffres de Max Havelaar.* » De la même manière, « *ce ne sont pas les plus pauvres, les plus misérables des producteurs qui profitent du « fair trade ». La plupart du temps, les bénéficiaires en sont les communautés paysannes les plus soudées, les plus dynamiques, celles où le niveau d'éducation est déjà le plus élevé. Elles seules sont capables de maintenir le contact avec les ONG qui soutiennent le commerce équitable, d'affronter les questions commerciales et les contrôles techniques qui sont imposés. Le commerce équitable contribue donc, bien involontairement, à marginaliser encore les plus misérables.* » L'affaire apparaît donc bien plus complexe qu'il n'apparaît de prime abord.

D'autant que pour beaucoup, les revenus issus de la commercialisation équitable d'un produit ne suffisent pas. Les producteurs doivent diversifier leur offre, comme le préconise Frans van der Hoff, co-fondateur de Max Havelaar. « *S'ils veulent atteindre le salaire minimum, les petits paysans, pourtant traités équitablement devront (...) confectionner des confitures, élever des abeilles pour faire du miel, cultiver le coton là où c'est possible, fabriquer des jeans... pour alimenter les corners équitables de nos inéquitables super- et hyper marchés* », rétorque Christian Jacquiau.

Et l'exploitation du filon ne s'arrête pas là ! « *Pour mieux convaincre le consommateur, Max Havelaar s'est autoproclamé « label » du commerce équitable.* » Quelle légitimité un label autoproclamé peut-il avoir ? Qu'assure-t-il réellement au producteur et au consommateur ? « *Le commerce équitable a été récupéré par quelques marchands d'illusions, qui n'ont pas tardé à en faire « un produit grand public ». Un consommable parmi d'autres...* » précise l'auteur. « *A deux dollars par jours, industriels et distributeurs en redemandent. A trois dollars, ils seraient encore preneurs. A condition que ce soit de l'équitable, bien sûr.* » En dévoilant ainsi l'utilisation qui est faite du commerce équitable par certains « géants » de ce domaine, en mettant en lumière l'instrumentalisation de la conscience des consommateurs du

Nord au profit des producteurs du Sud, en montrant comment les nouveaux intermédiaires « détournent » le commerce équitable, l'auteur fait tomber bien des illusions. Pour le cynique, le commerce équitable n'est rien d'autre qu'une stratégie de plus pour conquérir des parts de marché. Bref, comme en géopolitique, souvenons-nous de l'adage qui veut que le chemin de l'enfer soit pavé de bonnes intentions...

« **De Carthage à Bagdad, le nouvel âge d'or des mercenaires** », par Jean-Marie Vignolles, Editions des Riaux, 299 p, 15€

« *Aujourd'hui, la professionnalisation des armées françaises et la réduction des budgets de défense rendent incontournable le recours au secteur privé : quelques pas ont du reste été faits* », écrit Jean-Marie Vignolles. Saint-Cyrien, colonel (er) de gendarmerie, actuellement juge de proximité, l'auteur fait un tour d'horizon de la question du mercenariat, tant d'un point de vue national et international que juridique. D'autant que « *depuis une quinzaine d'année (...), une nouvelle génération est née, celle des mercenaires-chefs d'entreprise qui intègrent l'économie de marché en développant des stratégies internationales de fourniture de services militaires.* » Délaissant les chemins battus des épopées des années 60, il s'attache plutôt à analyser les raisons du développement actuel du mercenariat entrepreneurial.

Jean-Marie Vignolles recense six facteurs qui ont favorisé l'émergence des nouveaux mercenaires. De la même manière que l'Afrique au moment de la décolonisation, l'effondrement du bloc communiste a suscité le désengagement des grandes puissances et l'apparition de nombreux conflits de basse intensité. Parallèlement, la communauté internationale a, de son côté, révélé de nombreuses fois son impuissance dans le règlement de ces conflits : « *Depuis la fin de la guerre froide, la Somalie et le Rwanda, le Libéria, le Congo, l'Angola, la Sierra Leone, l'ex-Yougoslavie ou la Côte d'Ivoire ont été autant d'échecs pour l'ONU qui n'a, semble-t-il, pas encore trouvé sa place dans le monde de l'après-guerre froide* » ». En même temps, dans les pays occidentaux, après une longue course aux armements, l'heure est aux réductions des budgets militaires et, corrélativement, des enveloppes des armées (« *20%, à l'échelon de la planète, entre 1988 et 1995* »). De fait, « *les militaires démobilisés se sont d'autant plus tournés vers les sociétés [militaires ou de sécurité] privées que leur expérience et leurs aptitudes professionnelles sont difficiles à valoriser dans [un autre] secteur privé.* » En outre, une cinquième raison - qui n'est pas la moindre - encourage la présence des acteurs privés de la guerre sur les zones "chaudes" : la conquête des ressources naturelles. « *Généralement en proie à des guerres civiles et à des violations de frontières chroniques, les pays aux sous-sols riches s'affichent en fin de compte comme des zones de prédilection pour tous les marchands de sécurité privée désireux de vendre leurs services, qu'il s'agisse de mercenaires isolés ou de sociétés parfaitement structurées.* » Enfin, les ONG et les acteurs économiques éprouvent chaque jour davantage le besoin de protéger leurs biens et leurs personnels face à la présence des nouvelles menaces (guérillas, terrorisme, espionnage industriel, mafias, armées régulières corrompues, etc.).

Devant cette montée en puissance des sociétés militaires privées (SMP) et des sociétés de sécurité privées (SSP), les approches juridiques (permissives ou restrictives) ne sont pas les mêmes d'un Etat à l'autre. Si les entreprises internationales ressentent le besoin de faire appel à leurs services, elles doivent agir avec précaution, se trouvant plus ou moins freinées par des dispositions juridiques nationales ou internationales. Certaines d'entre elles empêchent le développement de SMP ou de SSP (c'est le cas en France par exemple), d'autres encouragent ou promeuvent leur utilisation (c'est le cas des Etats-Unis). Là encore, la dichotomie entre vision anglo-saxonne et vision française se fait sentir sensiblement.

L'intérêt de l'ouvrage de Jean-Marie Vignolles est double. Non seulement il analyse la manière dont les Américains, principalement, favorisent les SMP comme nouveau moyen de développement, mais, au-delà, il dresse rigoureusement le panorama d'une France qui pourrait envisager d'encadrer des forces privées de sécurité. En cela, ce livre apporte véritablement un regard nouveau dans le paysage français. En effet, l'auteur relève tout d'abord que la loi du 3 avril 2003, relative à la répression de l'activité de mercenaire « *n'empêche pas les activités des sociétés de sécurité qui relèvent aujourd'hui de deux régimes différents.* » Résultat, « *il apparaît par conséquent que des sociétés de droit français offrant des services de surveillance ou de gardiennage pourraient bénéficier de contrats à l'étranger sans être en infraction par rapport à la loi réprimant l'activité de mercenaire.* » D'autant que « *la loi n'interdit pas les activités de conseil et d'audit dans le domaine de la sécurité* » rappelle-t-il, et que « *la loi n'interdit pas les activités d'assistance technique au profit d'un gouvernement légitime : une société pourrait donc intervenir dans la formation de militaires, de gendarmes ou de policiers étrangers* ».

Proposant toute une série de dispositions potentielles pour encadrer les SMP et SSP, l'auteur propose d'explorer de nouvelles pistes, en ayant recours à un arsenal juridique et stratégique adapté (« *imposer une autorisation d'Etat* », « *bâtir des groupes euro-méditerranéens* », « *uniformiser le dispositif législatif européen* », « *faire respecter la déontologie* », « *délivrer une carte professionnelle* », « *contrôler sur pièces, sur place et sur le terrain* », etc.). Place au pragmatisme ! « *Il ne s'agit donc plus d'interdire le recours aux mercenaires mais, au contraire, de contrôler cette pratique en lui fixant un cadre.* » Reste que certaines questions de fond demeurent avec, en premier lieu, une interrogation d'ordre sémantique : quid de la définition objective du mercenariat ? Où commence-t-il ? Où s'arrête-t-il ? La réflexion sur le devenir de ces sociétés reste encore largement ouverte...

« **Diplomatie des volontés françaises** », par Bernard de Montferrand, Editions Alban, 250 p., 23,90 €

« *Si les défis paraissent démesurés, les moyens disponibles pour les surmonter, qu'ils soient politiques, militaires, scientifiques ou économiques n'ont jamais eu d'équivalents dans l'Histoire.* » Bernard de Montferrand, diplomate et ancien directeur d'études à l'IEP de Paris (Sciences Po), attire l'attention du lecteur sur ce paradoxe. Prenant à témoin de nombreux penseurs (Goethe, Tocqueville...) mais surtout des acteurs historiques (Louis XII, Richelieu, Vergennes, De Gaulle...), il met en lumière le fil conducteur du volontarisme politique français en matière internationale. Au-delà de la primauté du politique, le diplomate insiste sur la priorité à donner à l'élaboration d'une stratégie internationale. Seul un projet précis et soutenu peut offrir à nouveau à la France des perspectives d'avenir. S'appuyant sur l'expérience historique française et huit de ses grands personnages principaux, il rappelle les enjeux auxquels notre peuple a dû faire face, cas exemplaires qui doivent nous faire refuser toute fatalité.

Les violences ethniques, religieuses, étatiques, la mondialisation, la prédominance des Etats-Unis, l'éveil de la Chine et de l'Inde, les conflits d'intérêts et de valeurs sont autant de réalités qui rappellent que « *le moment est moins que jamais de céder au découragement ou aux sentiments d'impuissance* ». Pour Bernard de Montferrand, les écueils de notre monde trouvent leurs fondements dans les échecs des précédents systèmes. Seule une authentique impulsion politique permet de dénouer avec intelligence l'écheveau des situations. Il propose ainsi une analyse historique des expériences françaises (les cardinaux Mazarin, Dubois ou encore le ministre Delcassé, etc.) et des réponses qu'y ont apportées les institutions étatiques.

Face à la concurrence internationale, la réponse politique, nécessaire à un nouvel élan français, peut se résumer à quatre éléments principaux. « *Le premier est la primauté de la politique étrangère. Il est d'une évidence aveuglante que même nos problèmes internes (...) ne peuvent être traités en fonction des seules considérations nationales mais n'ont de sens que si on les met en rapport avec les pratiques de nos concurrents. Sans cette perspective internationale, l'action d'un pays est celle d'un acteur privé de sens et en danger de perdre rapidement ses positions.* » La deuxième idée découle naturellement de celle qui vient d'être évoquée : « *le succès d'une politique étrangère tient aussi à la volonté qui l'anime. Elle est l'ingrédient majeur de toute politique étrangère.* » Et l'auteur de donner des précisions : « *il faut de l'intelligence des situations alliée au caractère. Richelieu, Mazarin ou De Gaulle réunissent ces deux qualités de façon supérieure.* »

Sans surprise, on trouve en troisième lieu l'exigence d'une « *autonomie de décision. Elle commence par l'indépendance d'esprit qui permet de s'élever au dessus des déterminismes et des faux-semblants.* » Puis il convient de conjuguer cette primauté, cette volonté et cette indépendance à une « *activité de tous les instants.* » Rappelant ainsi Richelieu dans un passage de ses *Mémoires* : « *Négociateur continuellement est tout à fait nécessaire au bien-être des Etats.* »

Cependant, comme l'auteur le confesse lui-même, la difficulté réside moins dans la méthode que dans la recherche d'objectifs clairs et réalistes. Il concilie, par ce livre, cette volonté (et cette nécessité) de puissance et de présence françaises dans le monde, grâce au politique, et l'impératif de développement économique au sein d'une concurrence internationale réelle. « *Beaucoup crieront aux vieilles lunes que sont devenues les nations et aux épouvantails que figurent les intérêts. Soit ! A nous de leur rappeler qu'il peut y avoir de grands intérêts et que toutes nos valeurs en sont.* »

« **La communication à Rome** », par Guy Achard, Editions Les Belles Lettres, 298 p., 23 €

On aurait tort de croire que le tout-communication qui régit nos sociétés est l'apanage de notre XXIème siècle débutant ! « *Rome a réussi à créer le réseau de communications le plus vaste qui ait jusqu'alors existé, un réseau qui relie toutes les parties de l'univers occidental et qui n'aura d'équivalent que bien des siècles plus tard.* » Au moment même où Internet et la télévision transforment notre manière de communiquer, allant jusqu'à bouleverser la nature de nos relations sociales, Guy Achard, ancien Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches sur l'Occident Romain, nous rappelle combien cette propension à échanger des informations est en fait aussi vieille que notre monde.

Dans un empire immense habité par des peuples hétéroclites, les Romains perçoivent très vite l'importance de la communication. Non seulement en matière commerciale mais aussi sur le plan politique. « *Oui, Rome a pratiqué bien avant nous la communication, c'est-à-dire la volonté de dialoguer avec autrui, de l'informer, voire de le persuader. Certes, elle ne dispose pas des puissants moyens techniques qui sont les nôtres.* » Néanmoins, rappelle l'auteur, « *les Romains, devenus à la fin de la période républicaine maîtres de la plus grande partie du monde civilisé, ont été obligés d'imaginer des procédés perfectionnés pour relier des personnes considérablement éloignées les unes des autres et pour faciliter leurs échanges.* »

Dans tout l'empire, la correspondance privée prend de l'ampleur avec des réseaux de communication qui ont peu à envier - toutes choses égales d'ailleurs - à nos méthodes modernes. Marchands, financiers, militaires, diplomates, et autres agents de l'Etat utilisent l'écriture comme moyen principal de communication. « *La plupart des informations administratives, militaires, juridiques, sont écrites ; (...) c'est grâce à l'écriture qu'on double*

la communication orale et qu'on diffuse les connaissances. » En outre, au-delà de la parole, des écrits, des caractères graphiques, les Romains utilisent tout ce dont ils ont à disposition pour faire de la communication « indirecte. »

« *Les objets, les spectacles, etc. tout un jeu de formes, de couleurs, de mouvements, sont souvent, même s'ils n'ont pas toujours été créés seulement pour cela, chargés de sens et de symboles et visent à informer autrui, quelquefois à agir sur lui, voire à susciter une réponse de sa part.* » Enfin, grâce à la parfaite maîtrise de ces moyens, Rome développe avec le temps une véritable guerre informationnelle politique, sociale ou commerciale. Les murs, les panneaux, les enseignes de tout type sont prétextes à influence, à annonce ou à publicité. La popularité, la richesse, la réussite, la mémoire collective passent par des outils de communication tels que les monuments ou les statues. Les orateurs publics, eux, se font les relais d'une opinion, d'une annonce. Bref, la communication progresse et se diffuse.

Pour Guy Achard, « *Rome décloisonne ce monde fait de multiples cantons, jusqu'alors plutôt renfermés sur eux-mêmes. Elle assure une intense circulation des messages, des hommes et des idées – dont profiteront d'ailleurs bien vite tantôt les Barbares, tantôt les Chrétiens...* ». Et il ajoute : « *le plus remarquable c'est l'extension, c'est l'intensification, c'est l'unification de la communication.* »

La leçon mérite d'être méditée. Toute proportion gardée, deux mille ans avant notre ère, les Romains avaient déjà parfaitement perçu et mis à leur profit les enjeux d'une communication de grande envergure dans une sphère étendue, peuplée de masses humaines d'origines différentes et aux conceptions culturelles diverses. Quand on dit que les mêmes causes produisent les mêmes effets...

« L'Amérique des think tanks – Un siècle d'expertise privée au service d'une nation », par Evelyne Joslain, Editions L'Harmattan, 256 p., 22 €

Les *think tanks* sont « *l'expression la plus élevée de ce qu'est la société civile et ce sont eux qui représentent le mieux cette nouvelle force institutionnelle, sorte de « cinquième pouvoir » dans la société américaine* ». Si la littérature française sur ce phénomène, principalement américain, est pauvre, les enjeux liés à leur existence sont de plus en plus pris en considération. Sur le plan sémantique, les *think tanks* ne bénéficient pas de définitions aux contours fixes. Le terme enveloppe de multiples facettes. Tour à tour « instituts de recherche », « fondations » pour l'éducation politique, l'éducation économique, les études politiques, l'analyse sociale, etc., ces cercles, conseils et autres clubs correspondent à des réalités hétérogènes et polymorphes.

Professeur d'anglais, diplômée d'études nord-américaines et chercheuse, Evelyne Joslain s'est efforcée de cerner le vecteur commun à toutes ces sociétés de pensée et autres instituts d'experts, puis d'analyser leur fonctionnement et d'évaluer leur influence. Elle retrace ainsi l'histoire des *think tanks* à travers trois générations. La première, de 1909 à 1932, est dominée par la vocation philanthropique et économique ; la seconde, de l'après-guerre aux années 60, est celle de la naissance des *think tanks* « engagés », c'est-à-dire dotés plutôt d'une sensibilité de gauche ; enfin la troisième, actuelle et post-Guerre Froide, est celle de la prééminence des *think tanks* conservateurs.

Les *think tanks* sont d'abord peuplés d'« *experts en tous domaines, de consultants, d'interprètes politiques auprès des hommes politiques et du grand public* ». De fait, leur vocation est de plusieurs ordres : la recherche, l'expertise, le conseil, la canalisation du débat public, l'entrepreneuriat politique (collecte de fonds, marketing, relations publiques, etc.),

l'information, l'éducation voire l'édition. Au-delà, les *think tanks* possèdent chacun leur vision du monde, leur manière d'appréhender les choses qui les enracine inévitablement dans un courant philosophico-politique. Ils sont donc amenés à entretenir des rapports avec ceux qui leur sont favorables et auprès desquels ils peuvent trouver une résonance. Ainsi, les cloisons public/privé sont-elles beaucoup plus perméables qu'en France.

La production d'idées nouvelles comme la remise au goût du jour de thématiques anciennes, trouvent aux Etats-Unis un écho qui n'existe pas dans notre pays. Ainsi, l'auteur explique qu'« *un rapport du Sénat, récent, sur le rôle des instituts de recherche en France conclut même que la création de think tanks et de fondations philanthropiques serait ruineuse... Ruineuse pour qui ?* ». En outre, « *l'existence même de l'ENA fait accroire aux Français que la politique est affaire de professionnels et que la société civile fait mieux de se tenir à l'écart de ce qui la « dépasse »*. De même, *la prise de risque politique ne signifie pas grand-chose pour les Français. Un homme politique désavoué, un grand fonctionnaire de l'Etat évincé de la scène politique ne se retrouveront pas à l'ANPE. Il y aura toujours pour ces fonctionnaires de la politique un emploi dans la haute administration – et non une période de réflexion et d'études dans un think tank privé.* » De plus, « *l'ingérence étatique reste pesante puisque c'est le Conseil d'Etat qui décide de « l'utilité politique » des fondations et associations et qui « décrète » son approbation au bout d'une période d'essai de trois ans. (...) Ce décret est éminemment désirable puisque c'est de lui que découlent les subventions publiques... en contrepartie desquelles l'Etat se réserve le droit d'ingérence dans les activités et les comptes de l'organisme, en envoyant par exemple un représentant au conseil d'administration !* » On mesure bien là l'abîme politico-culturel qui existe entre la perception et l'intérêt du débat d'idées des deux côtés de l'Atlantique !

Evelyne Joslain met le doigt là où ça fait mal ! Le véritable *containment* administratif et financier à l'encontre de l'émergence des sociétés privées de réflexion prouve à l'évidence qu'il n'y a pas que dans les domaines économiques et fiscaux que l'activité française est « coiffée » d'une absurde tutelle étatique ! Pour un pays qui se targue d'être la patrie des Lumières, il est pour le moins paradoxal que le monde des idées soit autant encadré par la puissance publique, et n'irrigue pas les sphères économiques et sociales de la nation ! On le voit, les stratégies d'influence dans notre pays ont encore un long chemin à parcourir pour s'épanouir et donner leur pleine mesure...

« **Médiabusiness – Le nouvel eldorado** », par Danièle Granet et Catherine Lamour, Editions Fayard, 417 p., 22 €

Danièle Granet et Catherine Lamour, deux spécialistes de l'univers des médias, ont mené une enquête serrée qui ne laisse pas d'être inquiétante, "*parce que innovations et mutations se multiplient à une vitesse foudroyante, parce que les médias rythment nos vies quotidiennes, qu'ils nous informent, nous divertissent mais, en même temps, nous uniformisent, parce que les nouveaux médias privilégient le règne de l'ego, parce que pour penser l'avenir des médias les politiques campent sur leurs idées du passé, parce que le quatrième pouvoir est sans contre-pouvoirs...*"

De prime abord, elles précisent qu'elles se sont « *concentrées sur les conséquences visibles et tangibles de l'implication des médias dans les transformations générales du monde du XXI^{ème} siècle. Mondialisation des acteurs, arrivée massive de capitaux à la recherche d'investissements lucratifs, personnalisation croissante de la consommation d'images et de musique, « marchandisation » de toutes les offres de divertissement et même d'information, omniprésence de la publicité sous des formes jusqu'alors inconnues.* » Avec un constat simple : le monde change, les vecteurs de communication aussi. « *A côté des médias*

traditionnels qui rassemblent les citoyens de chaque pays, les médias personnels apportent le monde là où chacun se trouve, en faisant de chacun un citoyen universel. Un citoyen sans frontières, mais peut-être aussi un citoyen sans repères. »

Les auteurs estiment que « *la communication de masse appartient déjà au passé, tout comme la réunion de la famille devant le poste de télévision à heures fixes.* » Dès lors, il est évident que « *le règne de l'interactivité et de l'échange en continu* » isole chaque jour davantage les individus dans leur seule sphère personnelle. L'internaute ne se contente plus d'être passif devant les médias, il cherche toujours davantage à partager ce qu'il est, ce qu'il veut, ce qu'il reçoit, ce qu'il découvre... Dans un monde qui tend à virer au tout-numérique, « *l'individu hypermobile est un mutant. Bien souvent il ne supporte plus les temps morts, l'attente, la contemplation* ». Rien d'étonnant dans ce contexte à ce que les médias s'adaptent et, par conséquent, encouragent chacun à agir dans ce monde dynamique, virtuel, personnel et interactif.

De fait, les médias ne sont plus un secteur économique "à part". Mieux, ils constituent le vecteur privilégié du formatage des esprits. Les habitudes et tendances sont décortiquées, mesurées, orientées. Audimat et consommation sont indissolublement liés. Une fois ce paramètre intégré, on comprend mieux que, depuis dix ans, pour "*mettre son pied dans la porte des living-rooms du monde entier*", la firme de Bill Gates n'ait pas hésité à investir à perte la somme astronomique de 17 milliards d'euros ! L'enjeu est colossal. Car ceux qui détiendront dans les années à venir les clés de ce nouvel univers des médias auront atteint l'Eldorado en même temps qu'ils seront détenteurs d'une puissance jamais égalée dans l'histoire. Car ils seront à même de pouvoir imposer en douceur à l'échelle planétaire leur modèle de société, leurs références, leurs valeurs.

Notre pays a-t-il su prendre la pleine mesure des changements en cours ? Rien n'est moins sûr. "*L'Europe est aujourd'hui dépourvue de groupes de communication de taille mondiale, à l'exception de l'allemand Bertelsmann. La désintégration du groupe Vivendi Universal en 2002 a sifflé la fin de la partie et laissé le champ libre aux géants de l'Internet, les Google, Yahoo !, eBay, AOL, tous américains. Leurs principaux concurrents sont aussi américains, ce sont les majors de la télévision : Liberty Global, Viacom, Warner, Fox, News Corp. Ce sont eux qui vont définir le périmètre de jeu, dans les dix ans à venir, en exploitant toutes les possibilités offertes par la télévision numérique.*" Autant dire qu'il est urgent de prendre conscience des enjeux !

« **Trois leçons sur la société post-industrielle** », par Daniel Cohen, Editions du Seuil, La République des idées, 95 p., 10,50 €

Professeur de sciences économiques à l'Ecole Normale Supérieure, Directeur du Centre pour la recherche économique et ses applications (CEPREMAP), éditorialiste associé au journal *Le Monde* et membre du Conseil d'analyse économique auprès du Premier ministre, Daniel Cohen estime que le capitalisme contemporain a pris un virage inquiétant. « *A l'image de la société féodale, la société industrielle du XX^{ème} siècle lie un mode de production et un mode de protection. Elle scelle l'unité de la question économique et de la question sociale. Le capitalisme du XXI^{ème} organise scientifiquement la destruction de cette société industrielle.* »

Passant en revue les différentes ruptures qui ont consacré le passage de la société industrielle à notre présent, l'auteur estime que notre ère « post-industrielle » est le résultat de la conjugaison de plusieurs facteurs : irruption d'Internet, réorganisation du travail découlant de l'informatique, refus de leur héritage sociétal par les étudiants de Mai 68, révolution financière (économie de partenariat, *downsizing*, renouveau du capitalisme actionnarial, etc.)

ou encore émergence de la Chine et de l'Inde dans le capitalisme mondial, autant de réalités qui tournent définitivement la page de la société industrielle.

Daniel Cohen constate que *« par tous ses abords, le capitalisme contemporain engage un grand démembrement de la firme industrielle. L'image de la grande entreprise, intégrant en son propre sein tous les étages de la société, disparaît. (...) On peut parler ici de rupture paradigmatique. Le capitalisme s'est mis à penser autrement l'organisation du travail. Son intelligence sociale a été mobilisée dans une direction inverse de celle du fordisme : non plus rendre productifs les OS mais rendre possible l'impensable, l'avènement d'usines sans travailleurs »*. Ainsi, *« à l'image d'Internet, la production suit les chemins les plus divers pour parvenir à ses fins. Les grandes firmes industrielles deviennent bien davantage les stratèges que les opérateurs d'une production distribuée aux quatre coins du monde. »*

Néanmoins, cette réorganisation du travail et du monde engendre de nombreux risques auxquels il va falloir désormais faire face. En effet, *« le marché ne crée pas entre ses participants une communauté bien comprise de destins et d'intérêts, (...) le marché aiguise une course à l'accumulation de facteurs stratégiques, qui rend les participants à l'échange bien davantage rivaux que solidaires »*. Et Daniel Cohen de conclure, *« le commerce en général n'est pas un facteur de pacification des relations internationales. »*

En France et en Europe, *« la difficulté de construire un nouveau modèle social, adapté à une Histoire donnée et à des attentes nouvelles, est l'un des traits essentiels de la société post-industrielle »*. Pour s'imposer à l'échelle de la concurrence mondiale, le défi principal de notre société est de se réorganiser autour deux priorités : *« être une société de la connaissance, de l'information et une société de services »*.

Pour Daniel Cohen, une fois ces enjeux compris et acceptés, la France pourra se redresser et conclure en souplesse le virage de l'ère post-industrielle. *« Repenser le syndicalisme, l'Université, penser la gouvernance mondiale d'un côté, celle des villes et des collectivités locales de l'autre, devient aussi important que de pérenniser les fonctions classiques de l'Etat régalien (police, armée, justice). Pour chacune de ces institutions, la tâche est la même : construire une infrastructure sociale qui aide les personnes et les pays à vivre un destin digne de leurs attentes, qui les fasse échapper à l'alternative d'un monde réel trop pauvre, et virtuel trop riche. »*