



# **XENOPHON**

## **Les Cahiers d'EPEE**

***Cahier n°21***  
***Juillet - Septembre 2011***

**EPEE, société de conseil en intelligence stratégique, sert et accompagne le développement international des entreprises européennes. EPEE anime à leur profit un réseau mondial d'experts-partenaires, spécialistes de leur secteur et de leur zone géographique, dont elle fédère les compétences complémentaires et adaptées à chaque mission. S'appuyant sur des réseaux locaux de confiance, EPEE conseille ses clients dans toutes les étapes d'un projet à l'international.**

[www.epee.fr](http://www.epee.fr)

Cahier n° 21 – Juillet/Septembre 2011

# **SOMMAIRE**

## **L'EDITORIAL :**

**ФРАНЦУЗСКИЕ КОМПАНИИ, ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В РОССИЮ !**

## **POINT DE VUE**

**Quand la stratégie économique passe par l'Homme...**

*Par Pascal Le Pautremat*

## **L'ANALYSE GEOPOLITIQUE**

**L'Iran est aussi un marché d'avenir**

*Par Elodie Bernard*

## **L'ANALYSE SECTORIELLE**

**Le Luxe restera t-il français ?**

*Par Jean-Eric Lavenir*

## **ECONOMIE et ENTREPRISE**

**PME et Défense**

*Par Patrice Lefort-Lavauzelle*

## **ILS EN ONT PARLE**

- › **Que sont les héros devenus ?**
- › **Tensions postélectorales au Nigeria et création du Sud-Soudan**
- › **Le Renseignement et les Médias**
- › **Aéronautique civile**
- › **Les principes de la résilience en France**

## NOTES DE LECTURE

### Intelligence économique, renseignement et influence

- **Intelligence économique d'entreprise**, de Romain Dumas
- **Présence française dans le monde**, de Philippe Lane

### Prévention et gestion des risques

- **Valoriser l'intégration du risque**, sous la direction de Bernard Guillon
- **Lobbying et procès orchestrés**, sous la direction de Viviane de Beaufort et Antoine Masson

### Relations internationales et mondialisation

- **La politique étrangère de la France**, de Frédéric Charillon

### Géopolitique et conflits

- **Dictionnaire de géopolitique et de géoéconomie**, sous la direction de Pascal Gauchon
- **La guerre de l'ombre des français en Afghanistan 1979-2011**, de Jean-Christophe Notin
- **Les guerres *low-cost***, sous la direction de Stéphane Dossé

### Terrorisme et criminalité

- **Quelles guerres après Oussama ben Laden ?**, de Xavier Rauffer
- **La grande fraude. Crime, *subprimes* et crises financières**, de Jean-François Gayraud

### Économie et Gestion d'entreprise

- **Le réseau social d'entreprise**, d'Alain Garnier et Guy Hervier
- **Initiation à l'analyse financière d'entreprise**, d'Élisabeth Genaivre

### Sciences et techniques

- **La science en otage**, de Jean Staune

### Histoire contemporaine

- **Réfugiés palestiniens. Otages de la diplomatie**, de Charles Meyer et Philippe Juza

### Civilisations et cultures

- **Le monde arabe tel qu'il est**, d'Arnaud Lafolie
- **Australie, histoire, société, culture**, de Maïa Ponsoy, avec Pierre Grundmann

### Débats publics, débats d'idées

- **Les contrevérités de l'écologisme**, de Stanislas de Larminat

### Et aussi...

- **L'art de la guerre**, de Nicholas Machiavel

## L'EDITORIAL

### **Французские компании добро пожаловать в Россию !\***

L'annonce, le 24 septembre, de la candidature de Vladimir Poutine à la présidence de la Fédération de Russie aux élections de mars 2012 doit être entendue par nos entreprises comme un signal sans équivoque de la ferme volonté du pouvoir russe, avec l'assentiment de plus des deux tiers de la population, de « maintenir le cap », en particulier s'agissant de la poursuite du redressement et de la modernisation de l'économie.

Depuis dix ans, la Russie connaît une période de relative stabilité politique et de croissance économique soutenue. Au plan géopolitique, elle reste une puissance internationale incontournable, et dominante dans son étranger proche, dans son ancienne zone d'influence, où elle organise son retour, souvent à la demande des Etats eux-mêmes (Grèce, Bulgarie, Serbie, et même Hongrie...).

En renouant avec "son" espace géopolitique eurasiatique, elle a retrouvé son statut de puissance continentale « traditionnelle », dans la lignée de l'Empire russe.

Vladimir Poutine (dont l'autorité est régulièrement plébiscitée par une écrasante majorité de Russes) et Dmitri Medvedev ont mené de front le double chantier de la reconstruction intérieure et du retour à la puissance, fondant leur projet international sur la solidité et la cohésion de l'Etat, tout en se refusant à subordonner l'intérêt national de la Russie.

Au plan économique, la Russie s'est modernisée et s'est diversifiée malgré la crise, qui n'a d'ailleurs pas véritablement amputée ses réserves financières. Elle connaît un taux de croissance enviable, de 7% entre 1999 et 2008, et de 4% depuis (contre 1,2% pour la France...). Son déficit public en pourcentage de son PIB est limité à 5,5% (contre 82% pour la France !). Ses niveaux d'endettement sont beaucoup plus bas que ceux de la plupart des pays européens, et il est raisonnable de penser qu'elle retrouvera ses équilibres budgétaires avant 2015.

La Russie, idéalement située au carrefour de l'Europe (25% de sa superficie) et de l'Asie du Nord (75%), peut aussi compter sur ses immenses ressources en hydrocarbures qui en font un acteur majeur et pour de nombreuses années encore, sur les marchés énergétiques : premier producteur mondial de gaz (20% de la production mondiale en 2008) et deuxième de pétrole (12%), la Russie est, un géant de l'énergie.

Mais le marché russe dispose de nombreux autres attraits que sa position géographique ou ses richesses et capacités énergétiques. La Russie possède un vaste réseau d'infrastructures ferroviaires, aériennes, fluviales et routières qui permettent de relier l'ensemble des régions russes entre elles, ainsi que d'assurer la liaison avec les pays étrangers.

Dès lors, on peut s'étonner que nos échanges avec la Russie restent relativement modestes, eu égard à la vitalité de l'économie russe et à la variété des besoins qu'elle exprime. En 2010, le volume des échanges commerciaux entre la France et la Russie ne représentait que 18,4 milliards d'euros (6,2 milliards d'exportations françaises en Russie et 12,1 milliards d'exportations russes vers la France). Le déficit commercial de la France avec la Russie reste important, à 5,5 milliards d'euros en 2010. La France n'est que le 10<sup>ème</sup> investisseur en Russie, essentiellement dans l'intermédiation financière, l'industrie manufacturière, l'industrie automobile ou agroalimentaire et la grande distribution.

Et si plusieurs de nos grands groupes sont présents – et profitables – en Russie (400 filiales françaises ou entreprises de droit russe créées par des ressortissants français sont implantées en Fédération de Russie, essentiellement à Moscou, qui appartiennent en majorité aux secteurs du BTP-transports-environnement et de l'électronique-NTIC-services), l'absence de nos Entreprises de taille intermédiaires (ETI\*) surprend.

Elles pourraient en effet y faire valoir leurs atouts dans de très nombreux secteurs, où des partenaires russes les appellent : les télécoms, l'audiovisuel, la franchise et les logiciels, les produits de bien-être, l'équipement pour la maison et la décoration, les accessoires de mode, l'organisation et la billetterie des grands événements sportifs, les vins et spiritueux, les produits bio et gourmets, les équipements pour l'agro-alimentaire, mais aussi les équipements pour l'automobile, l'aéronautique, l'électricité, la construction navale ou, au sens large, les transports. Et qu'elles ne croient pas qu'elles n'y sont pas attendues : au contraire ! L'offre russe et la concurrence étrangère y font souvent défaut, quantitativement et qualitativement.

Nos ETI seraient donc bien inspirées de s'informer sur les besoins russes dans leurs domaines d'activité, et pas seulement dans la capitale, d'un accès de plus en plus difficile tant la concurrence y est nombreuse et vive. D'innombrables occasions d'affaires existent dans les régions, dans des dizaines de villes de 500 000 à 7000 habitants, où il est d'ailleurs plus facile d'obtenir le soutien – et la protection... des autorités locales pour y vendre leurs produits ou y implanter une filiale. La création des « zones économiques spéciales », qui offrent nombres d'avantages douaniers et fiscaux aux investisseurs étrangers, doit également être mieux connue de nos entreprises.

Gageons aussi que les deux événements majeurs que constituent l'organisation des Jeux Olympiques d'hiver à Sotchi, en 2014, et de la Coupe du Monde de football en 2018, attireront leur attention et leur apporteront de nouvelles occasions d'affaires en Russie.

Enfin, pour réussir durablement en affaires avec les Russes, il faut aussi prendre le temps de connaître, non seulement l'histoire, mais aussi la culture, les traditions et la mentalité russes. Et là, surprise ! le patron français s'apercevra rapidement qu'il partage un grand nombre de valeurs humaines communes avec ses interlocuteurs russes, parmi lesquelles le respect de l'intellect, de la science et de l'instruction ; l'amour de la patrie; la fierté de l'histoire de son pays, de sa culture et de ses grands hommes ; le désir naturel d'être heureux ; la prédominance des traditions, le conservatisme; le tempérament et la sensibilité; le sens de l'humour; le sens artistique, le goût, les dispositions pour la création artistique; la sociabilité... et l'amour de la discussion !

Dès lors, si vendre ou s'implanter en Russie, c'est évidemment prendre la mesure d'une réalité économique et politique originale, c'est aussi, peut-être, redécouvrir une partie cachée de nous même que nous avons égaré là-bas...

*\* Entreprise française, bienvenue en Russie!*

*\*\* Une ETI (entreprise de taille intermédiaire) emploie entre 250 et 4999 salariés, et réalise, soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros, soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI.*

-----

Pour aller plus loin, on lira :

- **Géopolitique de la Russie**, de David Teurtrie (L'Harmattan – 32,50€)
- **Dans l'arrière cour de Moscou**, de Patrice Vidal (F.-X. de Guibert – 29€)
- **La Russie entre deux mondes**, d'Hélène Carrère d'Encausse (Fayard – 20,90€)
- **Russie, un "far east" prometteur**, de Corinne Vadcar (Editions de la CCIP – 10 €)
- **Dictionnaire de la Russie**, sous la direction de Pascal Cauchy (Larousse –26 €).
- **Qui sont les Russes ?**, d'[Alla Sergueeva \(Max Millo – 20 €\)](#)
- **Poutine ou la restauration de la verticale du pouvoir**, collection "Notes et Etudes d'EPEE"
- **Les notes et les documents publiés par la Mission économique française en Russie**, sur : <http://www.ubifrance.fr/russie-federation-de/mission-economique-ubifrance-russie-a-votre-service-a-l-export.html>

## POINT DE VUE

### QUAND LA STRATEGIE ECONOMIQUE PASSE PAR L'HOMME...

Par Pascal Le Pautremat

**Rien n'est plus périlleux que d'asseoir une stratégie de développement économique en misant sur l'implantation de relais et d'infrastructures dites représentatives, sans miser en premier lieu – et à avant tout – sur la compréhension de l'environnement humain et culturel de la zone visée.**

Depuis l'époque des Grandes Découvertes (XIV<sup>ème</sup>- XVII<sup>ème</sup> siècles), l'économie occidentale n'a eu de cesse de mettre en œuvre une économie-monde, de la codifier et d'en assurer le dynamisme extensif. Aux siècles suivants jusqu'à aujourd'hui, la consolidation des Etats-nations doublée d'une industrialisation par étapes, a convaincu les décideurs politiques, économiques et militaires que la prépondérance occidentale, y compris d'un point de vue culturel, était une réalité immuable. Avec en filigrane, souvent, une certaine suffisance vis-à-vis des autres peuples et civilisations tout au long du processus colonial. Mais ce dernier n'était pas éternel et n'a donc pas résisté pas à une décolonisation en marche à partir de 1919, accélérée après 1945 et réalisée dans les années 1950 et 1960. A ce titre, 1975 reste une date marquante, l'Angola étant le dernier pays à obtenir son indépendance.

Pour autant, pour des impératifs géostratégiques – préservation des sources d'approvisionnement en matières premières d'importance stratégique, extension de marchés pour les produits finis - les anciennes puissances coloniales se sont appliquées à perpétuer des jeux d'influence pour satisfaire leurs intérêts. Soutiens plus ou moins feutrés à des régimes aux références bien fragiles en matière de démocratie ; jeux de déstabilisation de pays pour y asseoir des autocraties bienveillantes à leur égard ; « tutelle mercantile » et jeux d'argent mutuels... Cet affairisme a connu de trop nombreux exemples. On a vu, en France même, un pouvoir d'influence se perpétuer par le jeu de transferts fiduciaires, avec la conviction que c'était l'unique méthode pour préserver un « précarré » africain... Aujourd'hui encore, l'idée et, dit-on, la pratique demeurerait...

Les aléas et les brouillards de la guerre comme de la diplomatie sont denses. Les planifications sont de plus en plus de portées aléatoire et incertaine quant à leurs répercussions. Les pays occidentaux, européens en particulier, sont confrontés au dynamisme et à la concurrence de nouvelles puissances qui visent autant qu'eux des régions, en Afrique en particulier, riches en matières premières et prometteuses en marchés innovants. Les bouleversements des rapports de force interétatiques laissent apparaître la montée en puissance de pays asiatiques, dont la Chine, qui n'a eu de cesse de forger ses capacités expansionnistes depuis plus de 50 ans, servie par sa toute puissance démographique.

L'évolution des relations internationales se déroule à un rythme effréné, accentuée par la virtualité des opérations financières et la démesure des flux d'informations. De certains pays asiatiques, africains ou encore arabes, émanent des capacités entrepreneuriales sur lesquelles peu misait encore récemment. Ainsi, les pays du Golfe persique, forts de leur potentiel pétrolier et gazier, mais aussi de « l'or bleu » et de leur dynamisme financier, dévoilent aujourd'hui leurs capacités d'influence jusqu'en Europe.

Devant une telle situation, les décideurs français réalisent à quel point l'Afrique n'est plus un continent sur lequel ils peuvent jouir d'une position traditionnellement avantageuse. La concurrence y est devenue débridée et les anciennes colonies décidées à faire jouer les appels d'offres à l'international pour en tirer la solution la plus avantageuse.

Conjointement, la paupérisation conduit les populations à des mouvements sociaux et religieux que les capitales occidentales n'avaient pas anticipés. L'amertume sociale et la détresse matérielle doivent bien faire comprendre que les nouvelles perspectives de développement ne leur sont plus acquises en usant de méthodes, notamment occultes, en toute impunité ou sans tenir compte du contexte humain.

Il s'agit dès lors de prendre en compte toute la dimension des relations humaines, et de l'intégrer aux politiques d'accompagnement à l'international. La perception de l'autre, par le cadre ou l'expatrié d'une entreprise, est toute aussi capitale que la perception que peut avoir de lui l'indigène, habitant naturel d'un pays considéré au sens étymologique du terme.

L'acteur économique qui saura se démarquer sera essentiellement jugé – et accepté – sur sa capacité à s'imprégner des us et coutumes, à refléter une sensibilité dans l'approche intercommunautaire et même interculturelle, sans parade démagogique, mais avec la sincérité de l'homme franc et serein. Serein de par ses propres assises intellectuelles et culturelles, serein car il œuvrera en parfaite transparence, avec le souci de forger un partenariat fructueux, destiné aussi à mettre en confiance son interlocuteur. Tous deux seront alors engagés dans une démarche constructive, dans la durée, sans se préoccuper de manière excessive de la concurrence qui, pour une partie d'entre elle, progresse loin des principes d'éthique et de moral. Les Chinois, de par leurs méthodes et leurs politiques africaines, témoignent de cette volonté d'appliquer le principe machiavélique de la fin justifiant les moyens, y compris au point de pactiser avec des chefs d'Etat criminels notoires, passibles de sanctions pénales devant le Tribunal international...

Ce n'est pas tout de se focaliser sur les carnets de commandes, et de faire valoir la compétitivité des produits. Ces objectifs, bien naturels autant que déterminants certes pour la bonne santé de l'entreprise, doivent aller de pair avec une volonté de transparence, de mise en place d'un réel partenariat équilibré avec les élites locales, comme avec les actifs des diverses strates susceptibles d'être appelés à contribution. En étant guidé non par la suffisance – en faisant prévaloir son potentiel nord-méditerranéen – mais par le tact et une certaine humilité, il est possible de se rapprocher d'interlocuteurs potentiels qui savent combien ils ont le choix des partenaires et prestataires. Tout dépend des référentiels.

Ce partenariat, on l'a signifié précédemment, doit s'afficher en adhérant à une préoccupation constante des acteurs locaux : respecter leurs règles et principes de vie, s'imprégner de leur quotidien et de leurs préoccupations, s'aligner sur leur rythme de décision, en acceptant la place stratégique de la discussion, du dialogue, d'homme à homme, dut-il passer par des étapes prolongées.

Sur la durée, l'adoption de pratiques faites de respect et de pudeur, d'intelligence et de sensibilité, ne peut que conforter une confiance mutuelle, rendant possible la réalisation de bien des projets. Elle est en tout cas assurément plus viable que l'opportuniste et l'affairisme, posés sur une confiscation des capitaux et patrimoines, en ignorant la réalité sociale et ses attentes. Il n'est d'ailleurs pas étonnant que cela donne lieu à une amertume clanique ou tribale pour des désœuvrés qui embrassent le fondamentalisme musulman comme vecteur de contestation et d'une utopique libération. Fragilisés, influençables, ils deviennent les bras armés de quelque opportuniste qui légitime leurs ambitions personnelles sous un semblant de discours religieux. Le tout ne contribuant qu'à susciter insécurité et incompréhension, muée dans des approches sécuritaires qui incitent alors à concevoir des fortins en terre étrangère.

En somme, un résultat désastreux pour l'esprit d'entreprise, car aux antipodes de ses principes élémentaires : concevoir et échanger.

**Pascal LE PAUTREMAT**

*Docteur en Histoire contemporaine, diplômé en Relations internationales, Défense et Stratégie, Pascal Le Pautremat assure des fonctions à la fois de Chargé de cours dans l'enseignement supérieur (Economie et relations internationales, géopolitique) et de consultant au profit d'acteurs privés et publics. Il est spécialisé sur les relations de la France avec les pays musulmans, sur les questions militaires et inhérentes aux crises et aux conflits contemporains.*

## L'ANALYSE GEOPOLITIQUE

### **L'IRAN EST AUSSI UN MARCHE D'AVENIR**

*Par Elodie Bernard*

Pour l'heure, la réserve est de mise quant au développement des entreprises étrangères sur le sol iranien. Au vu des bouleversements que connaissent actuellement les pays du Moyen-Orient auxquels s'ajoutent, dans le cas iranien, l'embargo américain et les sanctions internationales, renforcées de surcroît en juin 2010, la situation ne semble pas inciter les investisseurs étrangers à porter leur regard sur l'Ancienne Perse.

Malgré ces éléments qui aident à une première approche, un développement prudent des entreprises étrangères sur le sol iranien peut néanmoins s'avérer judicieux pour une vision stratégique de plus long terme. En effet, que signifierait un désengagement complet des entreprises présentes en Iran, pour l'avenir de l'Europe dans la région, et pour le pays lui-même ?

Si cette politique de retrait semble parfois être annoncée par certains groupes occidentaux, celle-ci aurait des conséquences négatives, et ce pour les deux parties : l'Europe a en effet besoin de l'Iran, comme l'Iran a besoin de l'Europe. L'UE des 27 est le premier partenaire commercial de l'Iran avec 19,3 % de parts de marché en 2010.

Dès lors, comment concilier politique internationale et intérêts économiques ? Et comment évaluer ces risques dans une situation qui en comporte beaucoup ?

#### **Un état des lieux qui inciterait peu à l'investissement...**

Que d'anciens ennemis de la République Islamique d'Iran quittent le pouvoir (comme Hosni Moubarak) ou que des révolutions puissent se déclencher sur le type de la Révolution Islamique d'Iran, comme le mentionnent parfois les médias officiels iraniens, Téhéran regarde néanmoins avec circonspection la nouvelle donne géopolitique se mettre en place dans la région, à l'heure de ce « printemps arabe ».

Ces tensions régionales interviennent dans un environnement économique un peu mieux orienté depuis la crise financière de 2008. De la même manière que cette crise n'avait pas directement touché l'Iran du fait de son isolement sur la scène internationale, aucune onde de choc n'est pour l'heure ressentie sur le plan économique. A l'époque, seule la baisse du prix du pétrole avait entraîné une contraction des recettes du pays.

Le prix élevé du pétrole fait de l'Iran un pays solvable et faiblement endetté. La dette extérieure était égale à 14,4 % du PIB fin 2008 et le pays aurait 100 milliards de dollars de réserves en devises en octobre 2010.

La croissance économique de l'Iran a toutefois fortement ralenti en 2008-2009, à moins de 1 %, loin des 6 % enregistrés dans les années 2000. Toutefois, le FMI annonce une légère amélioration et va jusqu'à prévoir 3 % pour l'année 2011, en raison de la meilleure orientation du prix du pétrole. Au vu de la

demande pétrolière et du manque d'investissements étrangers qui pourraient servir entre autres à moderniser les capacités d'exploitation et de production ainsi que les capacités de raffinage, les Iraniens se trouvent confrontés à une réduction de production et par là, à une diminution possible de leurs capacités d'exportation sur le long terme, alors même que la consommation interne ne cesse de grimper.

En moyenne, l'Iran produit 4,2 millions de barils de pétrole par jour et en exporte quotidiennement 2,5 millions. Le pays est obligé d'importer 40 % de son essence. A ce jour, le haut niveau du prix de l'or noir permet de garantir le bon fonctionnement de l'économie iranienne. En vue de la rationaliser et d'éviter le gaspillage d'essence, le gouvernement d'Ahmadinejad a adopté à la fin de l'année 2010, et ce après des mois de discussions et de négociations avec le Parlement (le *Majlis*), les réformes liées à la suppression des subventions gouvernementales à l'essence.

A terme, ces réformes porteront leurs fruits sur l'économie. Pour l'heure, malgré les craintes sur des tendances inflationnistes qui auraient pu s'ensuivre (l'inflation étant déjà très élevée, avec un taux de 16 % en janvier 2011), les aides qui ont été prévues semblent satisfaire pleinement la population, notamment les ouvriers du secteur public dont le salaire a été revu à la hausse pour l'année 2011, avec une augmentation de 8,5 %.

### **... et des potentialités négligées**

L'Iran est à l'heure actuelle l'un de ces grands pays qui malgré son aura et son prestige, renferme des niches encore sous-exploitées et se situe en-dessous de la place qu'il mériterait d'avoir sur les scènes régionale et mondiale. Fort de son influence, le pays se constitue en porte d'accès et en base de choix pour exporter dans la région.

Des projets de développement du réseau ferroviaire sont ainsi en cours de réalisation ou à l'étude, pour relier par exemple les villes iraniennes du Golfe persique (Bandar Abbas, par exemple) vers l'intérieur de l'Asie Centrale, à savoir le Kazakhstan (pays en avance de technologies dans les secteurs du pétrole et du gaz), via le Turkménistan.

Les Emiratis ou les Chinois ne sont pas indifférents à de tels projets. L'Iran deviendrait alors le pays pivot entre deux des plus riches régions en hydrocarbures.

Le marché iranien lui-même est important, avec près de 70 millions d'habitants. En pleine phase de modernisation, la société iranienne évolue – au même titre que les sociétés chinoises ou brésiliennes. L'ouverture vers l'international s'est généralisée, au point que la bourgeoisie n'en conserve plus le monopole ; c'est bien aujourd'hui l'ensemble des classes moyennes qui est concerné. Aussi, la jeune population (qui constitue entre 40 à 45 % de la population) et la classe moyenne sont-elles désireuses d'acquérir les produits étrangers.

Dans les secteurs de la beauté et du luxe, de la décoration d'intérieur ou encore dans l'agroalimentaire et le tourisme, les opportunités sont multiples et variées. Bien que contrainte par une législation internationale répressive, la demande est telle qu'aujourd'hui, environ 25 % des produits occidentaux importés transitent par Dubaï.

Dans les grandes villes, les habitants modifient leur mode de vie. La croissance anarchique des villes de banlieue de Téhéran engendre de nouveaux besoins en matière de transport ; une problématique qui peine à être intégrée dans les nouveaux plans d'urbanisme, au vu du rythme de ces bouleversements. Aussi, les besoins dans ce domaine changent en raison des évolutions sociétales et des paramètres politiques actuels. S'agissant des perspectives du secteur de l'automobile, d'autres priorités s'ajoutent comme celle de lutter contre la pollution, et donc d'augmenter voire de renouveler intégralement le parc automobile.

Outre des besoins en biens de consommation, sont identifiés des besoins en biens d'équipements et en grands projets d'infrastructure (électricité, eau, logements, transport, etc.); il est aujourd'hui nécessaire de moderniser l'industrie iranienne et les infrastructures. De plus, les coûts de production (travail, énergie) sont faibles, et la population est très bien formée.

En se désinvestissant du terrain iranien, les entreprises occidentales laissent la place aux entreprises asiatiques, et tout particulièrement aux entreprises chinoises. Les sanctions internationales et les pressions américaines ont pour le moins encouragé Téhéran à développer une politique asiatique active et dynamique, ce qui lui permet de réorienter son commerce extérieur et de diversifier ses exportations.

Avec des pays moteurs comme Singapour, la Corée du Sud, la Malaisie, la Chine et l'Inde, l'Asie est maintenant le premier partenaire commercial de l'Iran : en 2010, 84 % des exportations iraniennes partaient globalement vers les pays asiatiques qui étaient eux-mêmes à l'origine de 64 % des importations du pays. Cependant, concernant les entreprises asiatiques (et en particulier chinoises) qui s'installent sur le sol iranien, elles ne représentent qu'un « deuxième choix » pour la capitale perse.

Car si les effets d'annonce sont bien réels, la technologie adéquate aux projets ne suit pas et les services délivrés par les entreprises chinoises sont très loin d'être à la hauteur de ceux des entrepreneurs européens.

Autre conséquence, la multiplication des échanges avec la Chine oblige l'Iran à ouvrir son marché aux produits chinois dont on connaît les prix imbattables. Ce qui n'est pas sans déstabiliser les producteurs nationaux dont les produits se trouvent confrontés à une concurrence hors d'atteinte, comme c'est le cas pour les secteurs du textile et du tapis.

### **Dès lors, comment se positionner sur le marché iranien ?**

Entre pressions américaines et sanctions internationales, la difficulté pour les entreprises étrangères est de s'insérer dans le marché iranien, sans pour autant enfreindre une législation internationale si contraignante. Des éléments qui suggéreraient une évolution sont à notifier dans les débats économique-politiques des classes dirigeantes. Le processus d'ouverture de l'économie suit donc son cours.

L'État garde un poids important dans l'économie, contrôlant à 80 % le secteur public. Il existe une constellation d'organisations qui lui sont liées et qui disposent de fonds et de budgets importants et autonomes. Pour l'instant, le secteur privé est donc relativement limité.

Les principaux enjeux pour le pays résident dans la diversification de son économie et dans la réduction du lien entre la croissance et l'évolution des cours des hydrocarbures. La réduction de cette dépendance est engagée grâce à la privatisation et à l'ouverture à l'investissement étranger de certains secteurs de son économie.

En 2002, une loi sur l'attraction et la protection de l'investissement étranger ainsi qu'une loi simplifiant la fiscalité ont été votées. En 2004, c'est une modification des articles 43 et 44 de la Constitution qui a autorisé le gouvernement à privatiser d'importants secteurs jusqu'alors protégés : banque, transports, industries pétrolières et gazières en aval de la filière.

Par conséquent, tous les secteurs sont ouverts à l'investissement étranger à part les secteurs stratégiques (défense) et les secteurs en amonts du gaz et du pétrole. Dans ces secteurs, un système de contrats *buy-back* (dans lesquels le retour sur investissement est obtenu par la cession ou le rachat des biens ou services produits par le projet) a été mis en place de manière à pouvoir faire intervenir les entreprises étrangères.

En terme d'investissement, les Iraniens privilégient les investisseurs ayant une stratégie sur le long-terme et qui peuvent transférer de la technologie. C'est le cas dans le secteur de l'automobile où des accords de partenariat avec des constructeurs étrangers ont été passés. Les ambitions étaient

l'accroissement de l'intégration locale à travers la promotion des transferts de technologie et l'attraction des IDE.

En Iran, la France bénéficie d'un héritage qui date d'avant 1979 et la qualité de ses services est reconnue. L'Iran a été un important partenaire commercial de la France. Les bases sont donc bien réelles. Dans ce contexte, la diaspora a son rôle à jouer. Active sur le plan économique, très bien formée, elle peut être un relais non négligeable à la consolidation des relations entre les deux pays, à condition qu'elle sache prendre en considération les bouleversements survenus depuis 30 ans.

La France a donc tout intérêt à ne pas devenir une simple spectatrice des évolutions qui auront lieu ces prochaines années et à saisir l'effort de modernisation de l'économie iranienne, et ce d'autant que les États-Unis ne se priveront pas d'user de différents moyens de pression sur les entreprises et les banques européennes afin qu'elles se retirent du jeu.

**Elodie Bernard**

*Juillet 2011*

[contact@networld-risk.com](mailto:contact@networld-risk.com)

*Elodie Bernard, après avoir travaillé pour diverses entreprises et agences de presse françaises et iraniennes, est aujourd'hui consultante pour **Networld-Risk**, structure de conseil qu'elle a créée en 2011 pour accompagner le développement des entreprises françaises et européennes en Iran.*

-----

- **Elodie Bernard** vient par ailleurs de publier « **Le Vol du paon mène à Lhassa\*** », tout à la fois récit de son voyage clandestin, à 24 ans, seule (et sans autorisation !), au Tibet, quelques mois seulement après les émeutes de 2008, alors que le séjour de simples voyageurs dans la région autonome est interdit... et clairvoyant essai sur la société tibétaine, au sein de laquelle elle a vécu et dont elle témoigne de la détermination à vivre « librement » sa culture et ses coutumes.

Au fil de ses rencontres, Elodie Bernard brosse, avec un talent rare à son âge, les portraits chamarrés, sensibles et sincères de ses interlocuteurs ; elle nous donne également à partager ses jolies aquarelles littéraires, autant de descriptions des paysages somptueux du Thibet, de ses campagnes glacées, de ses hauts plateaux ondulants « où les fées de blé caressent les mines de charbon », de ses villages aux portes ornées « d'un rouge profond miroitant des rayons du soleil »... faisant sienne l'apostrophe d'Alexandra David-Neel : « Quel que soit le prix à payer, il vaut la peine d'avoir hanté l'étrange pays de là-haut ».

\* **Aux éditions Gallimard**, collection "Le sentiment géographique". 200 pages. 17,90€.

## L'ANALYSE SECTORIELLE

### LE LUXE FRANÇAIS RESTERA-T-IL... FRANÇAIS ?

Par **Jean-Eric Lavenir**

Les investisseurs et entrepreneurs issus des économies émergentes - ou émergées - ont bien compris que les marques de luxe illustrent la quintessence de la valeur ajoutée. Leurs acquisitions (naguère anecdotiques et occasionnelles) de marques de luxe françaises sont en forte augmentation.

Ce phénomène sera amplifié par la crise structurelle dans laquelle sont entrées les économies occidentales et qui sera probablement fatale à de nombreuses PME/PMI et marques françaises du luxe ou sous-traitant du secteur.

#### **Les néo-raiders achètent à la casse les savoir-faire**

Si les années 90 ont vu quelques grands noms du luxe français passer sous le contrôle d'investisseurs asiatiques (Lanvin acquis à titre particulier par Madame Wang Shaw Lan de Taïwan, S.T. Dupont acheté par Dickson Concepts, distributeur hongkongais), les années 2000 ont annoncé l'arrivée d'industriels au rachat de marques françaises (le géant hongkongais YGM Group a acheté la maison Guy Laroche puis a pris le contrôle de la marque Charles Jourdan sur l'essentiel de l'Asie).

Le nombre et la qualité des marques françaises de luxe récemment acquises dans l'ignorance ou l'indifférence des pouvoirs publics, des leaders d'opinion ou des responsables politiques, économiques, patronaux ou culturels français est proprement consternant.

Parmi les toutes dernières cessions ou reprises, on peut citer la maison Cerruti et le chausseur Robert Clergerie acquis respectivement en décembre 2010 et en avril 2011 par le sourceur sino-hongkongais Li & Fung, les parfums Jean Patou cédés en juillet 2011 au distributeur indo-britannique Shanel, les parfums Annick Goutal achetés en août 2011 par le coréen Amore Pacific (déjà propriétaire des parfums Lolita Lempicka) ou la maison de couture Jean-Charles de Castelbajac tombée en septembre 2011 dans l'escarcelle d'un autre coréen, EXR ... pour 3 millions d'euros.

Au demeurant, la liste est pléthorique, dans bien des secteurs d'activité. On ne peut s'empêcher de songer à Moteurs Baudouin repris en janvier 2010 par Weichai Power, N°1 chinois des systèmes de propulsion, qui ne dissimule pas son ambition d'en faire sa tête de pont en Europe.

Ces cessions ne sont nullement compensées par des acquisitions françaises à l'étranger ou des co-entreprises franco-étrangères parfois surmédiatisées, où les enjeux locaux liés aux transferts de technologie, à la propriété industrielle/intellectuelle et aux droits de distribution sont souvent imparfaitement compris et maîtrisés.

A la légitime recherche de la profitabilité et de l'expansion de leur activité, certains industriels issus des économies dites émergentes se livrent dans les faits, sous couvert d'investissement, à un pillage en règle des savoir-faire, des réseaux de *sourcing* et de distribution, des marques, modèles et brevets.

Les investisseurs étrangers ne s'y trompent pas et s'étonnent de trouver aussi peu de candidats français (voire aucun) à la reprise des pépites de l'industrie et de l'artisanat français.

Pourquoi cette appétence étrangère (depuis la consommatrice jusqu'à l'investisseur) pour les marques de luxe françaises ? Et pourquoi ce désintérêt des investisseurs et des managers français pour des marques françaises momentanément en panne de trésorerie mais pourtant reconnues mondialement ?

Il est vrai que la perception et les enjeux varient à travers le prisme économique et culturel.

Les néo-raiders, industriels ou distributeurs, veulent économiser du temps : ils achètent à bon compte des décennies de savoir-faire créatif et manufacturier, en matière de marketing, de communication et de distribution de détail, mais surtout ils acquièrent l'image et la notoriété associées à ces marques.

Ces expertises sont trop souvent tenues pour acquises en France - et ailleurs en Europe (les britanniques Daks au coréen LG Fashion qui possède déjà la marque française Lafuma en Corée et la développe en Chine, Pringle au hongkongais S.C. Fang, Laura Ashley au malaisien MUI Asia; l'italien Mandarinina Duck au coréen E-Land, etc).

Le véritable objectif des acquéreurs n'est pas seulement de rendre globales des marques françaises (ou européennes) au demeurant parfois assoupies dont les fondateurs ont su construire une image et une notoriété dépassant largement le poids économique, mais aussi de s'approprier les techniques, les procédés et parfois la culture d'affaires ayant présidé au succès de ces marques.

Ces investisseurs industriels disposent généralement de plateformes manufacturières et logistiques dans tous les pays à bas coûts et sont historiquement tout à fait rompus aux fabrications de masse, mais aussi de luxe dit « accessible » (habillement, accessoires...), pour le compte de donneurs d'ordres occidentaux.

En raison de l'élévation concomitante de leurs coûts et du niveau de vie dans leur pays d'origine, la stratégie des investisseurs consiste à remonter la chaîne de valeur et à acquérir dans un premier temps des marques occidentales déjà établies, qu'ils pourront adapter à leurs marchés et distribuer sur des marchés nationaux et régionaux en forte croissance. Dans un deuxième temps, forts de leurs expertises rôdées, ces industriels créeront leurs propres marques, avec des positionnements fractionnés mais incluant le haut de gamme et le luxe, et les distribueront mondialement - y compris en occident.

Dans ce domaine, les Japonais, déjà installés dans l'ère post-industrielle, disposent d'une avance historique certaine (Shiseido dans la beauté haut de gamme; plus récemment Uniqlo dans le « fast fashion ») sur leurs concurrents coréens, chinois, indiens, brésiliens et turcs, mais cet avantage s'effrite rapidement.

On estime que d'ici 10 ans, voire plus tôt, des marques de luxe chinoises seront établies et reconnues non seulement en Asie mais aussi en Europe et en Amérique du Nord. En effet, le seul poids de la clientèle chinoise dans les principales villes touristiques européennes et américaines imposera en des emplacements de premier choix des boutiques exploitées par des marques chinoises. Peut-être est-ce pour allumer un contre-feu que Hermès a créé en 2010 une marque chinoise, Shang Xia, proposant des produits conçus et fabriqués en Chine et destinés à la clientèle chinoise, mais aussi à être exportés... en commençant par Paris dès 2012 ?

Ainsi, les manufacturiers asiatiques ont-ils compris, à l'instar de certains (mais trop peu nombreux) industriels européens, que la sortie de la guerre des coûts de fabrication passe souvent « par le haut ».

### **Le salut des marques françaises indépendantes pourrait passer par l'instauration d'un « *Made in France* » labellisé et certifié**

Cet objectif pourrait apparaître comme un défi réglementaire insensé lancé aux instances communautaires, pour un vœu pieux tant le débat semble dépassé et la cause entendue sur le plan économique.

Les marques françaises (et celles d'origine étrangère) gérées par les grands groupes cotés du Luxe sont ancrées dans la mondialisation. Dérogeant aux principes d'une gestion financière des marques et par souci de préserver l'image et la crédibilité des griffes les plus prestigieuses, la fabrication des produits les plus exclusifs est maintenue en France, ou incorpore suffisamment de composants français ou de main d'œuvre française pour pouvoir justifier de l'apposition du label « *Made in France* ».

Hermès et Chanel, gérés en entreprises patrimoniales mais dont la taille est au moins comparable à celle des fleurons des grands groupes français, sont parfaitement conscients de la valeur du « *Made in France* ». Ces maisons ont développé des filières de *sourcing* (création par Chanel du groupement d'entreprises artisanales Paraffection) et de formation devant leur permettre d'assurer la pérennité de

leurs fabrications françaises dans l'hypothèse d'une croissance soutenue mais régulière. Elles sont toutefois confrontées à de sérieuses problématiques de production en cas de croissance exceptionnelle de la demande (Hermès en Asie hors Japon : +30% au 1<sup>er</sup> semestre 2011).

Pour les autres marques françaises indépendantes, ne bénéficiant pas des infrastructures manufacturières et logistiques des grands, la sous-traitance est inéluctable. Reste à déterminer si elle peut être confiée à des producteurs nationaux ou si elle doit être délocalisée.

Mais comment maintenir les emplois manufacturiers du Luxe en France malgré des coûts salariaux relativement élevés et des charges sociales destinées à augmenter plus que proportionnellement ? En labellisant le « *Made in France* », quitte à obtenir des dérogations de la part des instances communautaires qui ont pour mot d'ordre - souvent par dogmatisme idéaliste et sans grande pertinence économique - de gommer toute référence nationale.

La législation européenne sensée protéger le consommateur a en réalité fait le jeu des délocalisations et de l'opacité: l'étiquetage obligatoire actuel est considérablement moins informatif et contraignant qu'il y a 30 ans ou davantage.

Ainsi, on note la disparition quasi-généralisée:

- de la mention du pays d'origine (que se soit hors Union Européenne que dans l'Union Européenne sachant que des accords douaniers préférentiels accordent la mention "*Made in EU*" à des produits fabriqués sur tous les continents) ;

- de l'identité du fabricant au profit d'une vague mention "*Importé par...* ", sans que quelque autorité que ce soit ait vérifié que cet importateur (souvent une simple officine, voire une raison sociale fictive) soit mieux assuré ou plus solvable qu'un fabricant étranger en cas de mise en cause au titre de la responsabilité civile produit ;

- de la mention de la composition précise, ce qui aggrave les effets de la disparition de la mention d'origine et déresponsabilise les fabricants, importateurs et distributeurs.

Il conviendrait donc d'instaurer une labellisation du « *Made in France* » assortie d'une traçabilité certifiée pour justifier de l'origine française des matières et de la façon. Ce label devrait être protégé au même titre qu'une marque car il engagerait la réputation de l'ensemble des manufacturiers français.

La traçabilité pourrait comporter la mention des fournisseurs et des façonniers avec de brèves explications sur leur spécificité et la rareté des savoir-faire mais aussi un renvoi par Flashcode vers leurs sites Internet pour informer les consommateurs et d'éventuels donneurs d'ordres.

La sauvegarde du secteur élargi du Luxe français, comprenant une myriade de sous-traitants disséminés sur l'ensemble du territoire, et ayant pour l'instant échappé à la désindustrialisation de la France, exige une promotion intense et une défense sans concession du label « *Made in France* ».

La sanctuarisation de la main d'œuvre en France passe aussi par la filière d'excellence et d'innovation qui débute elle-même dès la formation professionnelle. Le Luxe est à la croisée de l'artisanat d'art et de la culture (voire du culturel): ses métiers doivent être préservés.

## **Les atouts du Luxe français**

La taille critique des grands groupes de luxe français - LVMH, Gucci Group (pôle luxe de PPR), L'Oréal - leur permet de dominer mondialement les principales catégories du Luxe: prêt-à-porter, accessoires et beauté, à l'exception notable de l'horlogerie et de la joaillerie où la Suisse reste leader (Swatch Group, Richemont) et de la lunetterie, dominée par l'Italie (Luxottica, Safilo, De Rigo, Marcolin s'arrogent sous licence la quasi-totalité des grandes marques internationales).

Les maisons françaises jouissent d'une excellente image et d'une forte attractivité auprès des talents étrangers (*designers*, créatifs, architectes, gestionnaires, commerciaux...): les marques françaises y puisent leur inspiration, leur innovation, leur énergie, la pertinence de leur offre différenciée sur les marchés internationaux. L'amélioration de leur CRM et de leur *store experience* doit beaucoup à ces apports.

Les marques françaises montrent une relative agilité et résilience ; elles savent adapter leurs *business models* aux mutations des marchés et à leurs ressources (distribution en boutiques exploitées en propre ou sous franchise; *corners*; multimarques; *travel retail*; licences...).

Il existe une longue tradition artisanale française remontant à l'Ancien Régime, universellement reconnue et appréciée, institutionnalisée (filiales de formation culminant avec le diplôme d'Etat de Meilleur Ouvrier de France ; Compagnons du Devoir ; Comité Colbert, ...) et présente sur tous les segments de l'art de vivre: équipement de la personne, beauté, joaillerie, gastronomie, vins et spiritueux, arts de la table, décoration et ameublement... ce qui renforce l'ensemble de l'offre et participe au succès de la « marque » "*Made in France*".

Grâce à sa renommée de capitale mondiale des arts, de la culture, du bon goût et de la séduction, Paris reste la ville la plus visitée. Elle est l'ambassadeur et la vitrine des marques françaises (rue du Faubourg Saint-Honoré, avenue Montaigne, boulevard Saint Germain, boulevard Haussmann). Ainsi, c'est auprès des étrangers que les marques françaises réalisent l'essentiel de leur CA parisien. Il en est de même en ce qui concerne la Côte d'Azur (Saint Tropez, Cannes, Monaco où les marques exploitent souvent leurs seules autres boutiques françaises en dehors de Paris).

### **Des voyants passent au rouge**

Une des faiblesses du secteur est l'atomisation des marques. De nombreuses marques établies sont exploitées par des PME, voire des TPE, souvent artisanales et/ou patrimoniales (pas de taille critique ; pas de mutualisation des fonctions support ; direction pourvue exclusivement par la famille...). Certaines des marques les plus dynamiques (Zadig & Voltaire, Paule Ka...) sont des sociétés relativement récentes où domine encore un esprit *start-up*.

Même les grands groupes français du Luxe constituent essentiellement des fédérations de PME parfois déficitaires mais entraînées par une ou deux locomotives (Louis Vuitton et Parfums Christian Dior chez LVMH; Gucci chez PPR).

L'atomisation touche également les métiers. La stratégie marketing consistant à étendre le territoire des marques à toutes les catégories de produits (offre globale) et le souci (quasi-mécénat) de sauvegarder les savoir-faire et de pérenniser l'approvisionnement peuvent impacter la rentabilité (pôle arts de la table chez Hermès: Saint Louis, Puiforcat, Tissages Perrin; pôle Paraffection chez Chanel...) ou impose l'*outsourcing* et les délocalisations.

On observe aussi un succès en demi-teinte des écoles de stylisme de mode françaises dont aucune ne s'est imposée mondialement: les créateurs français historiques ont fait leurs classes chez leurs aînés ou sont autodidactes. Hormis quelques trop rares exceptions (Christophe Lemaire, Nicolas Ghesquière, Christophe Decarnin...), les directeurs artistiques les plus en vue sont souvent étrangers. Ils sont diplômés du Central Saint Martins (Londres), du Fashion Institute of Technology, de la Parsons New School for Design, du Pratt Institute (New York), de l'Académie Royale des Beaux Arts (Anvers)...

Les directeurs artistiques, actuels ou récents, des principales marques françaises sont depuis longtemps majoritairement étrangers (Karl Lagerfeld, Marc Jacobs, John Galliano, Stefano Pilati, Phoebe Philo, Alber Elbaz, Michael Kors, Ricardo Tisci, Antonio Marras, Peter Copping, Felipe Oliveira Baptista...).

La faiblesse historique des media français dans la mode de luxe laisse la plume à des rédactrices étrangères: les prescripteurs de prestige sont américains (Vogue, Harper's Bazaar). Malgré leur succès planétaire, Elle (cédé à Hearst en mai 2011) et Marie Claire ont un positionnement moins élitiste, plus consensuel.

Les salons et manifestations professionnels français sont parfois en recul: les salons parisiens de mode masculine et enfantine ont été détrônés par les salons Pitti (Florence); les salons gastronomiques et d'ameublement-décoration (Maison & Objet) subissent la concurrence des salons allemands et italiens; la semaine des créateurs parisienne n'est plus qu'une des quatre principales *fashion weeks*, aux côtés de celles de New York, Londres et Milan.

## **Des horizons prometteurs...**

Le Luxe français a toutefois de beaux jours devant lui en raison notamment de l'élévation régulière du niveau de vie à travers le monde et des multitudes d'individus et de foyers restant à équiper, de l'accessibilité à Internet, de l'exode rural et du développement urbain, de l'augmentation des aspirations individuelles (besoins de reconnaissance et d'auto-gratification), de l'abaissement de l'âge d'accès aux produits de luxe...

Sur les marchés émergents, on assiste à un développement considérable des infrastructures commerciales haut de gamme (les centres-villes historiques étant rarement adaptés), ce qui permet l'implantation de boutiques de luxe.

Les profondes mutations dans le mode de vie font que les loisirs sont fréquemment consacrés à surfer et chatter en ligne (toutes les marques sont visibles par quiconque disposant d'un accès à Internet) ou à visiter des *malls* géants où sont proposés tous les segments de *shopping* mais aussi un choix immense de restauration, des centres de bien être, de divertissements, cinémas multiplex, installations de loisirs sportifs...

Des villes certes très importantes sur le plan national mais ne comptant pas forcément parmi les grandes capitales politiques, économiques ou culturelles mondiales se dotent de centres commerciaux géants et ultramodernes. Plus grand complexe immobilier du monde, Dubai Mall/Downtown Dubai est bien connu avec son emblématique tour Burj Khalifa et ses 1 124 000 m<sup>2</sup> dont « seulement » 350 000 m<sup>2</sup> sont consacrés au *retail*. Mais, beaucoup moins médiatisé, Shinsegae Centum City construit sur le site de l'ancien aéroport de Busan en Corée est, avec 510 000 m<sup>2</sup>, le plus grand centre commercial du monde proposant une offre étagée du luxe à l'entrée de gamme.

La banalisation de la téléphonie mobile et d'Internet, le rôle et l'influence des réseaux sociaux et des blogs, le développement fulgurant du commerce en ligne ont profondément remanié les rapports entre les marques et leurs marchés. Il est désormais vital pour les marques non seulement d'animer constamment leur site institutionnel mais aussi de créer un site marchand proposant au moins une sélection de produits. Les applications Facebook ou Twitter, les barres-codes 2D sur les visuels et packagings deviennent des composantes marketing à part entière au même titre que le *celebrity marketing*.

Le Luxe bénéficie aussi de l'élévation générale du niveau d'instruction, de l'ouverture aux autres cultures, de la standardisation des formations: davantage de talents sont disponibles localement, sont transférables et sont mobiles mondialement.

L'engouement trans-générationnel pour les marques constitue un véritable phénomène de société, à l'échelon planétaire. Dans un monde en mal de repères et à la recherche de valeurs rassurantes, elles sont souvent perçues comme des gages universellement acceptés de qualité et de statut, surtout si elles sont prescrites par des célébrités mondiales ou nationales.

Le progrès économique dans certains pays en voie de développement permet une lente mais réelle émancipation des femmes: accès à des postes de responsabilité mieux rémunérés, autonomie accrue vis-à-vis de la famille, vie sociale plus active... Par ailleurs, les révolutions arabes, si elles débouchent sur des sociétés civiles plus tolérantes, devraient voir se développer les opportunités pour les femmes ainsi que leur influence.

## **... parsemés de nuages gris**

Contre le bastion français de la mode féminine de luxe, on observe depuis des années une percée planétaire de marques étrangères, notamment anglo-saxonnes et italiennes, aux ambitions globales, disposant d'importantes ressources financières et d'une offre convaincante: Ralph Lauren, Coach, Burberry, Paul Smith, Prada (coté à Hong Kong), Armani, Cavalli, Ferragamo, Versace, Boss...

D'importants financements sont requis pour conquérir et préserver des parts de marché. Les marques doivent être globales (décliner leurs concepts sur de nombreuses lignes de produits, ouvrir et exploiter

directement un nombre croissant de *flagships* de plus en plus spectaculaires, investir massivement en communication...) pour subsister. De nombreuses marques passent donc sous le contrôle de fonds d'investissements essentiellement spéculatifs dont les objectifs sont souvent incompatibles avec une stratégie de construction de marque et de préservation des savoir-faire inscrite sur le long terme.

Les délocalisations constituent une des menaces les plus sérieuses pesant sur le secteur. On y risque : transfert/perte des savoir-faire, perte de la maîtrise qualitative et quantitative de la production (alimentation du marché parallèle en produits authentiques), sous-traitants contrefaisants, apparition de concurrents sur les marchés émergents bénéficiant du soutien de leurs législateurs, administration, distribution et consommateurs locaux (résurgence chronique du nationalisme consumériste chinois ou coréen ; bientôt brésilien, turc ou indien?).

La régionalisation du style, au motif d'adapter l'offre aux préférences locales (réelles ou supposées) menace de diluer l'identité créative, de réduire la cohérence des collections, d'entamer la spécificité des marques et de contrarier la commercialisation mondiale.

Ainsi, les goûts des consommateurs chinois sont de plus en plus souvent pris en compte par les services marketing des marques soucieuses de se développer en Chine. Certains produits, gammes, voire certaines marques sont créés spécifiquement en Chine, ce qui favorisera l'émergence de la Chine en tant que marché prescripteur (afin de répondre à la demande et aux exigences du marché chinois, Aston Martin n'exclut pas d'y installer une unité de production d'ici 5 ans).

Sur le front réglementaire, on assiste à une érosion du rôle et de l'influence de la France et de l'Italie au sein des instances communautaires. Malgré son poids économique et son rayonnement mondial au profit de l'Europe, le secteur du Luxe est considéré par la vaste majorité des Etats de l'Union Européenne comme une agréable curiosité quasi-folklorique, essentiellement spécifique à la France et à l'Italie.

C'est pourquoi, afin de ne plus être considéré comme un *lobby* national français et pour inciter les instances européennes à plus de cohérence réglementaire, le Comité Colbert a décidé en 2011 d'ouvrir ses rangs aux marques originaires des 27 Etats membres de l'Union Européenne.

Le démantèlement inconsidéré et sans contrepartie des frontières intra et extra-européennes concourt à l'élimination programmée des bassins d'emploi français dans le textile, la confection, le cuir, la cristallerie, la porcelaine, l'orfèvrerie, etc., au même titre que l'industrie de la chaussure française a été condamnée à l'extinction.

## **Le Luxe, un laboratoire mondial grandeur nature**

A l'interrogation « *Le Luxe français restera-t-il français ?* », les faits semblent apporter la réponse.

L'image française des marques sera préservée, quelle que soit la nationalité de leurs actionnaires, tant que cette image restera attrayante mondialement et donc une composante primordiale de leur valeur. Cela s'est vérifié sur la durée non seulement parmi les actionnaires européens (Puig propriétaire de Nina Ricci, Paco Rabanne et depuis mai 2011 de Jean-Paul Gaultier) mais aussi asiatiques.

Pour ce qui concerne l'actionnariat et le management, on constate une internationalisation apparemment irrémédiable aux deux extrémités du spectre: d'une part les grands groupes cotés et d'autre part, des PME, parfois historiques, n'ayant su conserver une dimension critique ni une compétitivité suffisante pour préserver leur actionnariat d'origine ou attirer des investisseurs français.

Les deux principaux groupes de Luxe "français" sont internationalisés par leur actionnariat, les nationalités de leurs dirigeants et l'origine étrangère de nombreuses de leurs marques.

LVMH comporte un noyau dur de maisons françaises telles que Dior, Louis Vuitton, Givenchy, Céline et Guerlain mais aussi une vaste palette de marques étrangères gérées depuis leurs pays d'origine: Fendi, Emilio Pucci, Marc Jacobs, Loewe, Donna Karan, Bulgari, TAG Heuer, Make Up for Ever, Acqua di Parma, Benefit....

Il en est de même chez PPR où hormis Yves Saint Laurent, Balenciaga et Boucheron, la majorité des marques sont étrangères, dont le fleuron Gucci : Bottega Venetta, Alexander McQueen, Stella McCartney, Sergio Rossi, Puma. Chanel a historiquement un siège bicéphale : la création installée à Paris, les fonctions financières basées à New York. Hermès et Clarins, ayant fait le choix du rachat d'actions pour préserver leur indépendance, devraient rester français.

Le maintien d'un actionnariat français parmi les nombreuses petites et moyennes marques indépendantes est en revanche beaucoup plus aléatoire.

Comme la plupart des autres secteurs de l'économie française, le Luxe comprend une grande diversité d'acteurs, confrontés à des problématiques très variées.

La pertinence des choix stratégiques, la réussite des implantations et la pérennisation du succès passent par l'identification des opportunités, une bonne appréciation des risques, une planification rigoureuse, la mobilisation des réseaux d'influence et des interlocuteurs clés, souvent cachés mais qui se révèlent être d'indispensables auxiliaires.

Les défis mais aussi les réussites du Luxe sur les marchés mondiaux constituent de précieux retours d'expérience pour toutes les entreprises françaises décidées à se développer à l'international.

L'intérêt qu'il suscite tant auprès de la multitude qu'auprès des investisseurs les plus sélectifs et avisés est sans égal.

Son attrait est universel et son dynamisme est immuable parce qu'il répond à certains des besoins les plus superficiels mais aussi les plus profonds de l'humanité... la séduction, le plaisir, la gratification, la reconnaissance...

**Jean-Eric LAVENIR**

[jean-eric.lavenir@noos.fr](mailto:jean-eric.lavenir@noos.fr)

Tél. : 06 89 32 02 47

*Diplômé de Sciences Politiques et Expert-Consultant en développement commercial international, spécialisé dans le Luxe, Jean-Eric Lavenir a dirigé durant 25 ans des marques de mode et de parfumerie françaises et travaillé sur l'ensemble des grands marchés mondiaux, y compris l'Asie où il a présidé des filiales pendant 7 ans.*

-----

## **LE LUXE EN QUELQUES CHIFFRES**

Selon les études et les critères (nombre de secteurs concernés - de l'équipement haut de gamme de la personne et de la maison à la gastronomie y compris vins et spiritueux, la restauration et l'hôtellerie de prestige; subjectivité des analystes quant aux marques « éligibles » ; estimations de CA - assez peu de marques publient leur CA ; effets de change, etc.), on estime que le secteur du Luxe pèse entre 170 et 200 milliards d'euros.

Ces chiffres ne comprendraient toutefois pas l'automobile de luxe (absence de la France), la grande plaisance (Couach, CNB...), l'immobilier de luxe ni l'aviation privée (Dassault Falcon) - ni leur location. Les estimations qui en résulteraient seraient considérables (on pourrait y ajouter les gros porteurs à usage privé dont plusieurs B 747 et au moins un A 380) ne serait-ce qu'en raison de la frontière parfois ténue entre luxe privé individuel, conforme à l'acception conventionnelle de la notion de luxe, et luxe à usage professionnel qui pourrait s'étendre au luxe « collectif » : transport aérien en première classe, l'hôtellerie et restauration d'affaires haut de gamme.

Malgré la crise survenue fin 2007, le secteur du luxe « conventionnel » connaît un taux de croissance d'environ 10%, essentiellement alimenté par les marchés émergents. Au rythme actuel, Goldman

Sachs prévoit un CA monde de 700 milliards d'euros en 2025. Seule une contagion de la crise économique occidentale aux économies émergentes pourrait ralentir ce rythme, encore que la demande intérieure dans ces économies est de moins en moins liée aux exportations vers l'occident. Contrairement aux aléas économiques, il est improbable (quoique pas impossible sous l'effet des réseaux sociaux, comme l'ont amplement démontré les révolutions arabes) que l'agitation sociale, véritable risque en Chine, gagne simultanément les autres « BRIC » et assimilés.

Avec environ 35 à 40 % de parts du marché mondial du luxe « conventionnel », la France est le 1<sup>er</sup> fournisseur. Le Luxe y emploie environ 170 000 personnes, dont 110 000 directement. Les marques françaises emploient en outre plus de 100 000 personnes hors de France. Avec 35 milliards d'euros (comparable à l'aéronautique et l'espace) très majoritairement exportés, le Luxe compte parmi les tout premiers secteurs exportateurs français. Ses enjeux sont absolument stratégiques pour la France.

Les Etats-Unis sont le 2<sup>ème</sup> fournisseur mondial du Luxe, avec environ 25% du marché ; l'Italie occupe le 3<sup>ème</sup> rang avec approximativement 15% du marché. Les 20-25% restants sont répartis entre la Suisse (N° 1 mondial de l'horlogerie-joaillerie, en très forte croissance), le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Allemagne, le Japon, le Benelux, la Scandinavie...

Les grands marchés sont l'Europe avec environ 36% des ventes, les Amériques avec 32% (place prépondérante des Etats Unis car la clientèle fortunée sud-américaine y effectue encore l'essentiel de ses achats), l'Asie avec 30%, le Moyen-Orient avec 2%.

En terme de marché national, la Chine serait devenue en 2010, avec 25 milliards d'euros et 15% du marché mondial, le 1<sup>er</sup> client du Luxe, détrônant les Etats-Unis (14%) et le Japon (11%). Elle compterait environ 40 millions de consommateurs de produits de luxe « accessible » (cosmétique et accessoires importés); le Luxe y connaît actuellement une phénoménale croissance de 30%.

Au CA réalisé en Chine, il convient d'ajouter les achats réalisés par les touristes chinois en Europe (clientèle étrangère N° 1 en France, en nombre et ticket moyen) et dans une moindre mesure aux Etats-Unis. Notons que la corrélation entre l'importance du marché national et le volume des achats à l'étranger se vérifie avec la clientèle américaine et japonaise.

(Sources : Eurostaf, Goldman Sachs, MacKinsey, Bain, Comité Colbert, Fondazione Altagamma)

### PME ET DEFENSE

Par **Patrice Lefort-Lavauzelle**

S'il est fréquent de parler des grands groupes du monde de l'armement, il est plus rare de traiter des Petites et Moyennes Entreprises(PME), et encore plus d'évoquer celles qui sont « liées à la Défense ». Les PME sont pourtant les acteurs du développement économique en France, comme le prouvent les multiples débats et interventions sur le sujet. Celles-ci devraient logiquement pouvoir bénéficier des retombées liées à la politique d'externalisation des soutiens des armées, externalisation menée dans le cadre de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) en parallèle des restructurations et des réductions d'effectifs.

D'une manière étonnante, aucune entité du ministère de la Défense ne dispose d'une base de données concernant la typologie des PME. La Direction Générale de l'Armement (DGA) suit l'activité d'environ 400 PME considérées comme « stratégiques », ce suivi portant sur leur situation financière, mais aussi sur les problématiques de transmission de l'entreprise lors de la cessation d'activité du dirigeant. Il est toutefois possible de considérer que plus de 4 000 PME interviennent de façon régulière dans le secteur de l'armement étant entendu qu'elles ont toutes une activité duale.

En se basant sur le répertoire SANDIE (Statistiques ANnuelles sur la Défense, son Industrie et ses Entreprises) il est néanmoins possible d'extraire quelques éléments concernant les PME liées à la Défense, notion bien entendu beaucoup plus large :

- 29 718 entreprises au total.

- 94 % des fournisseurs du ministère de la Défense (alors que les PME représentent 99,8 des entreprises en France).

- Montant des achats : 3 019 M€ (10 720 M€ pour les Entreprises de taille intermédiaires – les ETI – et les grands groupes).

Les PME des secteurs de l'industrie et des services spécialisés (dont techniques...) ne représentent que 32 % des PME fournisseuses mais reçoivent 48 % des flux d'achats, pour une dépense moyenne de 150 000 €.

#### **Le monde des PME doit faire face à quatre grands problèmes :**

##### **• La diminution des commandes militaires**

La LPM a décliné les orientations stratégiques du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale et mis l'accent sur la livraison et la production de développements antérieurs. Elle a renoncé à remplacer certains matériels désormais considérés comme moins prioritaires et choisi de globaliser la plupart des contrats. Ces orientations ont directement réduit l'activité des PME comme primo-contractant, les lots étant de taille trop conséquente. Par ailleurs, les activités « de niche » sur lesquelles elles s'étaient spécialisées n'appartiennent souvent plus aux secteurs préservés.

##### **• La diminution des crédits de R&D**

L'activité des PME de Défense est principalement tournée vers l'innovation qui mobilise d'importantes ressources humaines et financières. Les activités de recherche et développement occupent en moyenne plus d'effectifs dans les PME de Défense que dans les autres PME, atteignant parfois 50 % des personnels.

Pour maintenir leur croissance et leur chiffre d'affaires, les PME ont donc besoin de constamment favoriser l'innovation et d'engager les développements. Les crédits du ministère de la Défense sont donc précieux, voire incontournables. Les PME sont d'autant plus concernées par de tels programmes qu'il s'agit souvent de petites opérations avec des montants limités. Or, comme le montre les chiffres, les crédits du ministère de la Défense consacrés au développement sont en baisse constante depuis 2008.

#### • Des retards de paiement très importants

La mise en place du progiciel financier Chorus a augmenté très fortement les délais de paiement dans le courant de l'année 2010. Le ministère de la Défense estime que la situation est aujourd'hui stabilisée même si tous les retards accumulés ne sont pas encore traités et que tous les intérêts moratoires n'ont pas été versés. Pour des PME dont le chiffre d'affaires est inférieur à 20 millions d'euros, les retards ont ainsi pu atteindre deux millions d'euros sur une durée de 13 mois, la part des retards supérieurs à 90 jours ne cessant d'augmenter. Les PME adossées à de grands groupes ont résisté à cette situation, les plus modestes ont été elles contraintes d'opérer des choix plus difficiles, avec par exemple la mise en place de plans sociaux.

Dans ce contexte, les entreprises sortent de la crise sans fond et après avoir déjà mobilisé l'ensemble de leurs ressources propres. Tous les crédits disponibles ont été mobilisés pour couvrir les besoins de trésorerie, ce qui a rendu impossibles nombre d'investissements. Il semble également que le système bancaire soit particulièrement distant vis-à-vis des entreprises de la Défense en général et des PME en particulier. Cette activité est encore perçue comme trop risquée, mais également chose un peu surprenante comme potentiellement trop exposée médiatiquement. Il semble également que certaines structures bancaires régionales, souvent coopératives, sont réticentes à aider de telles PME locales. Choix d'autant plus regrettable que les banques de nos voisins européens n'hésitent pas s'engager très volontairement, comme par exemple en Allemagne.

#### • Un cadre réglementaire inadapté

Les marchés publics de la Défense relèvent soit du code des marchés publics, soit du décret du 7 janvier 2004. Le droit communautaire prévoit que les marchés indissociables de la souveraineté nationale échappent aux procédures ordinaires de mise en concurrence en application des dispositions de l'article 346 du traité de fonctionnement de l'Union européenne. Aucun des textes applicables ne réserve de place spécifique aux petites et moyennes entreprises.

En l'absence de mesures spécifiques pour aider les PME, il leur est donc difficile d'accéder directement aux marchés publics d'autant qu'en matière de Défense « le pouvoir adjudicateur peut exiger des niveaux minimaux de capacités auxquels les candidats ou soumissionnaires doivent satisfaire ». L'appréciation de ces capacités se fait par l'autorité qui les a imposées et indiquées dans l'avis de publicité. Cette disposition est aujourd'hui fréquemment utilisée et elle est amenée à se généraliser : le nouvel article 37-2 de l'ordonnance du 6 juin 2005<sup>1</sup>, introduit par la Loi du 22 juin 2011, permettant aux pouvoirs adjudicateurs et aux entités adjudicatrices de « ne pas accepter un opérateur économique proposé par le candidat ou le titulaire comme sous-contractant [...] au motif qu'il ne présente pas les garanties suffisantes [...] notamment en termes de capacités techniques, professionnelles et financières ou de sécurité de l'information ou de sécurité des approvisionnements ». Si ces mesures ne posent pas de difficulté dans leur principe, il semble que les critères fixés par le ministère de la Défense sont particulièrement rigides et reposent sur une approche très comptable de la situation des entreprises.

Les PME se heurtent par ailleurs à la politique d'allotissement des marchés du ministère de la Défense. La globalisation des commandes permet certes d'appréhender une opération dans son ensemble, mais elle écarte automatiquement des prestataires qui n'ont pas vocation à intervenir sur toute la chaîne, la PME pouvant néanmoins intervenir comme sous-traitant.

Cette situation explique finalement pourquoi le ministère de la Défense connaît mal les PME du monde de l'armement puisque n'étant finalement quasiment pas en contact avec elles. Contrairement à la France, les États-Unis ont choisi de mettre l'accent sur le produit plus que sur la nature de la société.

En d'autres termes, ils n'hésitent pas à contracter directement avec une entreprise de taille réduite, dès lors qu'elle est en mesure de produire le meilleur produit au meilleur prix.

### **Mais la Défense a la volonté de faciliter l'accès des PME**

L'engagement du ministère de la Défense vis-à-vis des PME s'appuie sur différentes actions : une « Mission PME » rattachée au cabinet du ministre ; l'adhésion du ministère au Pacte PME ; la mise en place d'un dispositif de soutien aux projets d'innovation stratégique par la DGA ; la prise en compte de la situation des PME dans le cadre de la réforme des achats menée par la « Mission Achats ».

Mais, comme pour le domaine de l'armement, la traduction sur le plan pratique dans le cadre des externalisations est cependant difficile. Le ministère de la Défense se heurte en effet à la contradiction évidente entre le soutien aux PME, et l'objectif central de la réforme, qui est de rechercher des économies de fonctionnement.

Ainsi, à ce jour, aucune « vraie » PME n'a eu accès aux marchés externalisés, seuls les grands groupes se portant effectivement candidats.

En conclusion, si l'avenir des PME du monde de l'armement apparaît globalement sombre, il existe sans nul doute un créneau spécifique pour les TPE et PME s'intéressant aux externalisations : les Bases de Défense.

D'une manière assez surprenante, celles-ci sont souvent absentes, sans doute par méconnaissance de ces nouvelles structures et de leur mode de fonctionnement, mais également des opportunités offertes au niveau régional voire national.

**Patrice LEFORT-LAVAUZELLE**

*Patrice Lefort-Lavauzelle dirige le cabinet de conseil et de formation Cluster Défense Sécurité. Il est également membre du Comité de Liaison Défense du MEDEF et du comité de rédaction de la revue Défense (UA-IHEDN).*

-----

### **Cluster Défense Sécurité : Une approche globale et novatrice vis à vis de la Défense**

Externalisations, restructurations, reconversion des militaires, développement durable, aide à la recherche, accompagnement à l'export, réserve opérationnelle... les relations entre le monde de la Défense et celui des entreprises sont en pleine mutation. Ces évolutions constituent un enjeu économique et humain pour la Défense et de véritables opportunités pour les entreprises.

Cabinet de conseil et de formation, Cluster Défense Sécurité ([www.clusterdefensesecurite.fr](http://www.clusterdefensesecurite.fr)) répond à ses enjeux en développant les relations commerciales et institutionnelles entre ces deux univers. Ses consultants apportent leur expertise dans un domaine spécifique, pour renforcer une équipe, voire gérer la totalité du dossier "Défense" d'une entreprise, de la PME au grand groupe international en s'appuyant sur deux pôles :

- Développement des relations commerciales et institutionnelles.
- Accompagnement RH et formation.

Contact : Pascaline Abdini - Directrice Générale - Tél. : 0608811700 [p.abdini@clusterdefensesecurite.fr](mailto:p.abdini@clusterdefensesecurite.fr)

## ILS EN ONT PARLE

### › Que sont les héros devenus ?

« Homme qui incarne dans un certain système de valeurs un idéal de force d'âme et d'élévation morale, et qui fait preuve, dans certaines circonstances, d'une grande abnégation », tel peut (encore) être défini le héros. Alors qu'aujourd'hui, « tout se passe comme si combattre était devenu honteux », l'excellente revue *Inflexions*\* aborde de front et dans toutes ses dimensions, le sujet du héros et de son statut dans nos sociétés avancées ».

« Une armée, une société peuvent-elles se passer de reconnaître de tels hommes d'exception ? » Pourquoi notre époque valorise-t-elle le statut de victime et marginalise la geste héroïque ? Qu'est-ce qu'un héros ? Comment distinguer, et le doit-on, entre héros et héroïsme ? Dans quels « espaces » se cultive aujourd'hui la geste épique ? Et que devient le héros « lorsque les objectifs ne sont plus de vaincre et que la politique et la justice s'en mêlent » ? Autant d'interrogations autour desquelles ce numéro 16 de la revue est construit.

Nombre de ces questions restent ici ouvertes, souligne son préfacier, pour qui « nul récit n'héroïse durablement les bravoures contemporaines (...), « reflet sans doute d'une société ou d'une armée « qui en sait plus ou ne veut plus fabriquer d'autres héros que pacifiques ». En effet, hélas ...

Sur ce même sujet, on lira aussi les réflexions de bon sens et de haute tenue de François-Régis Legrier publiées sur l'indispensable *Magistro*\*\*, dont celles-ci : « Qui dit héros, dit modèle à imiter, dit multiplicateur d'énergies, dit capacité à se battre, à vaincre la peur, à s'imposer... En rendant un culte au héros, on favorise ainsi la cohésion de la cité. Qui dit victime, dit mise en cause, dit culpabilité et judiciarisation à outrance, dit aussi atrophie des énergies, des volontés et des intelligences, dit enfin méfiance et incapacité à se battre. Pour faire court, endosser sans broncher le statut de victime pour nos soldats morts en opérations, c'est prendre le risque à terme, de ne plus trouver quiconque pour exercer correctement ce métier qui ne rapporte même plus une parcelle de gloire... C'est donc fragiliser la cité ! »

\* [www.inflexions.fr](http://www.inflexions.fr) et/ou [inflexions.emat-cab@terre-net.defense.gouv.fr](mailto:inflexions.emat-cab@terre-net.defense.gouv.fr)

\*\* <http://www.magistro.fr/>

### › Tensions postélectorales au Nigeria et création du Sud-Soudan

Après les trois élections d'avril dernier, qui ont renouvelé le Sénat et le Parlement et conduit à la réélection du Président sortant, Goodluck Jonathan, et des gouverneurs de 26 des 36 États fédérés du Nigeria, la revue *Carto*\* s'interroge sur les espoirs qui pourraient naître de ces évolutions politiques, pour la stabilité et la paix nationale.

La naissance du Sud-Soudan est aussi évoquée dans ce numéro, en rappelant combien la stabilité du nouvel État africain restera fragile « sans la mise en place d'un processus de décentralisation important (...) et « de distribution des responsabilités politiques et des richesses économiques ». Sont également analysées les raisons de la contestation au Burkina Faso, de l'isolement de la Biélorussie, de « ébranlement de la monarchie » en Jordanie, ainsi que les conséquences prévisibles du chaos en Syrie.

Le dossier central de ce sixième numéro de *Carto* décrit les menaces pesant sur nombre de pays océaniques, du fait du réchauffement climatique, mais aussi de l'isolement, de la pollution des mers, des catastrophes naturelles, ou de la surexploitation des ressources.

\* Contact : Tél. 01 45 55 04 81 et [commande@areion.fr](mailto:commande@areion.fr)

### › Le Renseignement et les Médias

Sans conteste, la liaison entre médias et services secrets est passionnelle (...). « Longtemps interdits de la cité des historiens » et des journalistes, le monde du renseignement et ses acteurs en sont aujourd'hui des familiers. Les uns manipulent les autres, qui se laissent faire parfois..., « croyant

simplement entretenir une relation privilégiée avec une "source" bien placée, utile à son "investigation" », quand eux-mêmes ne jouent pas aux espions, pour de l'argent ou par patriotisme ». Ce sont ces liens ambigus, esquissés dans son introduction, signée Yannick Dehée et Olivier Forcade, qu'explore le numéro 16 de la revue d'histoire *Médias\**, dans un dossier sobrement intitulé *Espionnage*. Les différents articles qui le composent évoquent, entre autres, « la rhétorique de la trahison de l'action française contre l'espionnage allemand », « l'Agence Havas, l'information et la guerre civile espagnole ; « le marigot médiatique africain » ; « Le tardif réveil de l'espion français au cinéma ; « le dénouement de l'affaire du Rainbow Warrior entre "fuites" et journalisme "d'investigation" ; *The West Wing* et l'"Intelligence Community" ; médias, responsabilité gouvernementale et secret d'État : l'affaire WikiLeaks ».

\* Contact : [tdm@nouveau-monde.net](mailto:tdm@nouveau-monde.net) Infos : [www.histoiredesmedias.com](http://www.histoiredesmedias.com) 25 €. ISBN 139782847366051

### › **Aéronautique civile**

A l'occasion du Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace qui s'est déroulé au Bourget du 20 au 26 juin, la revue d'analyses et de réflexions sur les marchés extérieurs *Accomex\** (toujours éditée par la CCIP et toujours intelligemment dirigée par Sandrine Rol, sa Rédactrice en chef) a consacré le dossier de son numéro 98 à « l'Aéronautique civile », le sous-titrant « *garantir l'excellence sur un marché mondialisé* ».

Parmi de nombreux articles, et au-delà d'un « panorama mondiale de la filière et du positionnement de l'industrie française », on signalera une analyse décapante du secteur aéronautique « entre opportunités et risques », un autre sur « la place de l'industrie française et sa capacité à se développer », ainsi que celui de Maurice Perrault (président de l'association SPACE - *Supply Chain Progress toward Aeronautical Community Excellence*), un peu plus technique mais qui porte sur un sujet essentiel : « Compétitivité et *Supply Chain* : le défi de l'optimisation ».

On lira aussi, hors dossier, l'article-bilan (provisoire) très documenté d'Evelyne Dourille-Feer (docteur en économie, ancienne élève de l'université de Keïo, au Japon), économiste au CEPII et chargée de cours à l'Inalco, sur les conséquences de « l'après 11 mars pour l'économie japonaise », qui pourrait voir « réorientée l'économie nipponne vers un modèle de développement durable à croissance faible, centré sur l'amélioration de la qualité de la vie ».

\* Contact : [accomex@ccip.fr](mailto:accomex@ccip.fr) et (tél.) 01 55 65 36 31

### › **Les principes de la résilience en France**

La *Collection des chercheurs militaires* \* s'est enrichie, sous la plume de Pierre-Yves Cormier, Alain Ferran, Christophe Rastouil, et Ian Turner d'un nouveau cahier (le n°40 !). Après avoir cerné les différents contours de la résilience dans les champs de l'individu comme ceux de la collectivité, leur étude vise, au travers de cas historiques réels, à discerner quelques facteurs-clés de cette notion avant de mettre en exergue les capacités qui pourraient exister en France comme des principes d'action nécessaires à des capacités nationales de résilience.

Dans le domaine de la physique, la résilience traduit le degré de résistance d'un matériau soumis à un impact. Ce champ d'application s'est étendu ensuite à plusieurs domaines des sciences sociales, en particulier à la psychologie où la résilience exprime alors la capacité d'un individu à affronter et surmonter un stress, pour s'imposer peu à peu comme un concept nouveau. Du niveau de l'individu, à celui du groupe, puis d'une nation, il n'y a qu'un pas que certains États comme les États-Unis, le Royaume-Uni, Israël ou Singapour ont franchi, en intégrant ce concept de résilience dans leurs programmes politiques. Cependant, sa mise en œuvre dans le domaine de la prévention et de la gestion des crises peut susciter quelques interrogations. Les auteurs de cette étude y répondent par une démarche analytique minutieuse, mettant en exergue les mécanismes susceptibles d'élever la capacité de résilience de notre pays. Il s'agit, selon eux, de renforcer le processus de retour d'expérience, d'agir en amont sur la politique de communication et de préparation des populations et de permettre aux individus de rebondir pendant la phase de postcrise.

\* Editée par le Fantoscope – [lefantascope.editions@lefantascope.fr](mailto:lefantascope.editions@lefantascope.fr) (10 €. ISBN 9782357240131).

## NOTES DE LECTURE

*EPEE présente ici des ouvrages récemment parus, traitant d'intelligence économique, de stratégies d'influence et de puissance, de protection des patrimoines, de prévention des risques et de gestion des crises, de communication (au sens large) et de management d'entreprise (toutes thématiques au cœur des métiers d'EPEE), mais aussi de prospective, de relations internationales, de géopolitique et de géoéconomie, des sciences et techniques, des civilisations et des courants de pensée, de démographie et d'histoire, dont la connaissance et la compréhension s'imposent aux décideurs économiques et politiques.*

### ◇ INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, RENSEIGNEMENT ET INFLUENCE

- **QUAND LE DROIT ENCADRE ET PROTÈGE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE**

L'intelligence économique permet à l'entreprise « d'une part, de disposer, pour définir sa stratégie, de toutes les informations légalement disponibles – en lui interdisant toutefois toutes formes d'investigations illicites, et d'autre part de la protéger contre la capture par des tiers d'informations légalement protégées ».

Romain Dumas, Maître de conférences en droit privé à l'Université de Toulouse II, membre du Centre de recherche sur l'entreprise, les organisations et le patrimoine (CREOP\*) nous donne ici à connaître et à comprendre les normes d'encadrement des pratiques d'intelligence économique, dans ces deux domaines de la collecte et de la protection de l'information.

Il y décrit d'abord les stratégies offensives de l'intelligence économique d'entreprise, en commençant par détailler la nature des différentes informations pouvant être rassemblées par une entreprise (informations blanches, grises et noires), leur mode de collecte (légal, « intermédiaire » et illicite) et leur diffusion (autorisée ou non ; de vraies et fausses informations).

Puis il aborde les stratégies défensives de l'intelligence économique d'entreprise en exposant les mécanismes juridiques spécifiques de protection préventive et curative du patrimoine informationnel d'entreprise. Le recours aux droits fondamentaux est également développé, en particulier l'égibilité des informations stratégiques et/ou confidentielles à la protection instaurée par les droits fondamentaux, précisément aux prérogatives énoncées dans la Convention européenne des Droits de l'homme.

Il définit également les mécanismes juridiques spécifiques de protection de l'information, préventives (techniques contractuelles, droits de propriété intellectuelle), et curatives de l'information (mesures processuelles, actions en justice spécifiques au fond).

L'objectif de Dumas est bien de répondre à l'exigence de précision des diverses modalités de l'activité d'Intelligence économique d'entreprise, que ce soit dans la collecte des informations stratégiques et leur diffusion, ou dans la protection des informations détenues dans l'entreprise, la valeur de cette dernière dépendant largement des dites informations.

« Objectif atteint », explique Guy Canivet, membre du Conseil constitutionnel et Premier président honoraire de la Cour de cassation, dans la préface qu'il donne à l'ouvrage, selon lui « d'une pédagogie et d'une utilité pratique incontestables ».

Ses lecteurs y trouveront en effet des réponses précises et argumentées à des questions fondamentales comme de savoir quelles sont les informations confidentielles et diffusables d'une entreprise ou comment collecter légalement des informations sur une entreprise ; si le vol d'informations est sanctionné et à quelles conditions ? Et à quelles sanctions pénales s'expose celui qui divulgue un secret de fabrique ou encore comment se protéger des intrusions en toute légalité ?

Après avoir lu cette anthologie, on ne pourra donc plus dire qu' "on ne savait pas" ...

\* *Reconnu à l'échelon national, le CREOP – qui rassemble 25 enseignants-chercheurs ainsi que des étudiants en cours de thèse – est un centre de recherches transdisciplinaire créé pour permettre aux gestionnaires et aux juristes de l'Université de Limoges de mener des recherches communes sur le thème de l'entreprise et plus largement des organisations et du patrimoine des acteurs économiques.*

***Intelligence économique d'entreprise, droit de la collecte, droit de la protection***, de Romain Dumas, aux éditions Francis Lefebvre. 305 pages au format 15 x 23 cm. Nombreux textes de jurisprudence en annexes. 55 €. ISBN 9782851158963.

- **MOYENS ET PRIORITÉS DU SOFT POWER FRANÇAIS A L'INTERNATIONAL**

Parce que « l'influence d'un pays dans le monde ne se mesure pas seulement à la force de son économie, à sa puissance politique et stratégique, et à sa place dans les institutions de gouvernance internationale », mais qu'elle repose aussi sur « la capacité de séduction de ses idées, des ses savoirs, de sa culture, et sur leur articulation avec les autres facteurs de puissance », cet ouvrage tombe à pic pour cerner le rôle, les moyens et les objectifs de la "diplomatie d'influence" de la France en 2011, via son action culturelle et scientifique à l'étranger, « dans un contexte de baisse d'effectifs et de financements publics ».

Ce *smart power*, « nouvelle déclinaison du concept de *soft power*, lui-même moyen pacifique d'influence par opposition au contraignant, voire militaire *hard power* étant désormais accepté comme un attribut de puissance dont l'importance est croissante, il était en effet utile d'en mesurer les dimensions françaises, alors que le déclin de l'influence de la France est régulièrement évoqué.

Certes, souligne dans sa préface Xavier Darcos, ambassadeur chargé de la Politique culturelle extérieure et premier Président de l'Institut français, « l'influence internationale de la France dans le monde est sans commune mesure avec son poids économique et démographique ».

Pourtant, affirme Philippe Lane, attaché de coopération universitaire à l'ambassade de France au Royaume Uni, professeur invité à la prestigieuse Université de Cambridge et auteur de l'ouvrage, « avec plus de 400 lycées français à l'étranger, plus de 1000 Alliances françaises réparties dans le monde et un vaste réseau culturel et scientifique, « la France joue assurément un rôle important dans le domaine de la diplomatie d'influence ». Il a donc pris la plume pour présenter ici les grandes problématiques, les enjeux, les institutions et stratégies... et les acteurs de l'action culturelle et scientifique française », en soulignant les récentes décisions prises pour promouvoir l'influence de la France, dont la création de *l'Institut français* et de *France expertise internationale*.

Le premier, "institué" le 27 juillet 2010 et "né officiellement" le 1<sup>er</sup> janvier 2011, placé sous la tutelle du MAEE, doit concourir à l'animation et à la gestion du réseau culturel en concertation avec le ministère de la Culture. La seconde, moins médiatisée sans doute parce que moins « culturelle » et plus économique (un travers décidément bien... français !), et bien que placée étonnamment elle aussi sous la tutelle du MAEE, doit concourir « à la promotion de l'assistance technique et de l'expertise internationale françaises à l'étranger, ainsi qu'à la maîtrise d'œuvre de projets sur financements bilatéraux et multilatéraux ».

Philippe Lane explique clairement quels seront les champs d'action réels de ces organismes, au travers des principaux projets majeurs (connus aujourd'hui) de coopération culturelle et scientifique ; pourquoi et comment ils devront faire l'objet d'une évaluation objective de leurs résultats « à l'aune de l'influence qu'ils auront eu au sein des pays et des régions où ils auront été déployés » ; et comment leurs actions, autonomes *de jure*, impliqueront *de facto* une forte concertation, voir une collaboration concrète avec celles des autres ministères, en matières scientifique et technologique entre autres.

***Présence française dans le monde. L'action culturelle et scientifique***, de Philippe Lane, préface de Xavier Darcos, aux éditions de La Documentation Française ([www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)). 127 pages au format 16 x 24 cm. Bibliographie, sélection de sites Internet. 14,50 €.

## ◇ PRÉVENTION ET GESTION DES RISQUES ET DES CRISES

- **INTERPRÉTER ET ANALYSER LES DIFFÉRENTES FORMES DE RISQUES POUR L'ENTREPRISE**

Ce troisième tome de la collection issue des colloques francophones *Oriane* – pour : *Organiser les entreprises, les institutions et les associations en présence du risque*, rassemble de nombreuses et nouvelles contributions sur l'évaluation des stratégies de gestion des risques, sur « les risques que le dirigeant peut présenter pour l'entreprise » ; le management de la diversité et du risque ; la certification des formations en gestion des ressources humaines ; la dynamique des représentations du risque » ; la gestion de la production des ressources naturelles et le risque de perte de contrôle ; la prise en compte du risque dans l'évaluation de marché ; la compréhension et la gestion du risque agroterroriste ; la stratégie du moindre risque dans la vente internationale de marchandises ; le blanchiment et les risques financiers ; les risques financiers dans les fusions et acquisitions horizontales ; l'évaluation de la performance économique de l'entreprise en période de crise ou l'encadrement de la notation pour réduire le risque de marché.

Pour les organisateurs, en effet, « bien plus que les préconisations sécuritaires et préventionnistes sur les seuls aspects techniques, la perception et l'acceptabilité du risque renvoient vers de multiples facettes » qu'il convenait d'étudier.

Objectif à quoi contribue pleinement ce nouvel opus.

***Valoriser l'intégration du risque***, ouvrage collectif sous la direction de Bernard Guillon, aux éditions L'Harmattan. 400 pages au format 15,5 x 24 cm. 35 €. ISBN 9782296551350.

- **LOBBYING ET "PROCÈS ORCHESTRÉS", AMORTISSEURS DE RISQUE JURIDIQUE**

La notion de « procès orchestrés » vise les hypothèses de recours qui sont intentés non pas dans l'espoir de défendre des droits individuels, mais afin d'obtenir un effet médiatique ou de modifier l'état de la jurisprudence. À ce titre, les actions devant les tribunaux de certains groupes de plaignants, comme, par exemple, dans le domaine économique, les magasins Leclerc, ou, dans le domaine associatif, le GISTI ou France environnement, ont largement contribué à construire le cadre réglementaire de leurs activités, voire, plus généralement, à façonner le droit positif.

Le *lobbying* désigne quant à lui habituellement un travail d'influence tourné essentiellement vers le législateur ou les autorités administratives.

Bien que le *lobbying* soit largement analysé depuis une vingtaine d'années, peu de travaux se sont intéressés jusqu'alors à la question de son articulation avec les procès orchestrés.

Pourtant, « l'orchestration de procès peut permettre de modifier l'état du droit positif. Toutefois, il faut rester conscient que les effets obtenus seront toujours moins importants que ceux qui peuvent être escomptés dans le cadre du *lobbying*, le pouvoir créateur du juge n'étant pas celui du législateur et une jurisprudence pouvant toujours être balayée par une nouvelle loi ».

Le but et l'objet de cet ouvrage collectif est d'aborder, à travers de nombreuses études de cas, le rôle des recours devant les hautes juridictions (CJUE, CEDH, Conseil d'État, Conseil constitutionnel...) dans les stratégies de *lobbying*, l'articulation entre *lobbying* et procès orchestrés, ainsi que les aspects pratiques de l'organisation d'un recours en justice dans le dessein de modifier l'état du droit positif (arbitrage entre *lobbying* et procès test, sélection des cas, choix de la stratégie, exploitation des effets médiatiques d'un procès...).

***Lobbying et procès orchestrés***, sous la direction de Viviane de Beaufort (professeur à l'ESSEC, co-directeur du CEDE- Centre Européen de Droit et d'Economie) et Antoine Masson (Référéndaire à la Cour de Justice de l'Union européenne, directeur de programme à l'ESSEC), avec les contributions de : Mourad Attarça, Viviane de Beaufort, Olivier Beddeleem, Nicolas Bouvier, Pascal Corbel, Didier Danet, Laurent Ghekiere,

Anne-Elvire Kormann-Esmel, Anne Kuentz-Lafoucarde, Pierre Laffon de Mazières, Antoine Masson, Genviève de Permon, Pierre-Yves Rossignol, aux éditions Larcier (collection Droit, Management et stratégies). 180 pages au format 16 x 24 cm. 45 €. ISBN 9782804445270.

## ◇ RELATIONS INTERNATIONALES ET MONDIALISATION

### • FAUT-IL RÉINVENTER L'ACTION EXTÉRIEURE DE LA FRANCE ?

« L'accélération de la vie politique internationale depuis 20 ans, marquée à la fois par la diversification des acteurs et par accumulation d'événements valant rupture stratégique, nécessite de revoir profondément l'analyse de l'action extérieure de la France », mais aussi d'en dresser le bilan des évolutions et des continuités, d'en rappeler les objectifs et d'en constater les résultats. C'est ce "vaste programme" que met ici en œuvre Frédéric Charillon, professeur des Universités en Science politique et directeur de l'Institut de Recherche Stratégique de l'Ecole Militaire (IRSEM), qui relève le défi, en moins de 200 pages d'analyses et de réflexions, de « survoler un demi-siècle de politique étrangère de la France » et de proposer un premier bilan de la politique extérieure mise en œuvre depuis 2007 par le Président Sarkozy.

L'auteur et son éditeur ne pouvaient pas imaginer, en initiant ce projet, que l'actualité allait mettre leur ouvrage en pleine lumière, et le rendre aussi utile. Rarement, en effet, la politique étrangère et l'action extérieure n'avaient fait une telle irruption dans le débat public français. Et comment imaginer que les événements surgis dans le monde arabe à la fin de l'année 2010 et jusqu'en cette rentrée de 2011, replaceraient la diplomatie française et ses responsables au centre de multiples enjeux nationaux et internationaux ?

Frédéric Charillon met parfaitement en lumière comment « l'accélération de la vie politique internationale, marquée à la fois par la diversification de ses acteurs et par l'accumulation des événements valant ruptures stratégiques, a nécessité de revoir profondément l'analyse de l'action extérieure de la France ». Et dans quelle marge étroite, les responsables politiques français ont du agir pour que la France maintienne son rang (...), préserve une marge de manœuvre sur la scène internationale, et protège ses intérêts vitaux des domaines aussi cruciaux que la sécurité et l'économie. Et bien que l'action extérieure, « politique publique composite et composée de nombreux volets (diplomatique, militaire, économique, culturel,...) se prête difficilement aux bilans définitifs », le professeur Charillon relève que notre politique étrangère a été marquée par quelques constantes et quelques constats : notre « surface diplomatique » et nos capacités militaires restent primordiales pour nous permettre de jouer un rôle international ; l'Europe diplomatique et militaire « n'a tout simplement pas existé » dans les dossiers libyens et ivoiriens ; il n'y a pas eu de remise en cause, ces dernières années, des orientations qui président à notre action extérieure depuis le début de la V<sup>ème</sup> République : « engagement européen, relation complexe à l'Amérique, relation privilégiée, parfois polémique, avec l'Afrique et la Méditerranée, choix d'une armée forte capable de mener des interventions extérieures, défense dont le socle reste la dissuasion nucléaire ». Continuité, plutôt que « rupture », donc, dans ce domaine.

Quant à « réinventer » son action extérieure pour « projeter une vision, proposer des options au monde », la France pourrait opter, selon l'auteur, pour « un modèle démocratique-libéral visant (...) à renforcer la démocratie dans le monde, assortie des valeurs du libre-échange » ; ou pour un modèle « plus typiquement européen, à formuler et à défendre avec les partenaires de l'Union, dont les nuances avec l'approche nord-américaine seraient dès lors, plus marquées » ; ou encore d'« une tonalité plus spécifique aux traditions nationales françaises, marquées par un universalisme soucieux de la diversité culturelle, de la lutte contre les inégalités (...) et en accord avec l'importance donnée à la francophonie, en Afrique, en Méditerranée, dans les pays ACP ».

Pour Frédéric Charillon, si la combinaison de ces trois scénarios semble « évidente » et s'imposera, le dosage entre ces options sera délicat, et « le cocktail de politique étrangère constitutif de la V<sup>ème</sup> République, à base d'universalisme soutenu par une Europe politique forte mais sans rompre avec

l'Atlantique demeure l'équation la plus probable ». A condition, toutefois, d'être assorti des moyens *ad hoc* et d'être accompagné d'un message clair.

***La politique étrangère de la France. De la fin de la guerre froide au printemps arabe***, de Frédéric Charillon, aux éditions de la Documentation Française ([www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)). 240 pages au format 16 x 24 cm. Bibliographie indicative et, en annexes, les principaux discours de politique étrangère prononcés sous la V<sup>ème</sup> République. 14,50 €.

## ◇ GÉOPOLITIQUE ET CONFLITS

- **LA GÉOPOLITIQUE A DESORMAIS SON RECUEIL**

Exercice complexe, la rédaction d'un dictionnaire requiert précision des termes employés et concision dans leur formulation. De la philosophie à la littérature en passant par l'histoire, chacune de ces disciplines a ses dictionnaires de référence qui concentrent les définitions et concepts essentiels. Appliquer cette méthode à la géopolitique et la géoéconomie, c'est le défi relevé par plus d'une trentaine d'auteurs, sous la direction de Pascal Gauchon (ENS, professeur de géopolitique en classe ESC à Ipésup) et la coordination de Sylvia Delannoy (professeur de géopolitique en classe ESC) et Jean-Marc Huissoud (responsable des enseignements en géopolitique à Grenoble Ecole de Management) dans la célèbre collection Major (dirigée par l'éminent professeur Gauchon) aux Presses Universitaires de France.

Quoique la géopolitique soit elle-même le résultat d'une fusion entre plusieurs enseignements, les 35 auteurs de l'ouvrage ont ainsi cherché à en réunir en un même volume (et en 660 pages) les différentes notions ; le dictionnaire compte plus de 600 entrées, qui participent de « l'étude des rivalités de pouvoir sur un territoire » selon la formule consacrée d'Yves Lacoste.

Outil véritablement pluridisciplinaire, ce dictionnaire accorde ainsi autant de place à situer les enjeux propres à la Passe de Khyber qu'à définir des termes essentiels de la géopolitique comme le terrorisme, les minorités ou la démographie.

Comme tout bon dictionnaire, le lecteur se surprendra ainsi à approfondir telle ou telle thématique sans se soucier du temps. On notera également que s'il est fait la part belle aux concepts, les hommes n'en sont pas moins oubliés puisque qu'une notice a aussi été réservée aux grands théoriciens de la géopolitique, dont Mac Luhan, Joseph Nye, Huntington, Bzrezinski,...

Non sans courtoisie adressée à l'encontre des auteurs, nous nous permettrons toutefois de discuter certaines des formulations employées pour définir plusieurs notions, comme le « problème » kurde. Employer à ce sujet le terme « question » ou « problématique » nous aurait apparu moins lapidaire. S'agissant de l'article consacré à la CIA, faire de la principale agence de renseignement américaine un « mythe sans doute exagéré » revient tout de même à faire de ce service, à notre sens, un acteur mineur des relations internationales d'hier et aujourd'hui alors que bon nombre de régimes ont dû en partie à cette agence leur mise en place, leur maintien ou leur renversement.

Enfin, considérer l'intelligence économique à la française comme une « barbouzerie », c'est du moins que ce transpirent les lignes qui définissent cette notion, c'est selon nous malmener, et curieusement bien mal-connaître ses métiers et ses praticiens.

***Dictionnaire de géopolitique et de géoéconomie***, sous la direction de Pascal Gauchon et la coordination de Sylvia Delannoy et Jean-Marc Huissoud, aux éditions PUF, collection Major. 688 pages, au format 17x24 cm. 70 cartes en couleur. 49 €. ISBN9782130578789.

- **TRENTE ANS DE PRÉSENCE FRANCAISE EN AFGHANISTAN**

La France entretient, depuis les années 1920, une « longue histoire d'amitié et de solidarité avec le peuple afghan » et la coopération entre les deux pays n'a jamais cessé. Dès 1921, la France reconnaît en effet l'indépendance et la souveraineté de l'Afghanistan. Une légation y est alors installée à la fin de

l'année 1923. Maurice Fouchet devient le premier *Ministre de France* dans le pays où il contribue à l'ouverture de la Délégation archéologique française en Afghanistan – suivie par la création du lycée francophone pour garçons en 1923 – ainsi qu'au développement des relations humaines et culturelles entre les deux pays. La légation, fermée durant la Seconde Guerre mondiale, devient une ambassade le 16 avril 1949.

En 1966, un accord de coopération culturelle et technique est signé entre l'Afghanistan et la France, au lendemain de la visite d'État du roi Zaher Shah à Paris et de ses entretiens avec le général de Gaulle. L'Université de Lyon 1 et la faculté de droit de l'Université de Paris débutent leur coopération avec l'Université de Kaboul dès les années 1960 ; des accords de coopération sont alors signés dans le domaine de la santé (1963), de la coopération culturelle et technique (1966) et de l'agriculture (1969). Un centre culturel français est ouvert à Kaboul en 1970.

Quant intervient l'invasion soviétique en 1979, l'effort de la France « officieuse » se concentre dans le domaine humanitaire, et l'action continue des ONG françaises dans de nombreuses régions afghanes – y compris en guerre – va contribuer au capital de sympathie dont continue de jouir aujourd'hui la France dans ce pays. Pendant plus de trente ans, jusqu'à aujourd'hui, la France sera donc présente sans discontinuer, sous des formes diverses, publiques ou privées, civiles ou militaires.

C'est cette longue présence que nous raconte ici Jean-Christophe Notin, qui a réalisé un véritable travail de bénédictin, précis et fouillé, parfaitement documenté auprès des différents et nombreux acteurs de cette « histoire de la France en Afghanistan » qu'il a rencontrés et interrogés : politiques, diplomates, officiers, membres des ONG, journalistes, ... qu'il cite abondamment tout en restant neutre et critique.

Les différentes phases et intensités de la présence française sont décrites, ainsi que, mois par mois – parfois au quotidien, les activités des Français déployées sur le terrain, mais aussi au plan diplomatique, dans les salons des palais de Kaboul ou des ministères parisiens.

Si l'action des « jeunes Français volontaires » des ONG humanitaires et médicales, courageuse jusqu'à l'abnégation parfois, y tient une part majeure, Notin raconte la présence constante de la DGSE – réduite parfois à un seul officier, et les phases de son engagement, sur le terrain, auprès des « combattants de la liberté, qualifiés de « résistants » ou de « rebelles » au gré des alternances politiques en France ; ses centres d'intérêt (les actions et les projets des soviétiques, des différentes factions afghanes, ...) ; ses opérations (recueil du renseignement, formation des combattants, ...) ; ses soutiens directs, en particulier auprès du commandant Massoud, pendant plus de dix ans ! ; ses relations avec les autres « services » étrangers présents à Kaboul, et ses difficultés avec les services pakistanais voisins (malgré des liens étroits), le tout avec des budgets... très, très limités eu égard aux enjeux.

En 2011, alors que la France affirme toujours sa présence, et pas uniquement dans le domaine militaire comme l'explique aussi l'auteur, « les nouveaux choix stratégiques impulsés par Paris, écrit-il, semblent pourtant conduire à une impasse (et) les autorités politiques et militaires françaises sont en fait contraintes à un numéro d'équilibriste ». Si, après dix ans de présence, « il serait mensonger d'affirmer que rien n'a changé », peut-on envisager de se retirer avant d'avoir obtenu, sinon l'assurance d'une stabilité pérenne du pays, au moins des résultats justifiant « le sang versé » et, accessoirement, les millions d'euros dépensés dans les opérations militaires, de reconstruction des infrastructures et de retour à l'État de droit ? Et soixante ans de liens ininterrompus entre Paris et Kaboul dans les domaines de la culture, de l'enseignement et, depuis trente ans, de l'aide humanitaire...

Alors, écrit encore Notin, n'est-ce pas au peuple afghan lui-même, finalement, « de décider, de la manière qu'il souhaite, s'il veut les taliban, Karzaï, les chefs de guerre, ou au contraire une nouvelle génération née en exil ou formée au pays, distante des vieilles querelles et portée vers la modernité » ?

***La guerre de l'ombre des français en Afghanistan 1979-2011***, de Jean-Christophe Notin, aux éditions Fayard. 935 pages au format 15 x 23,5 cm. Cartes, index, bibliographie. 26 €. ISBN 9782213645966.

- **GÉRER LA GUERRE A MOINDRE COÛT ?**

Le cahier collectif de l'Alliance Géostratégique paru en décembre dernier méritait que l'on y revienne. Son thème est plus que jamais, en effet, au cœur de l'actualité... et des réflexions de nombre des stratèges civils et militaires : peut-on appliquer à la gestion de la guerre le concept civil du *low cost* ?

Comment mener une « guerre industrielle et de grande ampleur, coûteuse dans la durée » ? La technologie permet-elle de baisser les coûts des conflits ?

Sous la houlette d'Olivier Kempf, président de l'Alliance, Stéphane Dossé et son équipe ont donc planché sur différents aspects, et suivi différentes pistes, pour tenter d'y répondre, en appliquant leurs réflexions à des domaines aussi éloignés que la combinaison du travail (ici, les soldats) et du capital (les technologies), la différenciation nécessaire entre *low cost* et « bas de gamme », la gestion optimale des coûts et la réduction des dépenses, le choix des outils d'analyse économique, l'utilisation de la Réserve, l'inter-armée et la réduction du périmètre des actions militaires, ou la sous-traitance à des sociétés privées de la guerre par les États.

« Cost in the eyes of the beholder » : les coûts médiatiques de la guerre, soumis eux aussi au "filtre médiatique" sont ici aussi pris en compte, cet aspect prenant une place prépondérante dans cette réflexion globale à l'heure du « zéro mort ». La gestion des informations pour réduire les coûts et atteindre des coûts bas (*low-cost*) est ainsi devenue essentielle dans un contexte de guerre asymétrique. L'opinion lit-on ici, doit être ménagée, quand une forme de *big-brother's* inversé est mise en place.

Au final, cet essai explique de manière habile mais non exhaustive les contours du concept de « guerre low cost » et permet de comprendre les enjeux d'une guerre moderne du point de vue de ses coûts.

*Les guerres low-cost, cahier collectif du blog Alliance géostratégique sous la direction de Stéphane Dossé, aux éditions L'Esprit du Livre. 120 pages aux formats 20 x 13,5 cm. 15 €. ISBN 9782915960914*

## ◇ TERRORISME ET CRIMINALITÉ

### • SURVEILLER ET PRÉVENIR LES NOUVEAUX PÉRILS

Avec ce nouvel ouvrage, concis, percutant et aussi finement renseigné que les précédents, Xavier Raufer, directeur des Etudes au Département de recherche sur les menaces criminelles contemporaines de l'Université Paris II, et professeur associé à l'Institut d'étude du terrorisme et du crime organisé à l'Université de science politique et de droit de Pékin, se rapproche encore de l'objectif qu'il poursuit inlassablement : identifier les nouvelles menaces en matière de sécurité globale et prévenir les risques et les conflits futurs.

Le temps presse et le problème s'aggrave, car l'Europe, qui ne s'en donne toujours pas les moyens, identifie mal ses ennemis, souligne-t-il. Or, les combattre suppose de les connaître : comment préparer la défense de demain si l'on ignore tout de ceux qu'il faudra affronter ? Ben Laden éliminé, ses réseaux affaiblis et discrédités « l'ennemi ne va plus de soi (...), bandits et terroristes mutent et s'hybrident toujours plus, pendant que s'accroît la mondialisation criminelle ».

Loin de critiquer notre société de l'information, Raufer, en dresse « le catalogue des insuffisances et des échecs : anticiper, écrit-il, « exige de déceler et de désigner les défauts de notre cuirasse, de comprendre pourquoi et comment la cybernétique, la standardisation, le formatage, nous privent (...) de notre capacité d'étonnement, donc de vigilance ». Et de trop nous focaliser sur les dangers du terrorisme, en y consacrant l'essentiel de nos moyens policiers et militaires, nous risquons fort (pour l'auteur, c'est déjà la cas), d'oublier ou de minimiser les risques des autres formes de grande criminalité. Une « seconde vague criminelle nous menace déjà, qui aggravera encore la « gangstérisation planétaire », et « il n'est désormais plus possible de considérer séparément le terrorisme, quel qu'il soit, comme une catégorie séparée et distincte des autres dangers et menaces planétaires ».

Il identifie dans ce but, « cinq dimensions de la mondialisation criminelle : la finance criminelle ; les "hybrides", mutants, méta-gangs et gangs de prisons ; les quartiers hors-contrôle et les mégapoles anarchiques ; les grands trafics et les contrefaçons dangereuses ; le cybercrime et la criminalité identitaire (vols de données,...) ».

Alors, que faire ? Raufer propose ici, à nouveau, de procéder au « décèlement précoce » qu'il professe depuis des années, et qu'il définit comme « la recherche experte des conditions dans lesquelles un diagnostic peut être établi à temps, assez précisément pour être utile (...), tout à la fois réflexion préalable sur la nature même du danger, présent à venir ; une prise en compte, en amont, de l'action

même, des obstacles bouchant la vision vers l'avant, qu'il s'agit d'abord de repérer, puis de lever ; une méthode de type médecine préventive appliquée aux dangers réels du monde ».

Mais ici, laissons à ses futurs lecteurs l'intérêt de découvrir le comment de la mise en œuvre de sa méthode, ses capacités et les fruits qu'elle produit.

**Quelles guerres après Oussama ben Laden ?**, de Xavier Raufer, aux éditions Plon, collection Tribune libre. 155 pages au format 13 x 20 cm. 16 €. ISBN 9782259214674.

- **CRISES FINANCIÈRES, OU CRIMES FINANCIERS ?**

« Et si la crise financière, dont nous subissons encore les effets, était bel et bien une vaste fraude ? » Partant de ce postulat, Jean-François Gayraud, Commissaire divisionnaire de la Police nationale, membre du Conseil supérieur de la formation et de la recherche stratégiques (CSFRS), docteur en droit, diplômé de l'IEP de Paris et de l'Institut de criminologie de Paris, décrit en enquêteur et en historien la longue histoire des crises financières des dix dernières années... très différemment des récits journalistiques et des tentatives d'explication des économistes et des financiers.

Pour lui, en effet, il ne fait aucun doute, et il le démontre assez clairement, qu'au delà de « la stigmatisation de quelques boucs émissaires ou de la dénonciation de certains excès », c'est bien d'une succession de comportements et d'actes criminels de grande ampleur qu'il s'agit. Et l'un des nombreux intérêts de le lire est d'ailleurs, au delà de sa description précise des fraudes commises, d'apprendre les manœuvres qui ont tenté d'en minimiser, sinon d'en occulter la dimension strictement criminelle.

Une dimension parfaitement expliquée, épisode par épisode, et acteur par acteur, qu'il s'agisse des banquiers, des intermédiaires financiers, des courtiers, des agents immobiliers, des prêteurs, des assureurs, de certains juges... et de quelques politiques.

On lira aussi avec profit le long chapitre qu'il consacre aux moyens existant et à ceux qu'il préconise pour prévenir les crises à venir, et empêcher ces « nouveaux prédateurs » en col blanc de renouveler leurs funestes menées, qui ont fait, faut-il le rappeler des millions de victimes, privées d'emploi ruinées voire condamnées pénalement pour des dettes qu'elles avaient pas imaginé devoir rembourser en achetant leur maison à crédit. « Combien d'hommes et de femmes auront, *in fine*, perdu leur maison ou leur emploi ? Combien auront sombré dans la misère ? » A terme, 13 millions d'Américains risquent de perdre leur maison. Fin 2010, un actif sur six se trouvait sans emploi ou sous-employé, soit 26 millions d'Américains ». Aux Etats-Unis, le taux de pauvreté est passé de 12,5% en 2007, 14,3% en 2009, soit 44 millions d'Américains, et provoqué l'évaporation de 11 000 milliards de dollars, soit 8 000 milliards d'euros.

Comment repenser les contrôles ? Comment anticiper et prévenir les situations criminogènes ? Comment sortir de « l'aveuglement criminel » ? En répondant à ces questions, Gayraud se montre moyennement optimiste quant à la faculté et à la volonté des décideurs américains... et européens, d'empêcher la répétition de ces crises, la « truandaille de finance » décrite par Hyppolite Taine ayant pris « des dimensions autrement dangereuses dans un monde globalisé, aux Etats aussi nombreux qu'affaiblis ». Et si « le principe de réalité semble progresser face au déni », la route est encore longue, conclut-il, qui verra « les rigueurs de la loi glacer le cœur des financiers » et de leurs sbires.

Après la globalisation des phénomènes mafieux\* et la pénétration du monde du spectacle\*\*, Jean-François Gayraud poursuit dans cet ouvrage son exploration des criminalités organisées qui gangrènent les sociétés contemporaines. En nous donnant à connaître – en nous révélant serait plus exact, la face cachée et les épisodes successifs de la crise des *subprimes* et des crises financières de 2008 et de 2010/20... aux Etats-Unis, il fait encore œuvre utile.

Mais sera-t-il entendu par ceux qui, ayant réalisé le diagnostic criminel nécessaire après l'avoir lu, pourraient encore éviter les suivantes ?

\* *Le Monde des Mafias. Géopolitique du crime organisé*, chez Odile Jacob, 2005. ISBN 9782738116314.

\*\* *Showbiz, people et corruption*, chez Odile Jacob, 2005. ISBN 9782738122322.

**La Grande Fraude. Crime, subprimes et crises financières**, de Jean-François Gayraud, aux éditions Odile Jacob. 260 pages au format 14,5 x 22 cm. 22,90 €. ISBN 9782738126276.

## ◇ ÉCONOMIE ET GESTION D'ENTREPRISE

- **METTRE EN ŒUVRE UN RSE EN CONNAISSANCE DE CAUSE**

Déjà omniprésents dans la sphère privée, les réseaux sociaux partent maintenant à la conquête des entreprises... à moins que ce ne soit le contraire ! Faut-il encore se demander si l'entreprise doit s'y investir, avec quelle énergie ? Avec quels moyens ? Avec quelles précautions ? Et dans quel calendrier ? Car, à en croire les plus récentes enquêtes à ce sujet, tous les acteurs – et futurs utilisateurs – ne sont pas encore convaincus de leur utilité.

Pour Alain Garnier, spécialiste des outils numériques (dont nous avons signalé dans nos Cahiers la qualité de son ouvrage sur *L'information non structurée dans l'entreprise*) et Guy Hervier (rédacteur en chef d'*InfoDSI*) les raisons en manquent pourtant pas de mettre en œuvre un "réseau social" dans l'entreprise, parmi lesquelles : « engager la conversation avec les clients ; développer le capital social des collaborateurs ; faciliter la circulation de l'information ; collaborer plus simplement, et augmenter son capital-savoir et son savoir-faire ».

Mais entre le vouloir-faire et la mise en œuvre d'un RSE, beaucoup de questions devront trouver leurs réponses et beaucoup d'obstacles devront être surmontés. Parmi les premières, il est d'abord indispensable de savoir de quoi l'on parle et donc de définir ce que sont les RSE ; nos auteurs les décrivent donc comme « des logiciels spécialement conçus pour les entreprises, ouverts seulement aux salariés, et sous certaines conditions particulières aux parties prenantes que sont les clients, les fournisseurs, les distributeurs, les partenaires ». Ainsi les RSE ne doivent-ils pas être confondus avec les réseaux sociaux personnels à vocation professionnelle, comme *LinkedIn* ou *Viadeo*, ni avec les logiciels d'entreprise possédant une « extension sociale », comme *Chatter*.

D'autres questions se posent aux entreprises, dont l'ouvrage dresse une liste quasi exhaustive incluant, entre autres les usages, les règles de gouvernance, la sécurité, les fonctionnalités, l'administration de la plate-forme... et la gestion des risques. Nos auteurs apportent des réponses précises, et fournissent de nombreux exemples pour les illustrer.

S'agissant des obstacles à franchir, ils consacrent de longs développements à l'intégration des RSE, à la fois pour l'authentification et pour l'intégration avec les systèmes d'information existants : *mails*, intranet, sites, CRM, ERP, moteur de recherche,... et pour en faciliter la compréhension, ils décrivent de très nombreux « cas d'utilisation de RSE dans les entreprises » de secteurs divers, en rappelant les défis qu'elles ont du affronter et les moyens qu'elles ont mis en œuvre pour ce faire.

Un long chapitre est consacré au démarrage d'un « projet-type », de la définition de l'objectif au déploiement, en passant par l'information et la formation des utilisateurs.

Parce qu'ils vont devenir essentiels dans les stratégies de communication interne et externe des entreprises, les RSE s'imposeront rapidement ; pour autant, leur mise en œuvre n'ira pas sans « entraîner un certain désordre que les entreprises devront gérer et intégrer ».

Cet ouvrage, n'en doutons pas, pourra les y aider.

*Le réseau social d'entreprise*, d'Alain Garnier et Guy Hervier, aux éditions Hermès-Lavoisier. 255 pages au format 16 x 24 cm. Liens utiles, bibliographie et index. 59 €. ISBN 9782746229846.

- **POUR UN DIAGNOSTIC RAPIDE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

Dans l'abondante littérature sur l'analyse financière, cet ouvrage tranche singulièrement. Par sa clarté, d'abord, qui lui fait amplement mériter son titre : il deviendra vite le "guide initiatique" de tous ceux que leurs études ou leurs fonctions dans l'entreprise confronteront un jour aux délices – ou aux affres – de l'analyse financière.

Par son caractère pédagogique ensuite, en particulier pour ces "non-initiés" et ceux qui "doivent en connaître" sans viser à l'expertise du sujet.

Par son usage pratique enfin, car au-delà des principes et des fondements de l'analyse financière, parfaitement rappelés, pour l'essentiel, l'ouvrage présente de nombreuses études de cas d'application des dits principes, toujours dans une langue claire – mais jamais simplificatrice. Le sujet le vaut bien.

Spécialité de la science de gestion, l'analyse financière en entreprise a en effet pour objet et pour objectif de « dresser un diagnostic sur les performances financières, sociales, structurelles et boursières des entreprises, en vue de juger de la qualité de leur développement, de leur rentabilité, et de leur compétitivité et dynamisme au sein de leur secteur ».

La lecture de l'ouvrage permet de bien appréhender les processus d'analyses, d'interprétations, et la réactivité dont un dirigeant doit en particulier faire preuve face à une situation de crise.

Des fondements du concept de finance d'entreprise à l'étude de cas, en passant par la méthodologie et les types d'arbitrages rencontrés en matière de financement, d'investissement et de rentabilité, ce nouvel opus d'Élisabeth Genaivre (docteur en sciences de gestion, Maître de Conférence à l'IUT de Lannion et enseignante à l'Université de Rennes 1, elle nous avait déjà donné une « **Initiation à la comptabilité de gestion en entreprise** », chez le même éditeur, en 2007) allie, avec rigueur, théorie et pratique et constitue donc beaucoup plus qu'une simple "entrée en matière" de la finance d'entreprise et de la contribution de l'analyse financière à la gouvernance des entreprises.

**Initiation à l'analyse financière d'entreprise. Principes et applications**, d'Élisabeth Genaivre, aux éditions Publibook Université, collection Économie et Gestion - Finances et comptabilité. 120 pages au format 17x24 cm. Bibliographie. 22 €. ISBN 9782748365559.

## ◇ SCIENCES ET TECHNIQUES

### • ECLAIRAGES ET VÉRITÉS SUR LES GRANDS DÉBATS SCIENTIFIQUES

Sous-titré « Comment certains industriels, écologistes, fondamentalistes et matérialistes nous manipulent », ce nouvel opus dans « l'œuvre » de Jean Staune, n'a franchement pas reçu l'accueil qu'il méritait.

Et l'on peut comprendre pourquoi tant il dénonce avec vigueur et talent, mais surtout beaucoup d'arguments fondés, les mensonges et manipulations « à prétentions scientifiques » dont nous sommes assommés, au quotidien, sur des sujets, loin d'être mineurs, comme la création et l'évolution des espèces, le réchauffement climatique, le nucléaire, la génétique, les OGM, les vaccins,...

Quand, relayés par une presse souvent ignorante ou partielle, les industriels, les écologistes, les fondamentalistes religieux, les matérialistes radicaux s'affrontent à grand renfort de chiffres et des faits "scientifiquement prouvés" pour imposer leur point de vue (et leur produits...) au plus grand nombre (c'est à dire nous), Jean Staune réagit à cette « désinformation générale » et dénonce « ces nouvelles formes d'obscurantisme », en s'appuyant à la fois sur son immense culture\* scientifique et philosophique et sur les contre-arguments de scientifiques qui eux, n'ont pas l'honneur des micros des radios, des pages des journaux et des « plateaux télé » les mensonges des uns et les manipulations des autres.

En enquêteur minutieux et parfaitement renseigné sur les plus récents travaux des chercheurs sérieux, qu'il cite abondamment ici, il permet à ses lecteurs d'y voir plus clair et d'effectuer ainsi (quand ils peuvent encore, la politique d'éoliennisation forcée de la France atteste que le combat fait rage...) « des choix de société vitaux pour l'avenir ».

Dans sa conclusion, il nous montre l'importance qu'il y a à protéger et préserver la science des différents *lobbies* et groupes de pression, et qu'il importe aussi de préserver la science d'elle-même, en une période où les pouvoirs extraordinaires que lui a donnés sa progression « lui permettent d'envoyer l'aventure humaine se dérouler à un niveau encore plus élevé, ou au contraire, d'y mettre fin par une catastrophe technologique, biologique ou environnementale ».

Ce livre ayant été écrit pour « alerter, pour lancer le débat, pour faire prendre conscience au grand public, comme aux "leaders d'opinion", qu'il y a là des enjeux cruciaux, trop souvent ignorés », son auteur mentionne sept pistes de réflexion, que ses lecteurs découvriront non sans surprise mais certainement avec intérêt.

\* Jean Staune est diplômé en paléontologie, en mathématiques, en gestion, en science politique et économique. Philosophe de sciences et secrétaire général de l'Université interdisciplinaire, il est l'auteur de **Notre existence a-t-elle un sens ?** (Presses de la Renaissance – ISBN 978-2856169698), qui a connu un très grand succès critique et public, et a dirigé chez le même éditeur deux ouvrages collectifs réunissant 30 coauteurs... dont 11 prix Nobel !

*La science en otage, de Jean Staune, aux Presses de la Renaissance. 365 pages au format 14 x 21,5 cm. 22€. ISBN 9782750905026.*

## ◇ HISTOIRE CONTEMPORAINE

### • RÉFUGIÉS PALESTINIENS : LE DIAGNOSTIC ET L'ORDONNANCE

Sujet brûlant s'il en est, complexe aussi que celui des 4 800 000 réfugiés palestiniens, dont « la misère morale et matérielle, la souffrance et le maintien dans des conditions inhumaines, parqués dans des camps depuis 62 ans (!), sont intolérables pour la conscience universelle ».

« Malheureusement, écrit Boutros Boutros-Ghali dans la préface-entretien qui introduit l'ouvrage, le problème des réfugiés palestiniens est une situation oubliée, qui laisse la plupart des habitants de notre planète relativement indifférents. La misère des Palestiniens, leurs conditions de vie difficile sont très peu médiatisées(...). L'amélioration de leur sort n'entre pas dans la liste des priorités de la communauté internationale ».

Voilà pour le constat. Mais Charles Meyer et Philippe Juza ont voulu aller plus loin et savoir pourquoi cette situation perdurait, et surtout si elle pouvait connaître une évolution, et pourquoi pas une issue.

Plusieurs facteurs expliquent, selon eux cette « tragédie humaine » : le principal relève d'un « manquement de l'ONU », qui, par « une anomalie juridique et discriminatoire », a créé une agence spécifique (seule organisation consacrée de façon spécifique à un seul groupe de réfugiés...) pour traiter le problème : l'UNRWA, ou Agence des Nations Unies pour l'assistance et le travail des Réfugiés palestiniens au Moyen Orient. Unique par son statut, elle avait pour mission de porter assistance aux réfugiés palestiniens dans les domaines de la santé, de l'éducation et des services sociaux.

Or, force est de constater, expliquent et démontrent-ils sans difficulté, que cette agence – qui accorde aux réfugiés palestiniens un statut différent de celui de tous les autres réfugiés du monde, en particulier en ce qu'ils sont exclus du régime universel prévu par la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés ! – constitue l'une des principales causes de privation des droits les plus élémentaires pour les Palestiniens : droit au travail, à la nationalité, à la propriété et à l'éducation.

Ils s'étonnent aussi de l'opacité des budgets de l'agence (la plus grande de l'ONU, avec 30 000 employés en 2010 et une allocation officielle d'\$ 1,26 milliard pour 2010/11), de ses frais de fonctionnement et de l'affectation de ses dépenses, sans cesse croissante compte tenu du fait que « le système illimité dans le temps équivaut à une retraite perçue dès sa naissance par chaque réfugié... et ses enfants ».

Ils s'indignent encore de l'incapacité de l'UNRWA, malgré l'ampleur des moyens humains et financiers, à tenir des statistiques à peu près exactes, de nombreux rapports – qu'ils citent ici – faisant état de « décès non déclarés », de fausses cartes assurant l'accès aux avantages des services de l'Agence (accès concernant tous leurs descendants !) ; mais s'il est exact que ce sont les réfugiés eux-mêmes qui fournissent les statistiques les concernant...

« Symbole institutionnalisé de la pérennisation du statut de réfugié palestinien comme outil de la persistance du conflit avec Israël et progressivement, plus tard, sous l'influence du Hamas comme l'expression du rejet de l'État juif », écrivent-ils, l'UNRWA porte donc « la responsabilité de s'auto-perpétuer et finalement de maintenir le statu quo », le peuple palestinien se retrouvant ainsi « manipulé à son détriment, et comme pris en otage de la diplomatie internationale ».

Des solutions existent, concluent-ils, que nos lecteurs découvriront étonnés après ce constat terrible et ce réquisitoire implacable, mais qui nécessiteront plus que du courage politique, de l'abnégation.

*Réfugiés palestiniens. Otages de la diplomatie, de Charles Meyer et Philippe Juza, aux éditions Hermann. 160 pages au format 15 x 23 cm. 14,90€. ISBN 9782705681197.*

## ◇ CIVILISATIONS ET CULTURES

- **CONSTANTES ET IMPRÉVISIBILITÉS DU MONDE ARABE**

Arnaud Lafolie, diplômé en relations internationales de l'ESM de saint-Cyr, breveté de l'École de Guerre, arabisant, connaît bien l'histoire et les mutations du monde arabe. Il s'interroge ici sur les perspectives et les conséquences imaginables – aujourd'hui – d'un bouleversement régional né avec le "printemps arabe", alors qu'« il devient crucial de regarder objectivement cette vaste aire géographique et culturelle ».

Une aire complexe aussi, de vingt-deux États (en incluant l'Autorité palestinienne), partageant une langue, une religion et une culture commune, mais qui n'ont pas une même approche de leurs relations de voisinage et des « autres mondes géopolitiques, et qui « ne se rêvent pas forcément comme membres d'une même nation ».

Un « monde arabe » qui doit aussi, pour l'auteur, être abordé et compris « en prenant en compte le rôle majeur de l'islam mais en le différenciant bien du monde musulman, dans lequel les Arabes sont minoritaires, et de la civilisation musulmane (...) et en faisant la part des choses entre le réel et le mythe, entre l'unité culturelle et la diversité des sensibilités ».

Lafolie n'évite aucun des sujets qui fâchent, au-delà d'indispensables rappels sémantiques, historiques, géographiques : causes de délitement de l'Empire arabe, perte d'influence des Arabes, échecs des nationalismes, réémergence du radicalisme religieux, divisions et affrontements interreligieux, « malédiction des hydrocarbures »,...

Il dit aussi, sobrement mais franchement, l'incompréhension et la méfiance que le monde arabe peut faire naître hors de son aire, et s'interroge sur « l'inexistence d'une culture arabe, moderne et apte à se diffuser et à influencer le monde », « l'insuccès de la modernisation de la langue arabe » et « l'absence de cœur, ou tout au moins de centre de gravité, du monde arabe (...) sans puissance coordonnée, sans cohérence stratégique ».

Une synthèse objective, claire et complète, d'abondantes informations, de bonnes questions, qui plus est bien posées... et de très bonnes sources bibliographiques : de la belle ouvrage en somme, surtout pour un premier opus !

***Le monde arabe tel qu'il est**, d'Arnaud Lafolie, aux Editions de L'Œuvre. 190 pages au format 12 x 20,5 cm. Annexes et bibliographie. 18 €. ISBN 9782356311047.*

- **LA "TERRA AUSTRALIS" PLUS TOUT A FAIT "INCOGNITA"...**

... après la lecture de ce nouvel opus de Maïa Ponsonnet, publié une première fois en 2008 et aujourd'hui remis à jour et complété, en collaboration avec Pierre Grundmann, journaliste écrivain qui a lui-même vécu plus de dix ans sur la « grande terre du Sud ». Philosophe et anthropologue, Ponsonnet se fait ici historienne, géographe et sociologue pour nous faire découvrir, au sens propre, une Australie mal connue, sinon secrète, au-delà de ses grandes métropoles modernes et de ses paysages naturels uniques au monde.

« Complexe, composite, polymorphe, fluctuante », l'Australie, « désert de poussière, patrie de Nicole Kidman et de Rupert Murdoch et berceau de l'un des plus anciennes traditions humaines, jamais exactement – ou jamais seulement telle qu'on l'imagine », mérite en effet amplement que l'on dépasse les clichés qu'elle émet, de « pays froid au décor aseptisé » comme celui de l'Opéra House de Sydney, ou au « vide inhumain dans les étendues incommensurables du désert ».

Donc, pour retrouver puis nous présenter les réalités de sa diversité et déjouer ses apparences, nos auteurs s'engouffrent dans ses failles, en explorent toutes les dimensions physiques, la longue continuité historique, les richesses anthropologiques, les nombreux mythes, les ambivalences politiques, les paradoxes économiques et la typicité culturelle.

Un chapitre, en particulier, étonnera ses lecteurs, qui les fera parcourir « les banlieues tropicales derrière les hôtels, un « outback » moins inhospitalier que l'on ne le croit, un *bush* plus habité qu'on le pensait, et la relation intime des Australiens "des champs" avec « leur » nature.

Et l'on se laisse surprendre par cette Australie qui n'est « jamais exactement – ou jamais seulement – telle qu'on l'imaginait », dans ce guide qui porte bien ce titre.

**Australie, histoire, société, culture**, de Maïa Ponsonnet, avec Pierre Grundmann, aux éditions La Découverte – Poche. 225 pages au format 12,5 x 19 cm. Repères chronologiques, bibliographie et sitographie, index. 9 €. ISBN 9782707167835.

## ◇ DEBATS PUBLICS. DEBATS D'IDEES

### • POUR FONDER L'ÉCOLOGIE SUR LA RAISON

C'est à une brillante analyse critique de l'écologisme (mouvement philosophico-politique développant des thèses publiques a-scientifiques, parfois inspirées de l'écologie mais également étrangères à celle-ci, selon la célèbre définition de Simonnet\*) que se livre ici Stanislas de Larminat, « à la recherche de ses fondements éthiques ».

Car pour cet ingénieur agronome diplômé en bioéthique, les défis du réchauffement climatique, de la pollution, de la disparition de la biodiversité et d'espèces entières, de l'épuisement des ressources naturelles « sont à notre portée » (...) sans tomber dans le politiquement correct, la techno-science, dans la croyance médiatique, dans le prêt-à-penser, dans la mode, dans l'idéologie ».

Au fil de son ouvrage, il démontre sans peine que l'écologisme est porteur, paradoxalement, d'une culture d'obscurcissement des consciences, que ses doctrines sont infondées et trompeuses ; qu'il relève de véritables dérives, de « tentations à la fois messianiques et gnostiques », et qu'il joue en réalité avec une sémantique « fourre-tout » annonçant la fin du monde » si nous ne suivons pas ses recommandations.

Il convient donc, selon lui, de « rétablir une nouvelle et juste sémantique, d'évacuer les dogmes dépourvus de bon sens, en s'éloignant des peurs et des idéologies en révisant, entre autres, des sujets comme les OGM, le réchauffement climatique, la démographie et l'éducation ».

Il plaide pour la fondation d'une plate-forme, puis d'un programme d'actions reposant et valorisant les valeurs de l'écologie sociale et de la solidarité économique avec les générations futures, et reposant sur le souci d'un développement intégral, c'est-à-dire « ajusté à l'homme ».

Et propose, dans cinq « perspectives » majeures, quinze mesures concrètes à prendre d'urgence : dans le domaine des nouvelles technologies et de la recherche, de la lutte contre les pollutions, pour une « véritable agro-écologie », pour « une écologie commerciale véritablement équitable », pour « une écologie de l'homme véritablement subsidiaire » et pour « une écologie sociale » prenant en compte les évolutions démographiques et l'accès à l'éducation et à la santé.

Sans jamais tomber dans le pessimisme, Larminat suggère ainsi une nouvelle alternative invitant à (re)trouver » le sens de l'humain (...), à défendre la vie humaine, de ses débuts jusqu'à sa fin (...), à poser des actes concrets de solidarité envers les plus pauvres ».

Il faudrait être fou pour être contre.

\* *L'écologisme*, de Dominique Simonnet, publié aux Puf (collection *Que sais-je ?*), en 1979 !

**Les contrevérités de l'écologisme**, de Stanislas de Larminat, aux éditions Salvator. 310 pages au format 15 x 21,5 cm. 22 €. ISBN 9782706708084.

## ◇ NOUS AVONS AUSSI APPRECIÉ :

### • QUAND MACHIAVEL REFONDAIT LA SCIENCE MILITAIRE

Il fallait toute l'érudition du professeur Jean-Yves Boriaud, professeur de Littérature latine à l'université de Nantes pour présenter, dans une traduction à la fois respectueuse et limpide, complétée d'une présentation brillante, l'une des œuvres les plus méconnues de ce « génial penseur de la Renaissance que fut Nicholas Machiavel.

*L'Art de la guerre*, trop souvent éclipsé par *Le Prince*, achevé en septembre 1520 et publié pour la première fois en août 1521, été rédigé comme un manuel pratique destiné aux princes italiens pour leur prendre à défendre leurs institutions contre les désordres intérieurs, alors fréquents dans le nord de la péninsule, et leurs Etats contre les menaces d'invasions françaises. Chef d'œuvre d' « humanisme militaire » embrassant tout à la fois histoire, doctrine, tactique et stratégie, détaillant les "meilleures pratiques" concernant le recrutement, l'entraînement, l'armement, les manœuvres, la logistique et jusqu'à la conscription!, ce classique de la pensée militaire fondé sur une connaissance fine de l'auteur des doctrines antiques apparaît d'une étonnante modernité.

D'autant que sa forme en rend la lecture tout à fait accessible, et même plaisante, nonobstant son sujet : l'ouvrage se présente sous la forme d'un entretien entre cinq personnages, un hôte, trois jeunes gens de bonnes familles florentines et un expert militaire, leur entretien se déroulant... dans les splendides jardins des Rucellai aussi connus comme *Orti Oricellarii*, haut lieu des débats intellectuels de Florence, dans lesquels se réunissait l'Académie néoplatonicienne.

Ce qui explique sans doute que Machiavel y évoque aussi certains éléments de pensée politique, dont on ne citera que ce trait de lumière : « Il ne peut y avoir de bonnes lois où les armées sont mauvaises et là où il y a de bonnes armées, il faut bien qu'il y ait de bonnes lois ».

\* On se souvient, entre autres ouvrages, de son *Histoire de Rome* (Fayard, 2001) et l'on utilise toujours sa *Petite grammaire pratique du latin* (Didier, 1989)

***L'art de la guerre***, de Nicholas Machiavel, aux éditions Perrin, collection *Tempus*. 315 pages au format 11 x 17,5 cm. Bibliographie sélective et index. 8 €. ISBN 9782262034795.