

XENOPHON, Les Cahiers d'EPEE

Cahier n°9 - Juin 2008

- **Editorial : L'intelligence, enjeu de la confrontation économique**
- **L'invité du numéro : Frédéric Caramello**, à l'occasion de la parution de son ouvrage consacré au renseignement humain
- **Le dossier du numéro : « De la force du nom de marque et de la condition d'Eponyme à l'international » par Bernard Logié**, Président - fondateur de l'association « Eponymes », qui réunit les dirigeants porteurs du nom de leur entreprise
- **Ils en ont parlé...**
 - › Les stratégies d'influence et le rôle-clé des idées
 - › Convaincre sans manipuler : une compétence démocratique
 - › La sélection et la formation des élites à l'heure de la mondialisation
 - › La responsabilité sociale des entreprises françaises en Afrique
 - › La France et l'avenir de l'OTAN
 - › La demande indienne attend ses fournisseurs
- **Publications et notes de lecture**
 - ❖ L'Europe puissance ou le rêve français, d'Eric Delbecque
 - ❖ La gestion des risques, d'Olivier Hassid
 - ❖ Les politiques d'intelligence économique, d'Eric Delbecque et Gérard Pardini
 - ❖ Que reste-t-il de notre victoire ? de Natalia Narotchnitskaïa
 - ❖ La grande invasion, de Stéphane Horel
 - ❖ La République et ses territoires : la circulation invisible des richesses, de Laurent Davezies
 - ❖ Promouvoir les talents, de Paule Boffa-Comby
 - ❖ Le management des talents, de Pierre Miralles
 - ❖ L'entreprise mobile, de Charles-Henri Besseyre des Horts
 - ❖ Géopolitique de l'Inde, de Denis Lambert
 - ❖ L'altermondialisme, d'Eddy Fougier
 - ❖ La mondialisation, sous la direction de Denis Retailé

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

EDITORIAL

L'intelligence, enjeu de la confrontation économique

« Ce sont les forces de l'intelligence qui susciteront et alimenteront une croissance économique et sociale (...) plus forte, plus durable, plus éthique. Ce sont les forces de l'intelligence qui nous détourneront de la mécanisation des consciences qui guettent les peuples dont la vigilance des esprits se relâche ».

Ainsi François Fillon rappelait-il – et confirmait-il, à l'occasion de sa visite du laboratoire d'astrophysique d'Orsay en juin 2007, la fameuse formule : « la bataille de l'intelligence en quoi consiste l'Histoire de l'humanité ».

Les lecteurs de Xénophon savent que nombre d'auteurs, de formations diverses et exerçant des métiers différents ont déjà commencé à écrire avec talent l'Histoire contemporaine de cette bataille de l'intelligence. Loin de nous, donc, l'immodestie de les rejoindre, mais plus simplement d'apporter à ce colloque virtuel deux ou trois réflexions issues de lectures récentes*.

Dès lors que cette bataille de l'intelligence est définie comme un enjeu économique, l'intelligence elle-même, fonction mentale d'organisation du réel en pensée, n'étant « pas seulement, selon Jean Lacroix, la faculté d'expliquer le monde mais de s'expliquer avec lui », elle ne peut s'inscrire que dans une Histoire plus longue et plus ancienne, qui spécifierait les caractères originaux des techniques et des technologies à travers lesquelles cette bataille est livrée en ce début de XXIème siècle.

Enjeu d'autant plus grand, comme le soulignait aussi François Fillon, que « *pendant des siècles, la France, avec quelques autres rares nations, a « dominé » politiquement et économiquement le monde (...). Désormais, le monde se réveille et prend sa revanche sur l'Histoire. Des continents entiers sont en quête de progrès. Leur population est jeune, douée, terriblement motivée. Quand nous luttons pour préserver notre héritage, ils se battent pour constituer le leur* ».

Enjeu géopolitique encore, considérant avec Hervé Juvin que, pour la première fois dans l'Histoire du monde, « l'intelligence est partout, ou plutôt le savoir technique et la prétention à agir et les moyens d'agir (...). Que l'appétit de savoir et de faire, la diffusion accélérée des connaissances et des techniques, vont ouvrir à des proportions inconnues de la population mondiale l'accès à des formations de haut niveau ». Et Juvin de nous rappeler que « pendant que les pays de l'Union européenne partagent avec l'Amérique du Nord une crise de leurs systèmes d'enseignement, de leurs universités et de leur recherche (...), un mouvement exactement inverse a pris naissance en Inde et en Chine, (qui) appuie la montée la montée continue des prestations en valeur ajoutée sur le savoir, sur un système éducatif performant, notamment dans les domaines des sciences exactes ».

Nous avons signalé dans Xénophon n° 7 (décembre 2007) que l'Inde, véritable « machine à élite », diplômait - chaque année ! - près de 300 000 jeunes ingénieurs, plus de deux millions de diplômés en médecine et en commerce et plusieurs centaines de milliers de créateurs, graphistes, stylistes, consultants, architectes, chercheurs, radiologues, tous hautement qualifiés, tous connectés au reste du monde par l'Internet à haut débit... et tous parfaitement anglophones. Qui sait aussi qu'en 2010, la Chine « produira » plus de docteurs en science que les Etats-Unis ?

Enjeu de puissance nationale, donc, comme le répète souvent Christian Harbulot, fondateur et directeur de l'Ecole de Guerre Economique, pour qui le centre de gravité des conflits entre Etats s'est déplacé du champ politico-militaire aux domaines de la technologie et donc du savoir, « les affrontements économiques, adossés sur les pratiques de guerre de l'information, les techniques d'intelligence juridique et financière (...) étant devenus une réalité des rapports de force entre les collectivités humaines, (...) les Etats et les nations s'affrontant d'abord sur le terrain de la connaissance ». Ce qui ne supprime pas le risque de conflits initiés par la satisfaction de besoins

économiques vitaux, reposant sur l'appropriation, par exemple, de matières premières énergétiques ou stratégiques (dont l'eau !).

Enjeu d'avenir sinon de survie enfin, étant entendu, comme le décrivent finement les derniers travaux de Norman Doidge, que « l'intelligence anticipe, c'est sa mission essentielle ».

Cette indispensable bataille, donc, a connu et connaîtra des hauts et des bas, des périodes fécondes et d'autres stériles, pendant lesquelles l'intelligence a dû et devra parfois livrer une bataille pour elle-même, contre la bêtise.

Ce qui suppose de s'interroger sur quatre points. Le premier, sur la compréhension que l'on a, individuellement et collectivement, du mot « intelligence » ; réflexivité de l'intelligence qui réfléchit à elle-même. Préalable indispensable à la bataille de l'intelligence, connaître l'Histoire de cette dernière car, comme le dit Kant, « l'intelligence devient ».

Le second point est celui de savoir pourquoi il faut mener une bataille de l'intelligence : n'est-on pas « déjà » intelligent ? Ne peut-on pas l'être, « tout simplement » ? Comment le devient-on ?

Le troisième consiste à s'interroger sur la finalité de l'intelligence, acquise, recherchée ou en devenir. A quoi sert-telle et que veut-on en faire ? Ici l'on revient à l'économie, dont on sait que le carburant principal du développement aujourd'hui est constitué du savoir, de la connaissance, de l'information. *Knowledge is power!* L'intelligence produit et offre du savoir, qui est lui-même, comme chacun sait, « intrinsèquement du pouvoir, qui est lui-même de savoir qu'on en a » ! La boucle est-elle alors bouclée, la bataille économique étant, ou ne devant être, en principe, qu'un moyen pour atteindre cette « fin » qu'est l'intelligence ?

Le quatrième point d'interrogation s'applique à savoir s'il existe plusieurs formes d'intelligence (appliquées ou applicables à la bataille pour le pouvoir économique, fondatrices ou issues de la recherche fondamentale ou universitaire) et si oui, s'il faut s'en défier ou au contraire les valoriser, et comment. De là à se demander s'il ne faut pas aussi apprendre à se battre contre son propre manque d'intelligence...

Si la bataille de l'intelligence est la bataille pour être intelligent, comment l'être ? Comment l'être plus que les autres, et avant eux, surtout s'ils le sont déjà et plus que nous ? Comment, en fait, devenir encore plus intelligent, comment faire progresser son intelligence ? Et comment élever le niveau général de l'intelligence française, en particulier des jeunes générations, en faisant en sorte qu'ils élèvent à leur tour le niveau de l'intelligence collective ?

Ce qui nous renvoie à la question de la préparation et de la conduite de la bataille pour les psychotechnologies de l'intelligence, bataille qui, comme le souligne Stiegler, « doit commencer par acter le fait qu'il existe des instruments de l'intelligence qui sont aussi des armes dans une guerre des esprits, concrétisées comme technologies culturelles et cognitives ».

Sans déborder le cadre de cet éditorial, posons-nous enfin la question de savoir si la France s'est réellement interrogée sur tous ces points et si elle s'est donné les moyens de conduire une politique industrielle de recherche et de développement de ces technologies. Sachant que l'une des missions que l'Etat s'est assignée, dès le XIX^{ème} siècle, était non seulement d'émancipation des esprits, mais aussi de formation et de sollicitation des talents intellectuels de la population.

La bataille de l'intelligence (et ses innombrables enjeux) mérite donc que l'on y réfléchisse, et vite. Or, alors que rien ne devrait entraver notre volonté de porter notre pays au plus haut niveau de la connaissance, la France semble un peu en panne de pensée stratégique et prospective, comme le rappelait Hubert Védrine dans son rapport au Président de la République sur la France et la mondialisation, comme si « l'avenir ne nous intéressait plus vraiment », s'inquiète Eric Delbecq, qui en veut pour preuve « l'atrophie des *think tanks* français ».

Alors, anticipons et soyons inventifs, collectivement obsédés de prospective et d'innovation, sereinement offensifs et, faute de la gagner (qui le peut ?), aurons-nous au moins notre part - celle qui ressortira de nos efforts, de la bataille de l'intelligence.

* En particulier celle du remarquable « *Prendre soin de la jeunesse et des générations* », de Bernard Stiegler, publié en février dernier chez Flammarion (ISBN 9782081207363) ; celle du très riche « *Produire le monde* », d'Hervé Juvin, paru en février 2008 chez Gallimard (ISBN 9782070120109), celle du très dense « *Les étonnants pouvoirs de transformation du cerveau* », de Norman Doidge, paru en avril 2008 chez Belfond (ISBN 9782714444080), celle du très dynamique essai « *Quel patriotisme économique ?* » d'Eric Delbecq, paru en janvier 2008 aux PUF (ISBN 9782130565574), celle du discours de juin 2007 de François Fillon (<http://www.premierministre.gouv.fr/>) et du rapport de septembre 2007 d'Hubert Védrine (<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/074000535/0000.pdf>).

L'INVITE DU NUMERO

Frédéric Caramello, à l'occasion de la parution de son ouvrage « **Renseignement humain, sécurité et management** ».

Sorti du rang, parachutiste, ancien officier supérieur des forces spéciales puis d'un service discret du ministère de la Défense, diplômé de l'École d'Etat-major, aujourd'hui tourné vers le monde de l'intelligence économique et de la sécurité en entreprise, Frédéric Caramello* signe chez Lavauzelle** un ouvrage sur le renseignement humain qui devrait rapidement devenir une référence. A la fois loin des poncifs habituels et des délires mythomanes de la plupart des parutions (jusqu'à très récentes...) sur ce sujet, il propose une approche dense, certes, mais ordonnée, minutieuse et claire du véritable « plus vieux métier du monde ».

Concept, légitimité, gestion des connaissances, guerre des médias, gestion des sources humaines (bien sûr!), typologie et usage des réseaux (dirigés, relationnels, officiels, ...), interactions renseignement-sécurité, communication (de temps de paix, de crise, orale, non verbale, clandestine, ...), actions psychologiques, désinformation, suggestion, ... sont autant de sujet abordés, décrits et définis au fil des 450 pages de cette somme d'intelligence, au sens premier du terme.

Nous avons donc demandé à son auteur de répondre à quelques interrogations parmi les plus fréquentes chez les décideurs en entreprise, à l'évocation pour eux de l'utilité du renseignement humain comme outil de développement et de management stratégique.

Xénophon. *Voulez-vous tout d'abord nous donner votre définition du renseignement humain, dont la recherche, dites-vous est le « vrai plus vieux métier du monde » ? En quoi se différencie-t-il de l'information quand celle-ci est « colorée » en gris, clair ou sombre, voire en noir ? Et peut-on en finir (et si oui comment) avec l'assimilation de la recherche du renseignement (à priori non seulement légitime mais licite) à l'espionnage économique (illégal par nature) ?*

Frédéric Caramello. Vous avez raison, les enjeux sont tellement importants qu'il convient d'abord de proposer et valider quelques définitions. La difficulté est énorme car les mots « nous mènent par le bout du nez ». On touche ici au cœur du pouvoir et de la perception de la réalité (de la vérité) au sein des groupes humains. Naturellement, la plupart des intervenants ont intérêt à ce que les choses demeurent au minimum floues et comme toujours ce sont les vainqueurs qui « écrivent et racontent l'Histoire ». N'oublions pas aussi que les décideurs et les courtisans se livrent depuis toujours une guerre acharnée.

Sans rentrer dans les querelles sémantiques, les glissements de sens du vocabulaire et l'utilisation des mots étrangers ou spécialisés (1), disons qu'une donnée (une perception) devient une information quand elle est captée (conservée au moins pour un temps) et affectée d'un sens. A ce titre, le monde est un « champ d'informations » qui peuvent être interprétées et dédiées à une personne (par exemple un décideur) ; c'est alors qu'on peut parler d'un renseignement. Le passage d'une information à un renseignement nécessite savoir, intuition et prise de risque. On peut se tromper sur l'interprétation mais aussi sur la personne à qui on la destine ainsi que sur le choix du moment et sur la forme de la communication ! Quand un renseignement est validé (considéré comme vrai) et pris en compte par ce dernier, il devient un savoir et donc une richesse (à protéger et à partager). Naturellement, ce renseignement doit être actualisé et il engendre d'autres questions et la recherche d'autres informations...

La recherche organisée de données par des hommes, c'est du renseignement humain, tout comme l'exploitation qui en est le prolongement indispensable (analyse, synthèse, stockage, relance et diffusion). Malheureusement pour le mythe de l'espion, la plupart des renseignements sont ouverts et disponibles ; il n'y a en réalité que très peu de secrets qu'il s'agit de « voler

clandestinement si possible sans que cela se sache... Dans la très grande majorité des cas, il suffit d'être au bon endroit et d'observer, écouter et utiliser les sources disponibles (voire en recruter pour créer ainsi des réseaux de renseignement) puis de réfléchir.

Que ce soit en externe ou en interne, ce processus doit rester légal. Il n'est pas toujours opportun que l'on sache ce que vous savez, mais encore plus ce que vous ne savez pas. D'où l'impérieuse nécessité de lier la politique de renseignement à la sécurité et à la communication. Souvenons-nous de l'adage africain « nous avons bien compris ce que tu as dit et ce que tu n'as pas dit ». Les choses se compliquent dans un cadre espace temps (2) (ou par exemple les lois sont différentes entre pays), quand les enjeux sont mal cernés et que les intervenants avancent masqués, ce qui est très fréquent.

Selon moi, le terme espionnage doit être réservé aux services étatiques et aux organisations intergouvernementales qui peuvent (plus ou moins) s'affranchir des lois mais surtout ne doivent pas se faire prendre. Pour ce qui est des officines privées, je dis ce que j'en pense dans mon livre et je vous laisse suivre l'actualité qui, dans ce domaine, dépasse malheureusement tous les romans.

Quant à la veille (l'opposé du sommeil), je la considère comme la collecte interne d'informations officielles ouvertes, ce qui n'est pas une mince affaire. Elle se décline en veille concurrentielle, technologique, juridique (afin de connaître la loi et les projets de lois à venir) etc.

On peut sourire, mais des entreprises n'ayant pas « vu venir » un texte de loi ont dû fermer leur porte. Ce fut par exemple le cas pour le désamiantage où, le seuil légal ayant changé, des entreprises ayant investi dans des matériels très onéreux ont dû mettre la clé sous la porte, n'étant plus dans les normes. Le suivi de l'aspect juridique n'est qu'un des éléments qui permettent d'anticiper et de ne pas se trouver hors la loi sans le savoir.

En ce qui concerne le renseignement technique, issus de capteurs, il ne s'oppose pas au renseignement humain, il le complète. C'est une des erreurs actuelles que de tout faire reposer sur des technologies (3). En effet, une photo satellite ne donnera jamais les motivations ni les intentions d'un groupe de personnes.

1) Ma grand-mère, qui avait un jardin, surveillait du coin de l'œil les salades du voisin. Si ces dernières étaient plus belles que les siennes, elle s'étonnait avant de réagir. Savait-elle qu'elle pratiquait le *benchmarking*... ?

2) On n'insistera jamais assez sur la relativité du renseignement en fonction du lieu et du moment. C'est tout le problème de l'étude du contexte. De plus, par nature, chacun aura tendance à privilégier les renseignements préventifs (avant les faits) par rapport aux renseignements a posteriori ou en temps réel, et ce qui est conforme à ce qu'il en attend.

3) C'est pratique, rapide (on signe un chèque) et cela montre ostensiblement qu'on s'intéresse au renseignement et à la sécurité. Nous sommes ici dans le registre de la communication « gesticulation ». Il en va de même pour la mise en place de vigiles, barrières et badges, ainsi que de la protection des systèmes informatiques. Ces mesures visibles de protections (dissuasion) sont nécessaires mais insuffisantes !

Xénophon. *Le renseignement humain peut-il être à la fois concept et mode d'action, moyen et processus, cycle et politique, objet de recherche et matière première visible et mesurable ?*

Frédéric Caramello. Bien sûr, car il s'agit d'un terme « valise » hautement manipulateur (1). N'ayant pas de vocabulaire précis de référence, chacun peut rajouter ou rejeter ce qu'il veut aux concepts. Mais de quoi s'agit-il ? De recueillir et de diffuser discrètement (mais légalement, j'insiste) au bon moment le renseignement nécessaire, de le protéger et de le faire prendre en compte par le décideur (ce qui n'est pas toujours facile...) puis de le partager (communiquer). Pour cela, il faut disposer d'une structure dédiée préexistante proche du décideur mais surtout, en plus des modes d'action et des directives, il faut insuffler un état d'esprit.

Car au final, c'est toujours la qualité des équipes et leur état d'esprit qui fait la différence ! Celle-ci ne s'obtient que par la culture générale, la curiosité, le travail silencieux, la discrétion et la formation pour tous, y compris pour nos futurs décideurs qui trop longtemps ont été tenus à l'écart du monde du renseignement et de la sûreté ! L'information étant une richesse, elle est aussi une arme et un enjeu qu'il convient de gérer à tous les échelons de chaque organisation. C'est

l'affaire de tous, et pas seulement des spécialistes ou des responsables désignés (quand ils existent).

1) Dans le domaine des actions psychologiques et de la manipulation, je distingue la désinformation (qui s'attaque aux perceptions des informations), l'intoxication (qui cible le raisonnement), la déstabilisation (qui vise le moral) et la suggestion. Dans ces domaines, comme l'écrivait René Char, « l'essentiel est sans cesse menacé par l'insignifiant ».

Xénophon. *En exergue de la première partie de votre ouvrage, vous écrivez qu'« afin de déterminer ce qu'il est utile de savoir, il faut déjà disposer d'un savoir ». Faites-vous ainsi le constat que certains acteurs du renseignement pourraient avoir oublié ce qui apparaît pourtant comme une évidence ? Et, en poussant le raisonnement, se pose la question de savoir à qui il revient de savoir qui en dispose ? Comment l'entrepreneur doit-il répondre à cette question ?*

Frédéric Caramello. Redoutable question, toujours controversée par les philosophes et les théologiens dans de nombreuses théories de la connaissance. Une connaissance débute-t-elle avec l'expérience, l'intuition, le rationalisme, une croyance, ou disposons-nous d'informations préinscrites dans nos neurones ? Pour répondre par une boutade : « les deux, mon général ».

A mon sens, ce qui compte c'est de se méfier plus que tout des préjugés et des évidences afin de se poser les bonnes questions ! La logique aussi à ses pièges. Ce qui compte, ce n'est pas qu'il n'y ait pas de fumée sans feu, c'est de savoir qui a allumé le feu (si possible comment) mais surtout pourquoi. En sachant que la bêtise, l'orgueil et l'incompétence (alliée au zèle) sont plus fréquents que le génie et les complots machiavéliques.

On ne peut pas espérer définir une liste des actions à conduire pour réussir à gagner un marché ou développer une entreprise. En revanche, il est plus aisé de décrire ce qu'il ne faut pas faire. Rappelons que nous ne parlons pas d'activités scientifiques, mais d'un « travail sur l'humain », ce qui est un art autrement délicat !

Dans ce domaine, les décideurs, arc-boutés sur le quotidien et les indicateurs de gestion, ne prennent pas le temps de se poser la seule question fondamentale : « Qui pourrait me vouloir du mal, quand, où et comment ? »

Sans devenir paranoïaque, la recherche d'informations, et la sécurisation des activités et des informations prend alors une autre tournure et devient naturelle. Un chef d'entreprise me disait récemment avoir été trahi par un ami. Peut-on être trahi par un ennemi ?

La collecte d'informations débouche sur du savoir, mais encore faut-il savoir au préalable de quelles informations on a besoin. C'est tout le paradoxe ! Sinon, on peut couler sous une masse d'informations parfois contradictoires qui prive de sens ; c'est d'ailleurs une forme d'action psychologique et de guerre médiatique – ou une maladresse. Je la qualifie de « sensure » puisqu'au final le décideur ne trouve aucun sens à ce flux incessant. C'est aussi terrible que d'être privé d'informations (censuré).

L'entrepreneur doit veiller à insuffler l'état d'esprit renseignement/sécurité et donner l'exemple par son comportement. C'est ensuite que viennent les moyens matériels et les structures.

D'une manière générale, je crois à la valeur de l'exemple, surtout pour la hiérarchie intermédiaire. Comme le dit l'adage, les chefs sont là pour servir et non pas se servir. Mais là aussi c'est un difficile équilibre ; tout est dans la manière et le point de vue (on peut accepter de prendre des risques inacceptables !). Il est fréquent qu'un décideur (d'une entreprise privée ou publique) n'applique pas lui-même les règles élémentaires de sécurité et de collecte du renseignement. Par exemple, se déplacer dans un salon professionnel avec un ordinateur portable contenant des éléments déterminants à protéger peut constituer une « aubaine » pour certains concurrents curieux et indéliçables ! Ou bien encore ne pas avoir le « réflexe » de récupérer les cartes de visites et brochures que distribue la concurrence, ou bien enfin ne pas se méfier de questions trop techniques, ou qui touchent à ses tarifs et devis ! Et que dire des informations que l'on trouve encore trop souvent dans les poubelles (d'où la « poubellologie » parfois pratiquée dans le renseignement humain).

Xénophon. *En quoi le renseignement humain est-il utile au management de l'entreprise et à sa sécurité ? Qui est fondé à le pratiquer en interne et jusqu'où peut-on en externaliser l'usage ? Et dans quel cadre déontologique acceptable ?*

Frédéric Caramello. Le renseignement en entreprise (quelque soit sa taille) est indispensable en externe et en interne. Considérer que des moyens techniques et des ordinateurs sont suffisants me semble irresponsable, surtout quand on commence à faire des envieux ou quand on évolue dans une zone ou un domaine à risques – ce qui revient au même. Seul le renseignement humain permet de répondre aux questions essentielles. Naturellement, pour cela, il doit s'aider de techniques et de matériels adaptés (1).

Encore faut-il se sécuriser, ce qui commence par le respect des lois et d'un code de déontologie (sujet souvent et longuement évoqué dans mon livre) puis communiquer (2). On ne peut pas se limiter à la mise en place de plans, procédures et matériels ; il faut donc, je dirais même surtout avec l'apparition des nouvelles technologies, des hommes !

A quoi sert une caméra de surveillance s'il n'y a pas de groupe d'intervention disponible dans un temps raisonnable ou si les personnels ne sont pas formés ni entraînés ? A quoi sert de mettre en place des structures et des consignes si le décideur ne suit pas les évolutions internes et externes au minimum pour savoir si elles sont appliquées et applicables ?

Comme il s'agit avant tout d'un état d'esprit (3), c'est l'affaire de tous. Chacun doit connaître l'esprit et la règle des directives émanant de son décideur et de la hiérarchie intermédiaire (qui doit éviter le zèle, je veux dire les sous-ordres qui dépassent les ordres) et pouvoir signaler au sein d'une chaîne renseignement et sécurité les anomalies et rapports d'étonnement (le retour d'expérience et l'analyse après action sont également déterminants). Ceci nous amène au besoin d'externaliser certaines fonctions afin de réduire les coûts et se concentrer sur son métier. Avant de prendre ce genre de décision, il faut s'assurer de la cohérence des mesures et bien cerner les éléments déterminants à protéger (personnels, matériels, informations, locaux, moyens de communication, projets, action en cours, moral et image de l'entreprise). Il convient ensuite de s'assurer de la continuité des domaines du renseignement (collecte, traitement, stockage et moyens de transmission) et de la sécurité (prévention, dissuasion, protection, surveillance).

Dans ce domaine, beaucoup de décideurs, confortés par leurs courtisans, ne prennent pas le temps d'observer et réfléchir. Ils délèguent, confient à des spécialistes ou externalisent et découvrent ensuite que des situations graves existent. Regardez l'actualité !

1) Aux questions suivantes posées aux chefs d'entreprise : qui est actuellement votre principal concurrent ? Avec quels produits votre concurrence opère-t-elle ? Quels sont vos atouts et vulnérabilités ? Quelle est la stratégie marketing de vos concurrents ?... comment répondre sans disposer de renseignements humains ?

2) On peut dire que les actions de communication se répartissent en guerre des médias (combattre les autres médias), guerre médiatique (influencer une cible par des médias), propagande (et contre propagande), censure, surinformation, et la publicité qui englobe aussi le lobbying.

3) J'évalue la sécurité et le renseignement à : 10% de moyens techniques, 20% de spécialistes, 20% de plans et procédures et 50% d'état d'esprit.

Xénophon. *Vous développez longuement les notions de cycle du décideur et décrivez précisément les domaines d'action de celui-ci, selon leurs différents types, ainsi que leur légitimité ; appliqués au renseignement humain, quels sont-ils, quels en sont les principaux aspects, et pourquoi insister autant sur ces notions ?*

Frédéric Caramello. En assistant à des réunions, en parlant avec de véritables décideurs comme avec de simples exécutants, j'ai souvent observé la confusion et les fantasmes qui règnent dès qu'on parle de sécurité et de renseignement.

Ce livre s'adresse à un large public. C'est pour cela qu'il m'a semblé utile d'essayer de décrire, de façon « pédagogique » et le plus possible sous forme de fiche, l'ensemble des processus et des implications. Certains lecteurs « avertis » trouveront cette approche fastidieuse, mais le plan de l'ouvrage permet ainsi de consulter directement les données utiles, l'index facilitant le travail personnel.

Il serait long et laborieux de reprendre ici la façon dont j'essaie de présenter les interactions entre les différents concepts et d'en déduire des principes fondamentaux. Mais mon idée est simple : si l'on pouvait valider un vocabulaire et une présentation commune du monde du renseignement, de la sécurité et de la communication, nous pourrions aider les personnels en charge de ces domaines et rendre nos entreprises et nos administrations plus performantes.

***Xénophon.** Votre ouvrage sur le renseignement humain est sous-titré « sécurité et management ». Au-delà de la fameuse mais ambiguë règle d'or du « ne pas se faire prendre », quelles implications, pour vous citer, voyez-vous « entre renseignement, sécurité, communication et décideurs » ?*

Frédéric Caramello. Tout est dans la fameuse devise de Jacques Cœur : « Faire, Taire, Dire ». Le management repose depuis toujours sur ce triptyque : savoir pour comprendre, décider, agir, prévoir, pourvoir et contrôler, se protéger, puis communiquer, ce qui signifie aussi se taire et ne pas tout dire (mensonge et secret) et « surveiller » discrètement l'environnement sans oublier les médias. Disposant des « bonnes informations », on agit dans les différents registres en fonction du contexte, du lieu et du moment. Pour faire simple, on peut classer les différentes actions (chacune devant être sécurisée) en actions physiques, psychologiques, de renseignement ou de communication.

N'oublions pas qu'une petite action peut avoir un grand impact psychologique. Autrement dit, il s'agit d'un continuum, et toute négligence ou cloisonnement excessif dans un de ces domaines se paye tôt ou tard.

Sans basculer dans « l'espionnisme ni la peur » (car vivre, c'est prendre des risques), il faut donc, simultanément à la gestion du patrimoine physique (et immatériel), s'intéresser au milieu dans lequel on évolue et supprimer les possibilités de malveillances d'opportunités. Quant à la malveillance organisée, on peut compliquer les choses pour l'agresseur, et « un peu plus » si l'on dispose de bons renseignements.

***Xénophon.** Comment convaincre les chefs d'entreprises que le renseignement peut aussi leur apporter de bonnes nouvelles?*

Frédéric Caramello. Pour le renseignement, il n'y a pas de bonnes nouvelles (1). On apporte seulement des éléments que le décideur peut valider ou refuser de prendre en compte. D'autre part, une nouvelle considérée comme mauvaise à un moment donné (tout comme une crise) pourra devenir, avec le temps, favorable. C'est pour cela qu'elle doit être considérée comme une opportunité ! Il ne faut donc pas « tuer » le messenger ou se contenter des informations qui vont dans le sens de ce que l'on croit ! Il vaut mieux avoir plusieurs sources et les recouper.

La question est complexe. Les chefs d'entreprise sont coincés entre le code du travail, les habitudes, la nécessité de servir des bénéficiaires pour les actionnaires, d'investir pour la recherche, de maintenir les salaires, de diminuer la masse salariale, de recruter et garder les meilleurs, de baisser les coûts de production et d'aller à l'étranger se frotter à d'autres technologies et d'autres vérités. Je leur dirais d'être attentifs et curieux, de lire et s'intéresser à l'Histoire et surtout aux hommes afin de déceler au quotidien les petits indices qui en disent long ! Pour cela, comme ils ne peuvent pas tout faire, ils peuvent se faire aider par des spécialistes du renseignement, de la sécurité (en qui ils ont confiance) comme ils le font pour la communication, et de le faire savoir (même si certaines actions doivent rester discrètes (aspect dissuasif et placebo). Il n'y a pas de mal à vouloir se renseigner et protéger son groupe, c'est même le premier devoir d'un décideur. Je rappellerai aussi que souvent, la hiérarchie intermédiaire et les exécutants connaissent les déficiences et les moyens pour les pallier !

Je conclurai sous forme de provocation en disant que « bien plus que la compétence, la confiance est l'élément déterminant et qu'à ce titre, la confiance se mérite et se contrôle ». C'est pour cela que la mise en place de structures d'intelligence et de sécurité réalisant des audits périodiques (internes et externes) demeure avec la formation des personnels (2) un minimum nécessaire.

1) Le renseignement et la sécurité visent essentiellement à suivre et analyser, quelque soit le support, les interactions entre des faits, des lieux, des personnes (physique ou morale), des rumeurs ou idées et des objets.

2) Soyons réaliste, le problème est financier. Une structure HSQE est obligatoire car la loi prévoit des sanctions, on s'y plie plus ou moins -il y a des inspecteurs du travail. Le renseignement et la sécurité sont à l'appréciation du décideur qui parfois fait un bref passage à son poste. Pourquoi dépenser de l'argent si personne ne vous y oblige, et qu'on se sent invulnérable si les bénéfices sont réalisés, d'autant qu'il y aura toujours un « lampiste » pour faire un rapport en disant que tout va bien. On pourra dire alors qu'on était mal entouré. A mon avis, seule la formation par l'étude de cas concrets au titre du retour d'expérience est de nature à faire prendre collectivement conscience des enjeux et des procédés. Le problème est que les entreprises victimes de malveillances organisées se taisent pour protéger leur image et communiquent pour brouiller les pistes. Il a fallu par exemple la médiatisation récente de plusieurs affaires pour que le risque « d'espionnage et de recherche de renseignements industriels » soit vraiment considéré comme une menace et non plus un risque théorique.

Xénophon. *Sauf à vous avoir lu trop vite, un mot n'apparaît pas dans l'ouvrage, et manque, semble-t-il, au glossaire pourtant fourni de votre ouvrage, le mot « influence ». Faut-il en déduire que l'influence, ses déclinaisons, ses modes opératoires et ses finalités ne vous semblent pas complémentaires du principe même des modes opératoires et des finalités du renseignement humain ?*

Frédéric Caramello. Vous avez raison et vous m'avez piégé, je parle plus de lobbying (toujours l'effet de meute et d'actualité avec les termes anglo-saxons), je me suis laissé imposer un mot, ce qui est le premier pas dans la technique d'influence et de manipulation !

Plus sérieusement, les actions physiques, de communication, de sécurité et de renseignement que je décris en détail sont au cœur du pouvoir (que je distingue de l'autorité) et donc de l'influence. La finalité c'est toujours d'obtenir, et si possible sans combat, la soumission volontaire d'un groupe ou d'un intervenant ciblé.

Prenons un exemple : à Bruxelles, nos députés européens et décideurs qui votent une part importante de nos lois n'ont pas de services de renseignement ni de sécurité dédiés (ceux-ci sont restés au niveau des Etats), par contre le lobbying et la communication font rage. Je vous laisse en tirer les conclusions !

Xénophon. *Comment distinguez-vous l'influence de la propagande, dont vous écrivez quelle « vise à tenter de gérer l'opinion d'un groupe et de faire pression sur les décideurs »?*

Frédéric Caramello. La propagande est « officiellement organisée » et il existe des structures consacrées à cette fonction. Elle est donc une aide pour un Etat et un décideur. La manipulation est une action insidieuse et une ingérence. Mais soyons clair, il s'agit d'un point de vue. Pour les nazis, les résistants étaient des terroristes. C'est ce qui rend si difficile la lutte contre le terrorisme. Il n'existe aucune définition de ce terme en droit international. Il en va de même pour la propagande, la censure et toutes les formes d'influence, surtout depuis que les medias sont devenus instantanés et mondiaux (internet, SMS, télévision, etc.).

Xénophon. *Aux techniques « traditionnelles » de recherche, d'acquisition, d'analyse et de diffusion du renseignement humain sont venues s'ajouter des méthodes nouvelles issues des sciences humaines, comme, parmi d'autres, la programmation neurolinguistique ou l'analyse transactionnelle ; quel a été leur apport et comment en contrôler les limites d'utilisation quand on aborde, par exemple, la communication subliminale ?*

Frédéric Caramello. Le sujet est tabou et secret et les rumeurs les plus folles y sont entretenues. N'oublions pas les enjeux et le fait qu'il s'agit aussi d'un marché. Ah ! si l'on pouvait être sûr que tel candidat pour un poste ne ment pas et qu'il dispose vraiment des diplômes et du cursus qu'il annonce, et pire, n'est pas envoyé par un concurrent ! C'est pour cela que l'on durcit les procédures de recrutement (avec des entreprises spécialisées) afin de limiter les risques et faire des économies (un licenciement coûte cher et nuit à l'image si l'information est diffusée).

Dans ce domaine, on en revient toujours au fameux 1984 d'Orwell. En fait, vous ne trouverez personne pour répondre sérieusement à ces questions. Il est évident que des recherches ont été conduites (et pas uniquement par les Etats, voyez les sectes) et que certains tentent de les utiliser, mais jusqu'où et avec quels résultats réels ? Regardez le LSD, au départ il s'agissait d'un essai pour

trouver un sérum permettant d'interroger les transfuges soviétiques afin de savoir s'ils disaient la vérité. Selon la rumeur, ce produit devenu célèbre, hélas, aurait même été testé – à leur insu – sur certains membres « des services »...

En ce qui concerne votre question sur les limites, comme on ne sait pas (encore un problème de renseignement), on ne peut rien faire ! Et pour savoir il faudrait mettre en place des structures dédiées.

Xénophon. *Finally, et sans esprit de boutade, comment va le renseignement humain français? L'apport d'expérience du renseignement humain des forces armées est-il transmissible au privé et si oui, l'est-il correctement et avec profit pour les entreprises françaises ?*

Frédéric Caramello. Vous savez que le concept d'intelligence économique a permis à l'Etat français de « réveiller » le pays dans le domaine du renseignement et de la sûreté. C'est le renseignement qui permet de sécuriser les actions en cours et à venir. Mais il reste beaucoup à faire et rien ne sera jamais acquis dans ce domaine. L'équilibre est difficile entre le laisser-aller total, l'autorégulation, la déontologie et le respect de règles légales imposées et qu'il faudra contrôler.

Cela dit, en France le renseignement humain et la sûreté ne vont pas bien, ce qui naturellement profite à certains. Mais je reste optimiste, rien n'est perdu. On oscille entre une admiration et une confiance totale dans le renseignement et la sécurité (on peut tout savoir et se protéger de tout) et un dénigrement systématique (tout cela n'est que barbouzes et officines impliquées dans les coups tordus, la corruption ; voyez l'image du détective privé stupide). Il faut vivre avec et pourquoi pas utiliser cette situation comme une opportunité. Je me souviens d'un général directeur d'un service spécialisé qui disait à ses hommes : « pour ceux qui ont le choix, il vaut mieux passer pour un con que pour quelqu'un de bien informé ».

Je veux dire ici qu'il s'agit simplement d'outils qu'un décideur se doit d'utiliser et surveiller afin de rester dans un cadre légitime, légal et moral. Dans ce domaine, fort des bonnes informations, c'est bien la qualité des questions qu'il va poser, la clarté des directives et la qualité de la formation des hommes qui vont conditionner la qualité des réponses et le niveau de sécurité.

J'ai eu l'occasion de constater que certains intervenants ne s'embarrassent pas de ces questions. Pour eux, le but est de faire du bilan, ce qui revient à jouer au rugby en respectant les règles face à une équipe armée en guerre ! S'il n'y a pas d'arbitre, la partie est jouée d'avance. C'est pour cela qu'il faut développer des instances disposant des bonnes informations (on y revient) et chargées d'arbitrer.

En ce qui concerne les apports respectifs entre les militaires et l'entreprise, c'est déjà fait. Il en va de même pour le renseignement et la sûreté, et c'est très bien ainsi. Vous savez, un conflit commence bien avant les affrontements physiques, et un contrat se joue bien avant sa signature. J'ai eu la chance de fréquenter les deux milieux. Sans parler des transferts de technologies et de savoir faire, j'observe que depuis la fin de la seconde guerre mondiale, les entreprises utilisent de plus en plus le vocabulaire et les techniques militaires (voire commando !) et qu'inversement les militaires se sont mis à pratiquer le « management » et que la « grande muette » communique sur les ponts nécessaires et permanents entre mondes civil et militaire.

C'est même devenu un fait officiel, les « DRH » de l'institution expliquant, dès l'école d'application, à nos jeunes officiers élèves qu'ils doivent déjà penser à leur reconversion. Quant à savoir si cela se fait correctement, si j'en juge par le nombre d'anciens militaires qui ont rejoint le monde des affaires, il me semble que la réponse est oui.

Xénophon. *Un mot encore, pour conclure ?*

Frédéric Caramello. Permettez-moi en effet de conclure cet entretien par cette citation de Paul Valéry, qui donne me semble-t-il à réfléchir – avec humour – tout à la fois sur l'objet, la finalité, l'intérêt et les limites du renseignement humain : « Tout ce qui est simple est faux, tout ce qui ne l'est pas est inutilisable ».

* frederic.caramello@yahoo.fr

** **Renseignement humain, sécurité et guerre des décideurs**, collection *Renseignement, Histoire et Géopolitique*, 464 pages au format 14,8 × 21 cm. 30€. ISBN 9782702510872

LE DOSSIER DU NUMERO

DE LA FORCE DU NOM DE MARQUE ET DE LA CONDITION D'EPONYME A L'INTERNATIONAL

par Bernard Logié, Président - fondateur de l'association « Eponymes** ».*

En France, les années du Second Empire sont au faite de la grande période de mutation intellectuelle et industrielle qui voit dans le monde la naissance et le développement de la plupart des inventions, techniques et procédés avec lesquels nous vivons toujours aujourd'hui.

De la force du nom...

Aux côtés des Maîtres de forge et de l'industrie lourde déjà établie (de Dietrich, Peugeot, Wendel, certaines manufactures royales comme la Cie des glaces de Saint-Gobain...), les nouveaux venus voulaient améliorer la condition de leurs semblables par la diffusion du savoir (Hachette, Larousse...), des arts (Playel, Sax...), des arts de la table (Bernardaud, Christofle...), du beau (Boucheron, Cartier...), des loisirs (Chevillotte, Paquet...), des produits rares (Hédiard, Dalloyau...), et moins rares (Suchard, Puget, Lesieur, Leroux...), des services (Félix Potin...).

D'autres s'intéressaient aux progrès du confort (Otis, Leclanché, Mackintosh, ...), du voyage (Vuitton, Macadam, Michelin, Tilbury...), de l'hygiène (Berger et sa lampe, Roger & Gallet, Velpeau...), de la santé (Nestlé, Perrier...).

Les inventeurs ayant eux-mêmes laissé leur nom comme Ampère, Diesel, Hertz ou Watt, étaient - à quelques exceptions près comme Watt - rarement applicateurs de leurs trouvailles. Procédés et techniques étaient donc diffusés par le biais d'entreprises que leurs fondateurs baptisaient de leurs noms, conformément à la loi spécifique et dédiée qui les y obligeait.

De ces milliers d'aventures industrielles et commerciales, nous avons hérité de marques patronymiques, dont la longévité a dépassé celle des hommes qui les ont lancées. Beaucoup d'entre elles animent toujours notre paysage économique, d'autres sont devenues des noms communs quand l'usage s'est approprié leur renom, comme Bottin, Godillot ou Opinel (ce dernier nom est celui de l'entreprise - toujours en activité - aux mains de la famille Opinel).

Ces pionniers de l'industrialisation ont bâti le socle de l'économie et du monde modernes. En matérialisant l'esprit d'entreprise, leurs réalisations prennent valeur d'exemple : celui de la création qui suppose audace, sens du risque et de l'objectif, innovation et liberté. Ils ont inspiré la création des « Eponymes », l'association des dirigeants porteurs du nom de leur entreprise.

... et de la condition d'Eponyme

« Eponyme » est à la fois un adjectif et un substantif signifiant : *qui donne ou emprunte son nom à quelque chose, ou à quelqu'un* (Pierre Larousse, Grand Dictionnaire Universel du XIXème siècle), *à qui l'on se réfère, ou vénère* (Trésor de la Langue française – CNRS - 1994). C'est pourquoi le patronyme devient le nom de baptême d'une invention, ou d'une action singulière définitivement associée à son auteur comme draconien, du juge Dracon de l'Athènes antique, Boycott, Hooligan, Silhouette, Sadow ou Sandwich aux XVIIIème et XIXème siècles, Kärcher ou Jacuzzi au

XXème. D'autres noms génériques sont attribués par erreur à des personnages. En effet, et quitte à décevoir certains lecteurs de Xénophon, Monsieur Frigidaire n'a jamais existé, pas plus que Messieurs Klaxon, Kleenex ou autre Sopalin. Ces noms sont ceux des entreprises qui ont lancé respectivement chacun de ces produits connus de tous.

Un nom dont on sait qu'il est celui d'une personne ou d'une famille faisant référence dans son activité inspire le respect. Derrière le nom, c'est l'engagement et l'autorité de son porteur qui s'affichent à travers les actes que juge son environnement. De cette manière, les actions qui se réalisent dans l'honnêteté et le courage ont l'avantage de réduire les attitudes trop opportunistes. Ainsi naît la confiance, comme celle de la parole donnée qui s'exonère des mémos ou des mails qui se transmettent par le web entre bureaux mitoyens.

Dans la condition d'un « Eponyme », ce nom qui l'expose à tous les regards paradoxalement le protège. Pourquoi ? Visible en permanence par les parties prenantes, c'est-à-dire le personnel, les clients, les fournisseurs ou le banquier, « l'Eponyme » sera plus engagé, plus impliqué, plus responsable que le dirigeant d'une entreprise dite anonyme. A cet égard, il est permis de dire, comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, que les « Eponymes » sont les Monsieur Jourdain du Développement durable, le plus souvent sans le savoir.

Dans la relation qui s'établit entre les biens et les services attachés aux individus, le nom d'une personne qui est celui d'une marque ou d'une entreprise est donc capable d'inspirer une confiance irrationnelle. Valeur des valeurs, le nom est le condensé de l'image, de l'identité et des valeurs associées à cette marque ou cette entreprise. C'est ainsi que s'exprime la force du nom.

Sur le plan financier, la condition d'éponyme a une conséquence, et non des moindres. Depuis la création de la Sicav créée par la société de Bourse Oddo en 1996, « Génération Oddo », on sait que les entreprises familiales cotées sont plus performantes que les sociétés de capitaux. En 2004, une étude du CREFF, centre de recherche sur les entreprises familiales et financières de l'université Bordeaux IV, a démontré que les « Eponymes », lorsqu'ils sont cotés en Bourse, surperforment encore davantage que les autres entreprises familiales... ! « Eponyme », qui serait le contraire d'anonyme, serait également l'antidote du capitalisme financier.

Perception et traduction des noms de marques à l'international

Ils n'ont pas de contenu descriptif. Ils n'ont pas de sens. Ils ne se traduisent pas. Les noms d'entreprises ou de marques présentent les mêmes caractéristiques que tous les autres noms propres. Ils ne se traduisent que dans le respect de certaines pratiques culturelles, en Asie particulièrement. Par ailleurs, ils ont tous leur propre sonorité qui laisse une impression auditive à l'oreille du consommateur. Laquelle ?

En Chine, Peugeot qui a été traduit *Piaozi*, l'élégance en mandarin, signifie la mauvaise fille - la garce - en raison d'un changement de prononciation - donc de sens - à Canton. Selon la méthodologie chinoise, la traduction peut se faire par le sens ou par la phonétique, mais très souvent par le mélange des deux, c'est-à-dire la combinaison du sens et de la phonétique, enrichie d'une nouvelle signification incluant une approche culturelle propre à l'histoire de la Chine et de sa langue. C'est ainsi que la traduction chinoise de l'avenue des Champs Elysées, prononcée *xianxielishe* lui a donné un sens merveilleux. *Xian*, parfum, *xie*, une essence d'arbre, *li*, joli, *she*, maison, donne « les jolies maisons le long des arbres parfumés ».

Les Chinois considèrent la langue française comme l'une des plus belles du monde et les produits français comme des synonymes d'art de vivre et de bon goût. A ce titre, lorsqu'un Chinois choisit un produit français pour un cadeau, il souligne un symbole et le partage de valeurs plus que le choix d'une griffe ou d'une marque. Par conséquent, les marques à introduire sur le marché chinois doivent tenir compte du message qu'elles apportent aux consommateurs.

Voici quelques exemples de traductions ainsi adaptées : Carrefour qui est prononcé *Jialefu* : la joie et le bonheur au foyer. Citroën, *xuetielong* : le dragon blanc en fer. Flo, *Fulou* : le pavillon de bonheur. Galeries Lafayette, *laofuyie* : le vieux bouddha. L'Oréal, *eulaiyia* : l'élégance venant d'Europe. Vinci, *wanxi* : dix mille bonheurs.

Un dernier exemple ? L'auteur de ces lignes a pu tester, avec des étudiants (originaires de plusieurs régions de Chine) inscrits à l'Université de Pékin, l'une des traductions possibles du nom d'une maison de Champagne pour une cuvée grand public : « Le bonheur arrive une fois le bouchon levé ». Un exemple en phase avec les nécessités du marché comme nous venons de l'exprimer.

Un nom de marque doit-il être prononçable dans toutes les langues ?

Chanel, Dior, Cartier, Renault, Michelin font partie des marques françaises les plus connues à l'étranger. Des noms naturels, non créés par ordinateur puisqu'ils sont ceux d'« Eponymes », c'est-à-dire des fondateurs qui ont donné leur nom à leur entreprise.

En revanche, les noms donnés lors des fusions des années 1990-2000 ont été le plus souvent créés sur la base des racines grecques et latines, juxtaposées aux racines germaniques. Par ce retour à l'origine des langues européennes, ces nouveaux noms « passent » ...partout, mais, devenus apatrides, ces noms banalisent l'identité de leur porteur comme: Altadis, Aventis, Diageo, Eurovia, Geodis, Lactalis, Natexis, Novartis, Ondeo, Tereos, Veolia, Vivendi.

A contrario, le chinois Haier a choisi une sonorité allemande pour la connotation technologique de ses produits blancs. Rappelons aussi que Michelin est perçue comme une marque à 100% américaine aux États-Unis, pays qui a créé de toutes pièces Häagen-Dasz à la consonance nordique adaptée à la fraîcheur de ses glaces, et où Boeing est le patronyme du fondateur prénommé William, né d'une famille d'immigrés allemands.

Si l'anglais semble l'emporter dans les langues du commerce, l'identité linguistique du français ne semble pas touchée par l'anglicisation : 6% seulement du vocabulaire français est anglicisé, alors que 60% du lexique anglais se compose de mots d'origine française, selon une étude de la linguiste Henriette Walter, auteur des relations entre l'anglais et le français¹.

Son auteur y explique et y démontre qu'on ne peut dissocier l'anglais et le français dont la majorité du vocabulaire est d'origine latine. L'anglais est une langue germanique (comme l'allemand et le néerlandais) alors que le français est une langue romane (comme l'espagnol et l'italien), et l'Histoire des emprunts (passage du mot d'une langue à une autre comme l'arabe toubib passé en français) montre comment l'anglais, sous l'influence du français, s'est fortement romanisé dans son vocabulaire.

¹ Henriette Walter. *Honni soit qui mal y pense*. Laffont.

D'autre part, le français a été germanisé par le francique lors de la période romane, ce qui explique les ressemblances entre le français et l'anglais. C'est ainsi que 3000 mots sont communs au français et à l'anglais, 1300 aux 7 langues européennes.

Pour les anglo-saxons aussi, les racines gréco-latines sont privilégiées par rapport aux racines germaniques dans le choix des marques. Exemples : Audi (écoute en latin), Volvo (je roule en latin), Nike (déesse grecque de la victoire), Nivea (de nix, nivis, la neige en latin).

Dans les pays européens non francophones, il se crée entre 5 et 10% de noms de marque à consonance francophone, par exemple, le fromage Blancrème, marque créée pour le marché allemand par la fromagerie Guilloteau, ou encore Résumé, hebdomadaire suédois des professionnels de la communication. Ce phénomène s'observe également aux Etats-Unis : Clos du Bois, vin californien qui n'a de français que la consonance, appartient à une entreprise américaine ayant même lancé une campagne publicitaire pour apprendre à prononcer son nom.

Le Capital sonore®

Coca-Cola est la marque, loin devant les autres, la plus connue dans le monde. Mais supposons autre chose : si Coca-Cola avait été nommé Coda-Bola ou Poca-Pola... le fameux soda aurait-il connu le même succès planétaire ?

A la sonorité forte comme Hertz, ou au contraire douce comme Avis, son concurrent, d'origine naturelle comme Ricard ou Bonduelle, inventé comme Axa ou Vivendi, quel est l'impact d'un nom ? Qu'en retient le consommateur ? Essayons par exemple de prononcer à haute voix les couples de noms suivants : THALES- THALYS, RICARD - ROCARD, FERRARI- FERRERO, MODUS – MIDAS. Quels points communs ces noms ont-ils ? Aucun bien sûr, si ce n'est d'avoir la même architecture phonétique.

Tout comme les murs assurent le maintien d'un immeuble, ce sont les consonnes qui « tiennent » un nom. Les voyelles, comme les ouvertures d'un immeuble, telles les portes et les fenêtres, ne sont pas pertinentes car elles jouent un autre rôle. Ainsi, lors de ses voyages à travers le monde, Monsieur Decaux est-il variablement appelé : Decaux, Decahos, Decokx... Si le nom est déformé, le son des consonnes qui tiennent le nom reste identifiable dans les différentes versions. Donc, l'analyse des consonnes, de la place qu'elles occupent, et de leur agencement dans les noms, permet de mesurer la sonorité de ces noms en deux catégories : une clarté dans la force, et une clarté dans la douceur.

Pour le mesurer, imaginons une balance à 2 plateaux. Plaçons indifféremment force et douceur sur le plateau de droite ou celui de gauche. Résultat pour les exemples précités Hertz et Avis : les plateaux sont au même niveau. Ils ne « bougent pas » car Hertz et Avis ont le même poids. Ils ont la même valeur phonétique. Hertz est clair et fort, Avis est clair et doux. Et si un nom est plus long ? Alors, la longueur du nom est prise en compte dans l'analyse, à savoir le nombre de syllabes, autre composante du système. Ainsi les plateaux ne bougeront pas non plus pour Ricard (2 syllabes) et Bonduelle (3 syllabes). Ricard se révèle clair et fort, Bonduelle clair et doux, avec le même poids.

Le poids des mots est une réalité mesurable. Ces sonorités claires, fortes ou douces, laissent une impression auditive dont l'effet est la mémorisation du nom par le consommateur. C'est à cette analyse que répond le « Capital sonore® » d'un nom d'entreprise ou de marque.

A quoi sert le Capital sonore® ?

Dans un contexte concurrentiel, la mesure du Capital sonore® d'un nom permet :

- de mieux gérer les composantes des visuels de ce nom : design, packaging, graphisme ; à renforcer pour les sonorités douces, à simplifier pour les sonorités fortes ;
- dans les cas de fusion, de choisir celui qui sonne bien ;
- d'évaluer un nom ancien avant de le « réveiller » ;
- d'évaluer un nouveau nom avant son lancement.

Le Capital sonore® se mesure dans les différentes langues du commerce, c'est-à-dire principalement d'origine anglo-saxonne et romane comme il a été expliqué plus haut.

Valeur parmi les plus précieuses, premier des actifs immatériels de l'entreprise, le nom de marque synonyme d'identité semble donc devoir être entouré des plus grands soins. Ainsi recommandons-nous de vérifier les équivalences terminologiques d'un nom dans les langues de chaque pays où ce nom s'expose pour éviter certaines déconvenues ; et de mesurer l'impact sonore – pour un nom existant, récemment créé, ou en création avant lancement – afin d'en optimiser la perception auprès des consommateurs géographiquement concernés.

** Bernard Logié est l'auteur de **Leur nom est une marque** (Préface de Jean-Rémy Chandon-Moët-, postface de Bernard Cerquiglioni, délégué général à la langue française et aux langues de France), qui étudie le thème –très peu exploré– de la marque patronymique sous les aspects culturel, historique, marketing et linguistique. Essai publié aux Éditions d'Organisation (ISBN 2708128302). Et le co-auteur de **Marques françaises et langage**, aux éditions Economica.*

**** <http://www.eponymes.com>**

ILS EN ONT PARLE...

› Les stratégies d'influence et le rôle-clé des idées

Bruno Racouchot* a signé, dans le numéro 132 (mars-avril 2008) de la revue *Défense*** , un long article –vite et largement remarqué– sur le « rôle-clé » des idées dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'influence, dont il rappelle qu'elles ont pour but de « convaincre de la justesse de la stratégie sélectionnée et d'organiser des actions de contre-influence face aux pressions et aux désinformations venues d'ailleurs ».

Dans un contexte de guerre économique, « il ne suffit pas d'être techniquement le meilleur », écrit-il, mais aussi « d'étayer les argumentaires déployés par un discours haut de gamme, cohérent et porteur ». Ce qui suppose de repenser en profondeur les stratégies d'influence et implique « une volonté déterminée et un état d'esprit nouveau ».

Comment, dès lors, dissocier « l'élaboration de stratégies d'influence des exigences de la communication » ? Selon lui, en s'extrayant « des règles habituellement concoctées en vue de jouer sur les seuls registres de l'émotion » en engageant une réflexion de fond sur la nature même des stratégies d'influence, mais aussi sur le mode communicationnel adéquat pour les mettre en application.

Et Bruno Racouchot, qui conseille les plus grands groupes français dans ce domaine sensible, de plaider pour « l'établissement de passerelles, au sein de l'entreprise, entre le pôle intelligence économique et les directions de la communication », l'influence « se pensant ici en termes de notoriété et d'identité, donc de crédibilité et de puissance sur le long terme ».

* Directeur de Comes Communication (www.comes-communication.com)

** www.revue-defense-ihedn.fr

› Convaincre sans manipuler : une compétence démocratique

Dans le cadre de ses « Lundis », conférences mensuelles consacrées à de grandes questions d'actualité, touchant aussi bien aux questions de défense qu'aux relations internationales, le Général de corps aérien Labaye, directeur de l'IHEDN* a invité Philippe Breton, chercheur au CNRS, enseignant à l'université Paris I Sorbonne, à traiter de « la compétence dans l'usage de la parole, de l'art de la conviction, de rhétorique en somme », indispensable, selon lui, au bon fonctionnement de la démocratie. Comment convaincre sans s'affronter, comment purger la parole de ses violences implicites, quelles sont les compétences nécessaires pour convaincre et qui les détermine furent autant de questions auxquelles l'orateur s'est efforcé de répondre précisément et qui formeront la substance d'un ouvrage à paraître prochainement.

* www.ihedn.fr

› La sélection et la formation des élites à l'heure de la mondialisation

- La Commission Economie et Défense de l'Association des anciens auditeurs de l'IHEDN*, présidée par le général d'Armée aérienne (R) Bernard Norlain, a invité le général de division Xavier Michel, Directeur général de l'Ecole Polytechnique, à traiter de ce sujet, en l'élargissant aux projets de l'école et à ses partenariats avec le monde de l'entreprise et de celui de la recherche.

* www.ihedn.fr (accès au compte-rendu et au programme des activités de la Commission)

- La Revue *Défense nationale et sécurité collective*** a publié dans son numéro de mars, sous la plume du contre-Amiral Pierre Soudan, Commandant de l'Ecole navale et du groupe des écoles du Poulmic, un article de haute tenue sur le même sujet, sobrement intitulé « Une ambition européenne et maritime pour l'Ecole navale ».

Depuis 20 ans, en effet, l'Ecole navale a considérablement changé pour conserver les caractéristiques d'une grande école de l'enseignement supérieur : passage des études à quatre

années, création d'un institut de recherche, réorganisation des cycles d'études, échanges accrus et partenariats avec l'Université, les grandes écoles et le monde industriel.

Pour que l'Ecole navale, « qui continue de former des marins, des ingénieurs et des combattants, s'insère dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche européen, tout en sachant répondre aux exigences de formation d'une marine mondiale en développant des synergies avec les autres académies navales européennes et américaines ».

** www.defnat.com ou redac@defnat.com

› **La responsabilité sociale des entreprises françaises en Afrique**

Le Groupe de travail sur le Développement Durable du CIAN* a organisé une importante réunion à Paris sur le thème « La responsabilité sociale des entreprises françaises sur le continent africain », à l'occasion de laquelle plusieurs interventions ont été remarquées, principalement celles de Jean-Marc Fontaine, adjoint au Directeur HSE-Coordination-Développement Durable de la direction Exploration & Production du groupe Total, sur les actions sociétales menées en Afrique par le groupe, ses innovations et ses projets dans ce domaine ; celle de Jean-Claude Weil, Directeur prévention Développement Durable de Vinci Construction, sur la préservation de l'environnement en Afrique autour des grands chantiers de Vinci, ainsi que celle de Georges Debane, président du groupe de travail Développement Durable du CIAN, sur « l'évolution du reporting RSE ».

* relationcian@cian.asso.fr

› **La France et l'avenir de l'OTAN**

Dans le cadre de ses régulières, discrètes mais très fréquentées conférences, le Centre d'Etudes Transatlantique*, toujours intelligemment dirigé par Pierre Drai, a invité Leo Michel (National Defense University) et Frédéric Bozo (Université Sorbonne Nouvelle Paris III) à traiter de ce sujet brûlant. Après avoir retracé les évolutions du contexte stratégique global, Leo Michel a éclairé les participants sur la position des Etats-Unis, aujourd'hui ouvertement demandeurs d'un renforcement de la présence française ; il a également rappelé les oppositions franco-françaises à ce que d'aucuns considèrent être un « réalignement ». Frédéric Bozo a expliqué pourquoi, selon lui, la nouvelle politique française ne constituait pas une « rupture », précisé que le contexte était aujourd'hui favorable, malgré la subsistance de problèmes à la fois techniques et diplomatiques, et rappelé que ce débat était lié à celui en cours sur la défense européenne.

* www.centretransatlantique.fr

› **La demande indienne attend ses fournisseurs**

Un article très complet et parfaitement actualisé est paru dans *La Volonté des PME** sur la diversité du marché indien et une demande locale « que les industriels locaux ne peuvent pas satisfaire ». Son auteur, Pierre Memheld**, qui partage depuis plusieurs années son temps entre la France et l'Inde, y rappelle qu'avec un taux de croissance annuel de près de 10%, une population de plus d'un milliard d'habitants - qui croît de 17 millions d'âmes chaque année - et une consommation des ménages en progression de 8,5% depuis cinq ans, « le marché peut faire rêver ». Mais aussi qu'il convient de faire preuve de beaucoup de patience en l'abordant, après avoir fait procéder à une étude d'implantation ou de distribution minutieuse. Ainsi doit-on savoir que l'Inde est « un marché où il faut exister face à des marques locales fortement implantées et culturellement proches du client » et qu'envisager d'y exporter des produits « simplement » français ou même européens serait commettre une grave erreur.

* <http://www.cgpm.org/>

** pmemheld@exhumano.com

PUBLICATIONS ET NOTES DE LECTURE

EPEE présente ici quelques ouvrages, études et rapports récemment parus, traitant d'intelligence économique, de stratégie d'influence et de puissance, de communication (au sens large) et d'ingénierie de sûreté (thématiques au cœur des métiers d'EPEE) mais aussi de géopolitique, de géoéconomie et de démographie, dont la connaissance et la compréhension s'imposent aux décideurs économiques et politiques.

- **L'EUROPE PUISSANCE, UN REVE SEULEMENT ?**

L'éditeur a raison d'écrire qu'« au-delà des clivages politiques, ce livre est un appel de la génération des trentenaires qui ne s'identifie pas au discours politique actuel et à qui il reviendra la tâche de construire une nouvelle ambition européenne ». Car l'ouvrage est d'une telle densité, d'une telle richesse aussi, et laisse tellement à réfléchir, comme nous allons tenter de le démontrer, qu'il fallait bien en dire, d'emblée, la finalité.

Et si, à notre tour, nous devons en extraire à la fois le fil conducteur et la substantifique moelle, nous citerions son auteur cette fois, qui introduit son propos par cette phrase-programme : « En rendant à la France sa puissance – qui ne doit pas être autoritaire, vindicative, agressive, revancharde, belligène ou dominatrice – notre projet rendra aux Français leur confiance, leur unité véritable, leur redonnera le goût de la vraie fraternité, à nouveau conscients de l'harmonie de leurs différences ».

Dans une première partie, notre auteur, fait sienne la phrase de Max Bloch : « L'ignorance du passé ne se borne pas à nuire à la connaissance du présent ; elle compromet, dans le présent, l'action même ». Ainsi, affirme-t-il, construire la France sans connaître son Histoire et « sans imaginer simultanément une ambition européenne qui l'accompagne, c'est la mener au tombeau en se rendant à toutes les cliques hégémonistes ». Le ton est donné d'un éblouissant panorama historique des ambitions françaises, ambitions qu'il veut croire stimulantes à la fois pour notre pays et pour l'Europe, loin de toute tentation hégémonique.

Mais, développe-t-il dans les chapitres suivants, « encore faut-il bien entendu que notre pays et notre continent accède à la puissance, la construise avec persévérance et avec force ». il conviendra ici de (re)définir l'identité européenne, « en démontrant qu'elle ne contraint pas à être français, tout au contraire ». *Face* aux grandes puissances et non *contre* elles.

En tout état de cause, poursuit-il plus loin, « ceux qui ne veulent pas seulement de l'Europe des marchands, mais celle prométhéenne, de la puissance, c'est-à-dire des nations, doivent se faire entendre ».

La densité de l'ouvrage, nous l'avons dit, est telle qu'il serait illusoire – et d'ailleurs, pourquoi ôter à nos lecteurs l'envie de devenir ceux d'Eric Delbecq ? – d'en aborder ici tous les aspects. Retenons donc le principe des « morceaux choisis ».

La France ? « Un condensé de l'Europe, le laboratoire de ses expériences, parce que le Français exacerbe naturellement les débats, durcit les oppositions, enflamme les dualités, encourage les confrontations (...); le Français, cet humain bizarre dont l'esprit adore l'ordre que ses actes bafouent, ce mystique prompt à douter de tout en logicien, ce laborieux qui travaille sa nonchalance, ce casanier qui n'hésita pas à coloniser, ce raffiné ne détestant pas le débraillé, cet aristocrate qui aime l'égalité, cet anar que séduit le rêve impérial, ce querelleur capable de l'unions sacrée... ».

L'Etat ? « Un Etat souverain est un Etat capable de faire exister et de faire comprendre ses valeurs ainsi que de faire respecter ceux de ses intérêts qui conditionnent la permanence du modèle culturel et éthique qu'il représente et protège. (...) C'est la possibilité de choisir de manière indépendante ses objectifs qui caractérise l'Etat souverain, non les outils employés pour réaliser cette indépendance. (...) L'Etat, c'est la puissance indépendante de l'ordre social, qui garantit l'équilibre, qui s'oppose au règne de telle ou telle féodalité, afin de préserver la possibilité

du progrès et de la justice pour chaque individu. (...) Après les trois formes d'Etat que la France a connues : absolu, gendarme et providence, le temps est venu de mettre en œuvre la logique de l'Etat stratège, facteur multiplicateur d'efficacité, dont l'objectif sera de maîtriser le déferlement économiciste et de dompter le techno-âge ».

L'Europe puissance ? « La dynamique de l'élargissement sans limites est totalement incompatible avec l'émergence, la création d'une authentique Europe puissance : elle édifie tout au contraire une Europe de l'impuissance, sans frontières durables – une Europe espace comme disent certains – que l'on pourrait tout aussi bien qualifier d'Europe virtuelle, qui n'aurait aucune cohésion et serait politiquement inexistante ».

Les solutions ? Doter les acteurs publics avant qu'il ne soit trop tard, c'est à dire vite ! d'une « solide capacité de réflexions stratégique » leur permettant de « mettre en œuvre des dispositifs crédibles de maîtrise de notre futur économique ».

Alors, quand on évoque les stratégies de puissance et le pouvoir de l'influence, on aborde évidemment aux rivages de l'intelligence économique, dont notre auteur est l'un des vrais experts français. Une fois constatée la permanence du besoin qui la fonde et celui de « sa nouveauté radicale comme discipline cristallisée et structurée », après l'avoir distinguée du management stratégique, du marketing ou du *knowledge management*, il la définit sobrement, comme « répondant à un besoin d'acquisition et de traitement, ainsi que protection de l'information stratégique (...), sa fonction même étant de créer de la connaissance stratégique opérationnelle (...), visant à réduire les incertitudes de l'activité productive en environnement complexe et conflictuel afin de prendre les décisions optimales ».

Sans en dévoiler les richesses et la hauteur de vue, on signalera le chapitre intitulé « quelle ambition pour l'Europe ? » qui évoque tour à tour l'Europe française (sic), la nécessaire et urgente rénovation de l'Etat (dont le but, redit l'auteur, est d'en faire un véritable et unique stratège), l'élaboration et l'animation d'une stratégie de puissance (fondatrice et garante de la sécurité nationale), le « Pentagone cognitif » de l'intelligence économique (son outil), et l'Europe de l'Atlantique à l'Oural, sans passer par Ankara (où il question de la Turquie à sa juste place...)

Remercions donc les éditions des Syrtes, aux choix éditoriaux et d'auteurs à la fois intelligents, talentueux et prometteurs, d'avoir permis à Eric Delbecque de nous donner autant à réfléchir et à ne pas désespérer de nos compatriotes, en nous rassurant sur la vitalité intellectuelle et le goût de l'effort de ceux de « nos trentenaires » dont le caractère, comme l'humour, est aussi « trempé » !

***L'Europe puissance ou le rêve français**, d'Eric Delbecque, aux éditions des Syrtes, 285 pages au format 14 x 22,5 cm. 22€. ISBN 9782845451223*

- **A NOUVEAUX RISQUES, NOUVELLE GESTION DES CRISES**

Excellente initiative de Dunod que cette deuxième édition (avril 2008) de ce « topo+ » devenu un classique sur la théorie et la pratique, sur la stratégie et la tactique, sur l'estimation, le traitement et la nécessaire « bonne gouvernance » des risques dans l'entreprise.

L'importance croissante, quantitative et qualitative, des risques et des menaces obligent aujourd'hui les entreprises à « investir ou réinvestir le champ du management des risques ». Ce qui implique –souvent encore– de favoriser la création d'une culture –sereine et sérieuse– du risque et des modes de gestion participatifs, de mettre en place différentes cellules (de veille, de crise, ...).

Faut-il redire ici, avec l'auteur, qu'au-delà de l'obligation d'appliquer dans ce domaine le fameux principe de précaution, la prévention doit guider les décideurs, en amont de la mise en œuvre des outils et process de gestion des risques ? Prévention déclinée en questions sur la nature des risques encourus, entreprise par entreprise et dans un calendrier ouvert, et en interrogations sur la capacité de l'entreprise de cartographier « ses » risques, de les mesurer et

de les analyser, d'en déterminer l'occurrence et les impacts, en termes de continuité d'activité comme en terme d'image...

Toutes ces problématiques sont traitées par l'auteur avec un grand souci de clarté pédagogique, en associant références théoriques (économie et management des risques, théorie des organisations de gestion des crises, principes du Risk Management, ...) et cas concrets tirés de l'actualité récente. Ainsi des « nouveaux » risques : en quoi le sont-ils ? Sont-ils plus imprévisibles que les précédents ? Leur menace plus forte ? Leurs coûts plus importants ? « L'incapacité des entreprises à lutter efficacement contre les risques de « nouvelle génération » n'a-t-elle pas une incidence sur leur image et leur légitimité » ? s'interroge Olivier Hassid, fort de son expérience de délégué général du Club des directeurs de sécurité d'entreprise (CDSE) et, à ce titre, particulièrement à l'écoute des préoccupations des dirigeants.

Cette deuxième édition est également riche d'un chapitre original sur l'extension des risques aux autres organisations, que constituent dans le secteur public les collectivités locales, les associations et les ONG subventionnées, et même certains ministères particulièrement exposés. Il introduit à la notion de « gouvernance du risque » et présente les avantages et les problèmes posés par ce nouveau mode de gestion du risque. Va-t-on vers un *modus vivendi* entre opérateurs publics et privés sur ce sujet, qui « ne se comprennent ni ne s'entendent » (sic) pour traiter des risques dont ils n'ont pas la même approche ? Ou faudra-t-il, une fois encore, légiférer ?

La réponse sera sans doute dans la troisième édition d'un ouvrage dont nous espérons avoir fait comprendre qu'il n'était pas seulement destiné à la réflexion des seuls « professionnels » du risque.

La gestion des risques, d'Olivier Hassid, aux éditions Dunod (2^{me} édition-avril 2008), collection « Topos+ », 150 pages au format 13 x 18 cm, lexique, bibliographie et index. 12,90€. ISBN : 9782100518418

• L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE A UN PASSE... ET UN AVENIR

Eric Delbecque, secrétaire général de l'IERSE et Gérard Pardini, chef du département sécurité économique et gestion de crise de l'INHES, signent ici un « Que-sais-je ? » très attendu, qui tente et réussit l'exploit de retracer, en 120 pages, l'Histoire de l'émergence du concept, puis des politiques d'intelligence économique, depuis les marchés de la Mésopotamie jusqu'aux cyber-échanges des premières années du XXI^{ème} siècle.

Il est vrai qu'ils savent de quoi ils parlent, experts tous les deux en un domaine où beaucoup s'expriment et peu convainquent.

Car l'intelligence économique, sans doute le « vrai plus vieux métier du monde », même si – déjà ! – bien insuffisamment rémunéré à l'époque, n'est pas une activité ordinaire. Au cœur de la stratégie de l'entreprise, dont la réussite commerciale mais aussi la pérennité et le développement sont « conditionnés par la maîtrise de la connaissance », l'intelligence économique consiste donc en « la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile aux acteurs économiques », selon sa définition officielle.

Une chose est de l'écrire, une autre est de la mettre en œuvre. L'intérêt de cet ouvrage est justement de rappeler comment, au fil du temps et de la prise de conscience par les sphères publiques et privées de la nécessité d'aider l'entreprise, et par là l'économie nationale, à maintenir et accroître leurs niveaux respectifs de performance et de compétitivité, en conservant toujours le fameux « coup d'avance » sur ses compétiteurs. Il est donc à la fois question de développement managérial (pour les entrepreneurs) et de stratégie de puissance (pour les Etats).

Deux chapitres méritent d'être signalés : le deuxième, d'abord, qui traite, avec beaucoup de tact et de clarté, des pratiques d'intelligence économique dans l'entreprise, et en particulier des

« difficultés de mise en place » de directions de l'intelligence économique – et plus largement de sa consolidation – dans certaines entreprises françaises, au moins jusqu'à récemment, et des causes de ces difficultés. Le chapitre V, également, instructif et éclairant sur un sujet peu abordé dans la vaste littérature sur l'intelligence économique en langue française : les « modèles étrangers », en Allemagne, au Royaume Uni, en Suède et aux Etats-Unis.

Un bémol, tout de même, après cette avalanche de compliments. Dans leur introduction, nos deux auteurs ont tout simplement omis de citer l'un des « métiers légaux » parmi ceux de l'intelligence économique : l'acquisition du renseignement d'environnement et/ou de situation, qui ne doit rien à la veille, ni au renseignement commercial au sens strict, dont il se distingue clairement et qui apporte (l'auteur de ces lignes peut en témoigner) une valeur ajoutée considérable à la réflexion des entrepreneurs qui en disposent. On veut donc croire à une omission (volontaire), plutôt qu'à un oubli, ou pire à une assimilation de cette prestation d'intelligence économique, réellement stratégique, à d'autres pratiques, tout à fait illégales et condamnables celles-là.

***Les politiques d'intelligence économique**, de Eric Delbecq et Gérard Pardini, aux éditions PUF, collection Bibliographie thématique/Que-sais-je?, 126 pages au format 11,5 x 17,5 cm. Bibliographie. 8 €. ISBN 9782130565376*

- **RUSSIE-OCIDENT : LE GRAND MALENTENDU**

Ouvrage tonitruant et bienvenu que celui que signe, aux éditions des Syrtes (décidemment bien inspirées...), l'historienne, géopoliticienne et philosophe Natalia Narotchnitskaïa, ancienne députée de la Douma et toujours redoutable polémiste !

Car s'il n'y a pas de vie sans dialogue, sur le sujet des relations entre la Russie et l'Occident, et notamment avec l'Europe, le dialogue est systématiquement remplacé aujourd'hui par la polémique. Tout est prétexte, dans la presse européenne en particulier, à critique quant à l'Histoire russe, à l'âme russe, au peuple russe, à la politique russe, aux dirigeants russes... jusqu'à l'absurde et à la calomnie.

Souvenons-nous, par exemple et entre autres, de l'illustration de « une » de l'un des deux quotidiens gratuits du métro parisien, au lendemain du dénouement du drame de l'école primaire de Beslan, en Ossétie du Nord, le 1er septembre 2004, objet d'une terrible prise d'otage qui avait vu près de 1 350 personnes dont 850 enfants retenus dans un gymnase, sans eau ni nourriture pendant plus de trois jours et 3 nuits. Photo de « une » qui représentait une mère serrant contre elle le corps sans vie de son enfant et titrée en larges lettres noires « La méthode Poutine »...

Fallait-il méconnaître la Russie, dans toutes ses dimensions, géographiques, humaines, sociales, administratives, politiques et géopolitiques, pour oser une semblable accusation !

L'auteur veut ici rappeler les différences, mais aussi les points de convergence possibles entre « la conscience nationale russe » et la « philosophie libérale occidentale » en s'attachant à décrire et à expliquer « la permanence du passé et du devenir russe », pas seulement (ce qui serait déjà méritoire) pour rétablir quelques vérités historiques, mais pour tenter d'établir un dialogue fécond entre la Russie et l'Occident.

Avec virulence et une franchise qui doit plus à l'amitié attendue qu'au souci de fâcher, Natalia Narotchnitskaïa démontre que « le mal du XXème siècle et de l'Histoire mondiale, ce n'est pas l'impérialisme totalitaire russe et même soviétique, dont l'URSS a été l'étalon », ce que continue de croire - et souvent d'affirmer - l'intelligentsia européenne, dans le fil de la bien méconnue résolution du 17 juillet 1959, dans laquelle le Congrès américain décréta la célébration annuelle d'une « semaine des nations asservies ». Résolution devenue la célèbre loi P.L. 86-90, qui obligeait les présidents à confirmer la volonté des Etats-Unis de libérer les victimes de la « politique impérialiste de la Russie communiste, qui, depuis 1918, par une agression directe et indirecte,

avait abouti à la création d'un immense empire constituant une menace directe pour la sécurité des Etats-Unis et de tous les peuples du monde ».

Ce qui allait constituer l'objet même de la « guerre froide » : lutter non pas contre le communisme mais « contre l'impérialisme russe », sur le territoire même de l'Etat historique de la Russie que ses rivaux ne lui avaient jamais contesté jusqu'à la révolution. Et notre auteur de s'insurger contre la permanence de cet objet, bientôt vingt ans après la chute du mur de Berlin, après avoir rappelé qu'à partir de Kennedy, cette résolution du Congrès était confirmée chaque année par un « résumé » qui omettait les points mentionnant la domination soviétique, ce qui permettait de l'interpréter comme une préoccupation abstraite au sujet des nations asservies dans le monde. Un épisode, souligne-t-elle, « omis dans les publications américaines sur les relations internationales ». Aujourd'hui, s'interroge-t-elle, « la guerre continue, mais contre qui ? » Voilà donc bientôt cent cinquante ans que « l'Occident a peur de la Russie », remarquait déjà Ivan Iline pendant la guerre froide. La situation a-t-elle vraiment changé, demande Mme Narotchnitskaïa, malgré 1805, 1815, 1849, 1875, malgré le pacifisme d'Alexandre III, la convention de La Haye, le combat mortel contre l'Allemagne en 1914, la participation (avec le soutien moral et matériel de l'Occident...) à la libération de l'Europe des armées hitlériennes, et malgré, même, l'autodissolution de la Russie en tant que grande puissance ?

Pour elle, l'Occident conserve le projet de « l'affaiblir par tous les moyens », citant Zbigniew Brezinski qualifiant la Russie de « trou noir » (sic), citant la presse européenne, « d'un parti-pris anti-russe jamais vu, même pendant la guerre froide ». Et pas question pour les Russes de « résister », ce serait retourner au totalitarisme ; pour les occidentaux, écrit-elle encore, « défendre la dignité et l'Histoire nationale russe, c'est du fascisme russe ».

Peut-on lui donner tort de s'insurger contre ce qu'elle qualifie d'injustice absolue, quand elle affirme que l'Occident « n'accueillera comme leader de la Russie qu'un fervent occidentaliste, libéral-cosmopolite ou socialiste internationaliste, au choix » et diabolisera toujours un leader souhaitant une « Russie forte et indépendante » ?

Au lecteur d'en juger, à qui l'on conseillera de lire absolument la superbe préface de François-Xavier Coquin, professeur honoraire au Collège de France et l'un de nos tout meilleurs connaisseurs de la Russie, ainsi que la postface lumineuse et profonde de Jacques Sapir, directeur d'études à l'EHESS, dont le texte devrait être largement diffusé dans les écoles... françaises !

***Que reste-t-il de notre victoire ?** de Natalia Narotchnitskaïa, aux éditions des Syrtes, 205 pages au format 14x22,5 cm, 18€. ISBN 9782845451322.*

N.B. Pour une connaissance approfondie de la « mystérieuse âme russe, de la psychologie des Russes et de leur mode de vie au quotidien, on lira également avec profit **Qui sont les Russes ?**, étude en français probablement unique à ce jour, du professeur Alla Sergueeva, parue l'an dernier aux éditions Max Milo (collection sciences humaines, 256 pages, 21€. ISBN 2914388853).

- **LES CHIMISTES ? DE REDOUTABLES LOBBYISTES !**

Hypocondriaques s'abstenir ! Ce livre vous jetterait dans des abîmes de perplexité, puis de paranoïa aiguë et vous n'auriez plus que le recours à la... chimie pharmaceutique pour vous rétablir... Paradoxe ? Pas vraiment, tant la lecture de cette « enquête sur les produits qui intoxiquent notre vie quotidienne » fait frémir.

Son auteur, Stéphane Horel, journaliste indépendante (on la comprend !) y recense avec minutie mais en plus de 300 pages ces milliers de substances chimiques qui partagent - envahissent serait plus exact - notre vie quotidienne, « nichées dans la nourriture et l'eau, incrustées dans les détergents, les plastiques, les peintures, les tissus, ...

Sa remarquable enquête, parfois un peu technique mais toujours précise et parfaitement lisible par des non-scientifiques, est partie du double constat que sur les 100 000 (!) substances chimiques

aujourd'hui autorisées par les règlements européens, « seulement 1% ont été évaluées pour leur toxicité potentielle » ; et qu'un « certain nombre de ces substances peuvent mettre en danger notre santé et celles de nos enfants, mais que rares sont ceux qui peuvent en produire la preuve formelle ».

On en ajoutera un troisième : si les maladies que les scientifiques leur attribuent sont connues bien que nommées par exemple hypospadias (malformation de l'urètre) ou cryptorchidie (non-descente des testicules), les autres sont devenues courantes, comme l'asthme, les cancers, l'infertilité, l'obésité ou les troubles du cerveau...

Pourquoi évoquer ce sujet dans Xénophon, me direz-vous ? Parce que ce même ouvrage dit, avec la même précision et avec force exemples, comment l'industrie chimique a réussi et réussit encore aujourd'hui à éviter que ces sujets soient abordés, non seulement dans la presse, mais aussi (est-ce pire ou également dommageable ?) dans la communauté scientifique elle-même. Dès lors, comment les gouvernements pourraient-ils se saisir de ce qui constitue incontestablement un immense problème de santé publique ? Lobbying, manœuvres de désinformation et d'influence, communication biaisée ou volontairement illisible, jusqu'au déroutement de preuve, tout lui est bon pour éviter le « grand déballage ».

Alors, « impossible d'échapper à la chimie dans un monde chimique » ? Pas si sûr, affirme l'auteur, qui nous rassure (un peu) dans son épilogue, drôlement intitulé « le principe de précaution parce que je le veux bien » et sous-titré « réduire son exposition ». Elle y expose quelques pistes, de bons sens et ô combien bienvenues après les terrifiantes 295 pages précédentes, à suivre chez soi, face à son assiette, dans sa salle de bain ou dans sa buanderie. Ouf !

***La grande invasion**, de Stéphane Horel, aux Editions du Moment, 315 pages au format 15 x 24 cm. Liste des sigles et abréviations, bibliographie. 19,95 €. ISBN 9782354170110*

- **POUR VIVRE HEUREUX, VIVONS PAUVRES ET CACHES !**

Très politiquement incorrect, ce petit livre savant et clair, réfléchi et décapant, et bien renseigné ! Allons au fait, et résumons-en le contenu : le modèle territorial (français) qui gagne actuellement, « sur le plan d'un développement à la fois économique, social et démographique », est, contrairement à ce qui paraissait établi (et constamment promu) celui de « territoires faiblement « métropolisés », peu exposés à la mondialisation et qui souvent captent plus encore qu'ils ne créent les richesses ». Cependant que « les territoires les plus industriels et les plus productifs, dont les capacités de production de richesse sont –sur le papier– infinies et qui mettent en œuvre des facteurs de production en croissance (...) parviennent de moins en moins à associer le développement social et démographique à leurs performances de développement productif, au contraire ».

En dire plus serait sans doute superflu et risquerait de ne plus vous donner envie de vous jeter sur ce travail original et redisons-le, décapant.

Car oser affirmer - et démontrer !- que ce n'est plus le travail qui « fabrique la géographie du succès de nos territoires », que « les régions-wagons vont désormais plus vite que les régions-locomotives », alors que le développement des premières dépend largement de la croissance assurée par les secondes, manifeste un culot que l'on croyait oublié au pays de Rabelais, de Rivarol et d'Anouilh, quand ce dernier affirmait par exemple : « il ne faut jamais dire la vérité : c'est elle le vrai désordre ».

***La République et ses territoires : la circulation invisible des richesses**, de Laurent Davezies, aux éditions du Seuil, 110 pages au format 14 x 20,5 cm. 10,5€. ISBN 9782020925587*

- **TOUS LES PATRONS SONT EGAUX, MEME LES FEMMES !**

Co-auteur remarqué, en avril de l'an dernier, du très utile *Agir en coach**, Paule Boffa-Comby signe ici un ouvrage découpant et bienvenu « dans le monde de brutes qui est en train de devenir le nôtre ».

Découpant car il affirme que faute d'apprendre – vite !- à mieux se connaître et se comprendre pour mieux travailler ensemble, dans une mixité devenue « un atout pour tous », l'entreprise n'exprimera pas son potentiel, au mieux, perdra lentement mais sûrement de sa valeur en laissant s'effiloche sa trame propre et son capital humain, au pire. Affirmer aujourd'hui que « la diversité est une chance, une source de créativité, d'innovation et de réactivité » peut sembler banal ; affirmer que dans l'immense majorité des entreprises françaises, le concept même mériterait d'être développé, et le prouver en appelant à en témoigner nombre de patrons des deux sexes, l'est moins.

Il n'est que de constater – ce que chacun peut faire sans l'aide d'un « coach », la sous-représentativité (c'est un euphémisme) des femmes au sein du top management de nos sociétés, toutes tailles et secteurs d'activité confondus. Si les femmes représentent en effet 52% de la population totale et 46% de la population active, elles ne constituent que 26% des effectifs cadres, 7% des membres des comités de direction et... 3,2% des administrateurs !

Fondatrice et présidente de son propre cabinet-conseil en coaching de dirigeants d'entreprises, Paule Boffa-Comby a rencontré au fil de ses missions ou d'entretiens des dizaines d'hommes et de femmes, dirigeants d'entreprises ou appartenant aux directions générales pour la plupart, qui lui ont confié leurs réflexions sur « la diversité de la diversité », comme joliment écrit en introduction. Ce sont ces témoignages, enrichis de l'œil et des conseils du coach, au cas par cas, qui forment le terreau de cet ouvrage singulier et sincère, qui fait également apparaître « l'importance des représentations dans la distribution des rôles dans l'entreprise ».

Un sujet qui, pour être un peu technique, ne pouvait laisser indifférente Laurence Parisot, présidente du Medef qui réaffirme, dans sa préface, sa « conviction que si l'égalité n'est pas encore acquise dans nos sociétés », il faut se battre pour elle sans faiblir et avec confiance, que « des changements sont possibles pour inventer un nouveau mode de relations sociales », fait d'écoute et de respect, de recherche de terrains et d'objectifs communs.

Ouvrage bienvenu, aussi, pour ceux qui auraient oublié que Fernand Braudel « a nommé la France diversité », et auxquels l'auteur apporte « sur un plateau » le fruit de son expérience dans la mise en œuvre des sept étapes du changement vers une diversité traduite en actions concrètes. Ni « répertoire des bonnes pratiques », ni classement scolaires des « bons et des mauvais élèves », cet ensemble de chapitres, au cœur du livre et de la réflexion de son auteur, situe et précise sa démarche, faite de « questionnements et de construction à partir de la mise en évidence d'un certain nombre de constats, de leviers et de freins, d'habitudes et de pratiques, plus ou moins tangibles et officiels, plus ou moins faciles à identifier et à faire évoluer ».

Avec humour, mais sans faiblesse, Paule Boffa-Comby démonte, désosse, fait voler en éclats quelques idées reçues quant aux capacités, avérées ou supposées mais souvent comparées, des femmes et de hommes au travail, ce qui vaut aux lecteurs des témoignages savoureux de dirigeants et ses propres remarques éclairées de coach sur « ces femmes qui n'ont pas de leadership, qui ont des difficultés à trancher, qui n'ont pas la même crédibilité à l'international, qui ne sont pas faites pour certains métiers, qui sont trop émotives, qui fuient les conflits, qui manquent d'ambition ou de disponibilité ». Passages à lire et à relire sans modération.

Bien sûr, l'auteur n'ignore pas que « promouvoir tous les talents » signifie « être prêt à questionner ses processus et ses modes d'actions » ; que c'est aussi accompagner l'ensemble des acteurs « au-delà des tabous ou de l'émotionnel » que peut encore provoquer ce sujet ; que c'est encore « choisir de ne plus gommer les différences (...) visibles ou invisibles ». Mais son expérience lui fait aussi écrire que cet « encouragement à oser » sera largement récompensé, en termes de valeur ajoutée pour l'entreprise.

On ajoutera que l'ouvrage, écrit dans un style vif et clair, est conçu pour être lu ou relu très librement, sans ordre particulier, chaque chapitre, chaque expérience décrite ou témoignage donné étant autonome, même si tous convergent vers la même évidence : l'union de la diversité des talents constitue le socle de richesse et d'excellence de l'entreprise intelligente.

* *Agir en coach, les bonnes pratiques du coaching professionnel*, aux éditions ESF, collection formation permanente, 175 pages au format 16 x 24 cm. Plan d'auto-formation, exercices corrigés, bibliographie et adresses utiles. 22€. ISBN 9782710118602

Promouvoir les talents, de Paule Boffa-Comby, aux Editions Eyrolles – Editions d'Organisation, 248 pages au format 15 x 22,5 cm. Test et réponses, index et bibliographie. 24€. ISBN 9782212538892

- **ATTIRER ET RETENIR LES MEILLEURS : LE TALENT EST-IL GERABLE ?**

Ce livre important est d'abord un ouvrage de gestion. L'affirmation vaut d'être faite d'emblée car parler du talent aujourd'hui revient souvent à évoquer la performance artistique ou littéraire.

Il s'agit bien ici d'une somme de recherche, d'analyse conceptuelle, critique et opérationnelle sur le concept et la réalité du talent. En trois grandes parties distinctes et qui peuvent d'ailleurs se lire comme autonomes dédiées à « l'actualité et la pertinence de la notion de talent », au talent comme un « concept construit et théorisé », utilisable en sciences de gestion, et au « management des talents comme gestion d'une ressource rare ». Le projet de Pierre Miralles est donc clair : construire un concept de talent utilisable en sciences de gestion, et bâtir à partir de ce concept la théorie d'un ensemble de phénomènes supposé faire système, ceux qui sont caractéristiques de la gestion et du management des talents ».

A la question posée en notre titre, l'auteur répond donc franchement « oui » en démontrant d'abord « pourquoi », puis « comment ».

Différent de l'aptitude, du potentiel, du don, de la disposition, de l'inclination, de la compétence et de l'expertise, le talent laisse bien souvent le gestionnaire perplexe au mieux, dubitatif au pire, dans des « sentiments mêlés d'attirance et de rejet », le talent suscitant « la convoitise et pas mal d'illusions... et de désillusions parfois » quand la performance initiale baisse ou disparaît. « L'attrait laisse alors soudain la place au rejet (...), les fantaisies qu'on admettait (quand elles n'étaient pas encouragées) chez les personnes de talent au moment de leur succès étant alors perçues comme des lubies, voire des provocations ».

Une fois défini le talent comme « une aptitude particulière, naturelle ou acquise, pour réussir dans une activité appréciée par le groupe social », et sachant que la recette « du succès et de l'avantage concurrentiel » est de « savoir attirer, développer et retenir les meilleurs », comment, justement, « attirer et retenir ces meilleurs pour assurer la performance de l'entreprise ? »

Comment, donc « manager » le talent ? L'auteur avance plusieurs axes pour les « gestionnaires de talents » concernés : les conditions de l'expression du talent doivent d'abord s'inscrire dans une organisation « combinant de façon optimale le talent avec ses propres actifs spécifiques, et particulièrement les autres talents dont elle dispose ». Le talent se renforce également par « l'exposition à des situations compétitives ». Le talent a donc un « besoin permanent de *challenges* ». La mobilisation du talent s'obtient principalement par « le renforcement du sentiment d'efficacité personnelle, qui apparaît comme le principal facteur de performance individuelle en situation de haute compétition ».

Ces analyses conduisent ensuite notre auteur à mettre en avant la contradiction entre gestion et management des talents : « pour l'individu, gérer son talent consiste à le reconnaître, l'assumer et le développer, puis à rechercher les conditions de son expression et de sa valorisation au sein de l'organisation » ; pour l'organisation, « manager » les talents consiste à « mettre en œuvre (...) les actes de gestion typiques de ressources : reconnaître (les détecter), protéger (les isoler des perturbations), exploiter (créer les conditions optimales de leur expression) ».

A la question de savoir quelles sont les entreprises capables aujourd'hui de créer ces conditions, Pierre Miralles répond, prudemment, sans les nommer bien sûr, qu'elles sont « nombreuses », quand elles sont de petite taille (*start-up*) ou dans des circonstances particulières (de crise, par exemple).

On n'en saura pas plus... en attendant son prochain livre sur le sujet, que son éditeur (qu'il faut louer pour lui avoir donné la possibilité de l'aborder aussi largement) serait bien inspiré de lui commander sans tarder.

Le management des talents, de Pierre Miralles, aux éditions L'Harmattan, collection *Entreprises et management*, 286 pages au format 13,5 x 21,5 cm. Bibliographie. 24,50 €. ISBN 9782296039452

- **TRAVAILLER HEUREUX DANS L'ENTREPRISE MOBILE**

Pour comprendre pourquoi nous sommes majoritairement réticents à utiliser les nombreux nouveaux outils nomades dans nos milieux professionnels (alors que nous en usons et abusons parfois en tant que particuliers), et pour nous aider à prendre conscience qu'elles sont pourtant un support au développement de l'entreprise, Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur associé au département ressources humaines d'HEC Paris a travaillé trois années durant à « analyser les conséquences organisationnelles et humaines » du développement des TIC mobiles. C'est le fruit de ce long et patient travail que présente cet ouvrage, qui en décrit, dans une première partie, les « avantages évidents » (autonomie, flexibilité, réduction des « temps morts », rationalisation des processus opérationnels, diminution des coûts de structure, ...), avant d'en dévoiler, dans la seconde, les « revers » : remise en cause des valeurs traditionnelles de l'entreprise, dégradation de la qualité des processus de décision, éclatement progressif du collectif, rupture des frontières entre travail et non-travail, ...

C'est d'ailleurs dans ce face-à-face que se situe, selon nous, l'intérêt profond de ce mémoire très complet, et dans la neutralité de son auteur, qui n'a cédé ni à la facilité, ni au « béatisme techno » tellement à la mode par ailleurs... Si sa réflexion critique trouve, il est vrai, sa conclusion dans la double affirmation que « le développement de l'usage des technologies mobiles transforme profondément le modèle de l'entreprise fondé sur l'organisation hiérarchique ou transversale » et que « l'introduction de la technologie et sa généralisation sont susceptibles de transformer profondément un système social où le statu quo est souvent fragile », il insiste pour qu'un tel processus de changement s'inscrive « dans une stratégie claire de développement des nouvelles technologies, tant pour les organisations que pour les individus », reposant sur le respect des valeurs fondamentales.

Et l'auteur d'appeler, dans sa conclusion, « à une évolution des mentalités individuelles et collectives » face au rôle et à la place des TIC dans le développement de l'entreprise.

On l'a compris cet ouvrage aurait pu être (mieux ?) sous-titré : « travailler heureux, quand même, avec les NTIC ».

L'entreprise mobile, comprendre l'impact des nouvelles technologies de Charles-Henri Besseyre des Horts, aux éditions Pearson-Village Mondial, collection *Entreprises et management*, 286 pages au format 13,5 x 21,5 cm. Bibliographie. 24,50 €. ISBN 9782296039452

- **L'INDE, UNE GEOPOLITIQUE DE FORCES ET DE FRACTURES**

Dans la ligne éditoriale stricte voulue par l'éditeur, voici un véritable ouvrage de géopolitique qui ravira (sans jeu de mot) et renseignera (au sens le plus riche de ce mot) ceux que l'Inde intéresse, autrement que comme un vaste marché... ou un atelier aux coûts de production avantageux.

La somme de connaissance sur ce vaste pays-continent est ici présentée en bon ordre, fondée sur la définition de cette science humaine (qui étudie les implications politiques de la géographie, les interactions entre le politique et le territoire, les rivalités et les tensions qui y trouvent leur origine ou leur développement), et articulée autour de ses fondamentaux que sont la géographie physique, la géographie humaine, la géographie économique et la « géographie historique » et qui interviennent tous, même si à des degrés divers, dans la définition et dans la conduite de la politique de la Nation – ou de l'Etat, objets de l'analyse.

Ce rappel s'imposait car, fort de ces « fondamentaux » qui constituent les quatre très riches premières parties du livre, l'auteur, physicien de formation, bon connaisseur des énergies du futur (dont le nucléaire) mais aussi spécialiste des questions de défense, peut aborder puis décliner les quatre parties suivantes : l'émergence puis la montée en puissance du « nucléaire pacifique » indien (de Nehru aux essais des années 80), du concept de « nation du seuil » à l'affirmation de la « puissance déclarée » (les seconds essais et leurs conséquences, la rivalité avec le Pakistan et les leçons du 11 septembre 2001), jusqu'aux scénarios d'emploi et « utilisations possibles » de l'arme nucléaire.

Avant d'en déduire dans une neuvième partie, réellement passionnante, les nouveaux principes de politique internationale de l'Inde, vis-à-vis de ses voisins (dont la Chine, bien sûr, décrite comme « écrasante mais apaisée »!), de dimensions physiques incomparablement inférieures mais politiquement, idéologiquement ou religieusement terriblement turbulents et instables. On retiendra également le chapitre consacré aux luttes internes entre factions, clans, ethnies, religions et autres « mouvements sociaux » de tout poil qui gangrènent le grand corps indien, et auxquelles s'ajoutent la menace et depuis peu la réalité du terrorisme, d'autant plus facilement « importé » qu'il trouve dans ces fractures préexistantes le terreau de sa malveillance absolue.

C'est ainsi que le sous-titre de cet ouvrage majeur sur la géopolitique de l'Inde : « védisme, laïcité et puissance nucléaire » pourrait permettre de proposer, avec l'auteur, la conclusion ouverte suivante : « L'Inde, très atteinte par le terrorisme, lui résiste avec vaillance en usant (presque toujours) de méthodes démocratiques. Mais cette gangrène (...) retarde son développement. (...) L'Inde et le Pakistan, dans une logique de dissuasion nucléaire, n'ont pas intérêt à laisser leurs antagonismes entraîner une catastrophe. La présence de la Chine, troisième puissance nucléaire de la région, peut constituer un élément de stabilisation en compensant le manque de recul stratégique du Pakistan. (...) Le pire n'est donc pas inéluctable et le statu quo peut se prolonger. Une période continue de croissance permettrait de calmer les tensions internes et autoriserait des compromis diplomatiques ».

Souhaitons (avec l'auteur) que cet optimisme fragile ne soit pas démenti.

Géopolitique de l'Inde, védisme, laïcité et puissance nucléaire, de Denis Lambert, aux éditions Ellipses, collection référence géopolitique, 302 pages au format 16,5 x 24 cm. Nombreuses annexes, indications bibliographiques et cartes. 24,50 €. ISBN 9782729835972

• L'ALTERMONDIALISME AU SECOURS DE LA MONDIALISATION

Ce n'est pas le moindre paradoxe de ce nouvel opus de l'excellente collection « Idées reçues » des éditions du Cavalier Bleu que de soutenir, assez finement et non sans humour, que « les altermondialistes contribuent indirectement, par la prise en compte par le système de leurs critiques, à sauver la mondialisation de ses plus farouches partisans ».

Dans une conclusion au style enlevé, Eddy Fougier, politologue et auteur de plusieurs ouvrages sur l'altermondialisme, dont l'indispensable Dictionnaire analytique de l'altermondialisme (qui ravira les sémiologues qui ne le possèderaient pas déjà), souligne que les altermondialistes posent souvent de bonnes questions, auxquelles manquent encore souvent de bonnes réponses. Dont celle de savoir ce que vont devenir les « exclus de la mondialisation heureuse » que sont les

populations des pays pauvres, d'une part, et les populations non-qualifiées des pays riches, d'autre part. Ou celle du bon exercice de la « gouvernance globale, sous-jacent de celui de la démocratie à l'échelle de la mondialisation ».

Pour en arriver à ces réflexions, notre auteur a commencé par répondre (c'est le principe de l'ouvrage et de la collection) à de nombreuses idées reçues sur l'altermondialisme, ici pour les démentir, là pour les confirmer. Ainsi, de l'existence d'une internationale altermondialiste, de sa contestation systématique de toutes les formes d'oppression, de sa confusion avec l'extrême gauche, de sa critique du « capitalisme globalisé », de la vanité de ses critiques et de son absence de propositions, de son caractère utopique, de ses alliances supposées avec l'islamisme et l'antisémitisme... et de son « essoufflement » programmé.

Ce petit livre astucieux et bien renseigné confirme en tout cas (à ceux qui l'ignoreraient) que le mouvement altermondialiste est plus complexe qu'il n'y paraît et qu'il mérite d'être mieux connu « dans sa complexité », sans préjugés, ne fût-ce que pour mieux débattre avec ses animateurs et sympathisants.

***L'altermondialisme**, de Eddy Fougier, aux éditions Le cavalier Bleu, collection Idées reçues, 130 pages au format 10,5 x 18 cm. Bibliographie détaillée et sources d'information alternatives. 9,50 €. ISBN : 978284670860*

• INTRODUCTION A LA « MONDIALITE »

« Pour réussir les concours des écoles de commerce », dit le dépliant accompagnant l'envoi de cet ouvrage collectif consacré à la mondialisation et qui en porte le titre. Si seulement...

Ce mémo-guide complet sur un sujet pourtant inépuisable va bien au-delà et servira bien entendu, au-delà du cercle des étudiants en « prépa » à mieux comprendre (1^{ère} partie) le monde géopolitique et géoéconomique de la puissance et du développement, la gouvernance mondiale, la mondialisation des mobilités humaines, l'économie multinationale, la « fin des dernières frontières et l'aube du global », la métropolisation, tout en actualisant les connaissances de ses (heureux) lecteurs (2^{ème} partie) sur la population mondiale et les diasporas, les relations et interactions entre économie, économie politique et cultures.

Une troisième partie décrit les contours de la planète épidémiologique, rappelle les principes du développement durable, du réchauffement climatique, de la géopolitique de l'eau, introduit au droit humanitaire et tente d'expliquer le concept de choc de civilisations, substitut de la fin de l'Histoire.

La « mondialité » constitue le sujet de la quatrième et dernière partie de ce livre savant, abordée sous les angles et les vues de l'altermondialisme, du tourisme dans l'espace monde qui est devenu le sien et s'achève sur un chapitre intitulé « La France dans la mondialisation », pour ceux qui auraient oublié qu'elle s'y trouve plongée, elle aussi.

Il faut aller au bout de son plaisir pour découvrir (page 307 !) un dernier chapitre, mystérieusement nommé « Carte du monde », qui « oblige à revoir les principes mêmes de la représentation (...), enjeu qui engage l'interprétation du phénomène, qui oblige à revoir le sens de localité après ceux de communauté et de société ». Comment, en effet représenter aujourd'hui le « vrai monde » sous la carte, ses cloisonnements et ses mouvements ? Comment percevoir et représenter l'espace mobile ? Que deviennent les frontières, « encore inscrites » mais pour combien de temps, « dans la topographie terrestre comme repère, voire comme preuve » ?

Au final, l'ouvrage informe et apprend beaucoup, décrit et analyse finement, sans juger ni trancher, laissant son lecteur plus savant, mais un peu seul devant le vertige de la « mondialité ». Passionnant !

La mondialisation, ouvrage dirigé par Denis Retaille, aux éditions Nathan, collection Nouveaux continents, 320 pages au format 18 x 24 cm. Nombreuses cartes, bibliographie et sites internet recommandés. 31 €. ISBN 9782091603940