



# **XENOPHON**

## **Les Cahiers d'EPEE**

***Cahier n°22***  
***Octobre - Décembre 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° 22 – Octobre/Décembre 2011

# **SOMMAIRE**

## **L'EDITORIAL :**

**Aider les Libyens autrement**

## **POINT DE VUE**

**Pour nourrir 7 milliards d'hommes, encourageons la productivité agricole !**

*Par François Guillaume*

## **MANAGEMENT et ENTREPRISE**

**Walk the Talk™ : l'exemplarité, source du leadership et de la performance durable**

*Par Paule Boffa-Comby*

## **L'ANALYSE ECONOMIQUE**

**Le grand égarement**

*Par Jean-Pierre Pagé*

## **L'INVITÉ**

**Pascal DUPEYRAT,**

*Auteur du " Guide des investissements étrangers dans les secteurs stratégiques"*

## **ILS EN ONT PARLE**

- › Le régime syrien en sursis
- › L'émergence, un phénomène stratégique ?
- › Inscrire l'Inde dans sa stratégie de développement international
- › Quand les PME « s'offrent le monde »
- › Dix ans de guerre de l'information en Afghanistan
- › La sécurité à l'international
- › La France et les États d'Asie centrale, 20 ans après les indépendances
- › Le cyber-espace, nouvel domaine d'influence
- › La « grande misère des coptes » d'Egypte

## NOTES DE LECTURE

### Intelligence économique, renseignement et influence

- **Intelligence économique. Mythes et réalités**, de Nicolas Moinet
- **La boîte à outils de l'Intelligence économique**, de Christophe Deschamps et Nicolas Moinet
- **La communication n'est pas un jeu**, de Ghyslaine Pierrat
- **Le guide du Networking**, d'Alain Marty

### Prévention et gestion des risques

- **Le renseignement criminel**, de François Farcy et Jean-François Gayraud

### Relations internationales et mondialisation

- **La déconstruction européenne**, d'Eric Juillot

### Géopolitique et conflits

- **Au cœur de la Libye de Khadafi**, de Patrick Haimzadeh
- **Un taxi pour Benghazi**, de Marie-Lys Lubrano

### Terrorisme et criminalité

- **La finance pousse-au-crime**, sous la direction de Xavier Raufer
- **La république des mallettes**, de Pierre Péan

### Économie et Gestion d'entreprise

- **La guerre des monnaies**, collectif sous la coordination d'Alain Nonjon
- **Économie et management de l'entreprise**, de Josse Roussel
- *Walk the Talk, une autre façon d'être dirigeant*, de Paule Boffa-Comby

### Sciences et techniques

- **Topographie opérationnelle**, sous la direction de Michel Brabant

### Histoire contemporaine

- **Les coptes d'Égypte**, de Christine Chaillot
- **Les espions français parlent**, de Sébastien Laurent

### Civilisations et cultures

- **Soyons des Hommes. Vie et paroles du Patriarche serbe Paul**, de Jovan Janjić

### Débats publics, débats d'idées

- **Le nucléaire français, quel avenir ?**, sous la direction d'Isabelle Flahault

### Et aussi...

- **La bataille de Stonne**, de Jean-Paul Autant
- **Chronologie commentée de la Première Guerre Mondiale**, de Rémy Porte
- **La Marine française**, d'Alain Boulaire
- **Légion étrangère. 180 ans au service de la France**, de Youri Y. Obraztsov
- **Gendarmes. Armement et organisation**, de Daniel Casanova

## L'EDITORIAL

### **AIDER LES LIBYENS AUTREMENT**

Naturellement réservés, tolérants et discrets, les Libyens témoignent au quotidien, pour ceux qui les visitent aujourd'hui, d'un comportement à l'opposé de celui de leur ancien « guide ». Hospitaliers, dénués de tout ressentiment à l'endroit des Occidentaux, ils sont particulièrement reconnaissants aux Français de les avoir soutenus dans leur combat, au sens strict de ce mot, pour leur liberté.

Aujourd'hui, la Libye exprime d'immenses besoins dans à peu près tous les secteurs économiques. Elle doit reconstruire très vite nombre de ses infrastructures vitales, dans de nombreux domaines : transport, approvisionnement en denrées alimentaires, distribution, énergie, communication, banque et finances, ainsi que certains services administratifs de base.

Mais s'il est indispensable d'aider la Libye en lui proposant nos savoir-faire dans ces domaines, nous pouvons aussi aider les Libyens autrement.

Les aider à se reconstruire, tant les traumatismes des années Kadhafi, et ceux des huit mois d'angoisse sourde ou de peur panique, sous les bombardements ou dans des combats meurtriers, parfois à la limite de la barbarie, ont été profonds.

On ne prend pas les armes à vingt ans, risquant sa vie à chaque instant, des mois durant, sans de lourdes séquelles physiques et psychologiques. Et au moment de rendre son arme, de revenir sur les bancs de l'école ou de l'université, sur la chaise de son bureau ou à l'atelier de son usine, le vide peut être abyssal, et une autre forme de peur vous saisir.

Jeunes adultes combattants, parents, enfants,... beaucoup de Libyens portent en eux des séquelles physiques et psychologiques avec des effets potentiellement chroniques sur leur comportement social. Dans de telles situations, les syndromes psycho-traumatiques ne guérissent jamais spontanément et une prise en charge à long terme s'impose pour prévenir la marginalisation des individus et, à terme, une charge sociale et économique pour l'Etat.

Or, il se trouve que le traitement de ces traumatismes a été étudié par des médecins français (parmi lesquels le Médecin-Général Louis Crocq) dont les travaux font autorité dans le monde entier. Et qu'un projet de structure dédiée à la prise en charge des victimes souffrant de troubles post-traumatiques vient d'être développé, puis décliné en plan d'action opérationnel au service des populations libyennes.

Ce plan de retour à la vie normale, qui ne demande qu'à être mis en œuvre, s'accompagne d'un programme de formation pérenne contribuant à structurer l'avenir du système médico-social de la Libye nouvelle.

Son promoteur, le Docteur Xavier Emmanuelli, assisté des plusieurs de ses confrères et consoeurs, vient à cet effet de se rendre à Tripoli, pour en présenter les objectifs aux nouvelles autorités libyennes : organiser les premiers soins et le transfert de savoir-faire médical post-traumatique ; démultiplier le dispositif de soins et de formation dans d'autres villes ; créer un numéro d'appel gratuit pour la prise en charge des blessés ou traumatisés ; déterminer, en étroite coordination avec les autorités libyennes compétentes, les mesures sociales d'accompagnement nécessaires ; établir, au plus vite, un partenariat franco-libyen de formations spécialisées.

EPEE, qui facilite déjà le retour ou l'implantation des entreprises françaises en Libye, soutient et accompagne ce projet.

## POINT DE VUE

### **POUR NOURRIR 7 MILLIARDS D'HOMMES, ENCOURAGEONS LA PRODUCTIVITE AGRICOLE !**

Par **François Guillaume**

L'année 2011 restera marquée d'un événement démographique majeur : le franchissement par la population mondiale de la barre des 7 milliards. En lui-même, il ne pourrait avoir qu'une valeur statistique s'il ne comportait la menace d'une croissance exponentielle continue que démographes et politiques ont tendance à sous-estimer parce qu'ils n'ont pas de réponse aux questions qu'elle pose.

Ni en amont car toutes les tentatives de limitation de naissances (en Inde et en Chine) ont échoué. Ni en aval, car il n'est pas assuré que l'augmentation des ressources alimentaires suivra au rythme requis, surtout s'il n'est pas mis fin à l'anarchie des marchés agricoles dont la dérégulation est la caractéristique... durable. Et si les médias et les Français qu'ils séduisent et désinforment souvent continuent à dénoncer "le productivisme agricole".

A l'encontre d'une opinion fortement répandue selon laquelle le danger serait dans l'assiette du consommateur par la faute des acteurs de la chaîne agro-alimentaire, et des agriculteurs au premier chef, que l'appât du profit inciterait à user de tout expédient pour produire plus, nous nous proposons donc de démontrer que la recherche de la productivité s'impose en agriculture, comme en industrie, la France en étant un parfait exemple.

En effet, les Français, dont la sécurité alimentaire est assurée, ont l'avantage :

- de se nourrir à bon marché : dans les dépenses des ménages, les produits alimentaires ne comptent plus désormais que pour 15 % contre 50 % un demi-siècle plus tôt,
- de disposer d'une réelle garantie sanitaire des aliments qu'atteste la rareté des intoxications graves malgré l'importance croissante de la restauration collective,
- de bénéficier de l'amélioration constante de la qualité organoleptique des produits que vise la recherche variétale (pour les fruits et les légumes par exemple) et en dépit du souvenir attendri que certains gardent de la pomme «ridée et tavelée» chipée dans le verger du voisin.

Mais si nous n'avions qu'une preuve à donner de la bonne satisfaction du premier des besoins des Français : se nourrir, nous choisirions le critère de l'espérance de vie qui, tous sexes confondus, n'a cessé de progresser dans notre pays à raison d'un trimestre par an pour atteindre 80 ans aujourd'hui, un bienfait dont le mérite est à partager entre les agents de la chaîne agro-alimentaire, les chercheurs et les médecins.

Avant de répondre à la question de savoir si l'agriculture française est productiviste, constatons que ce concept de « productivisme » appliqué à une activité économique est devenu péjoratif ; le suffixe « isme » ajouté à un mot, traduit plus qu'une opinion, il révèle une attitude partisane et, en la circonstance, un caractère outrancier.

Le productivisme en question est devenu le label qu'on décerne abusivement à l'agriculture intensive accusée de gaspiller et d'épuiser les ressources naturelles pour maximiser la production et le profit ; il désignerait un type de production dont les intrants seraient employés sans précaution, sans souci d'économie, sans bon ajustement entre les besoins de la plante et les apports en fertilisants et en

produits de traitement. Le productivisme serait en contradiction avec l'objectif de développement durable.

Il ne saurait pourtant être confondu avec la productivité, analysée comme le meilleur rapport de la production de biens et de services avec la quantité des facteurs de production utilisés.

La productivité agricole se décline en plusieurs objectifs à atteindre :

- la productivité rendement définie par le nombre de quintaux de blé à l'hectare, de litres de lait par vache et par an, d'œufs par poule pondeuse et par an, etc.,
- la productivité économique qui recherche la meilleure marge brute d'un produit par différence entre la valeur de vente de ce produit et celles de ses intrants,
- la productivité des investissements visant le plein emploi des matériels et bâtiments, et leur amortissement rapide,
- la productivité des capitaux engagés,
- la productivité homme/hectare (en France, un homme cultive 80 hectares, gère un troupeau de 50 vaches, un atelier de 100 000 poules pondeuses).

Toutes ces règles d'efficacité qui, à l'époque de l'ordre éternel des champs, étaient pratiquées d'instinct par les paysans font évidemment aujourd'hui l'objet d'études préalables par l'agriculteur devenu chef d'entreprise pour obtenir le meilleur résultat économique et financier possible, c'est-à-dire le meilleur revenu.

Le qualificatif accusateur de productiviste décerné à l'agriculture moderne et performante de notre pays repose sur trois reproches que nous analyserons successivement : les agriculteurs épuisent les terres au prix de récoltes toujours plus abondantes ; l'usage des engrais et des pesticides entraîne une pollution irréversible ; les nouvelles technologies sont dangereuses pour la santé humaine.

Nous concluons par une mise au point sur l'agriculture biologique, contre-proposition que font les opposants à la pratique agricole actuelle. Et nous terminerons en rappelant que l'agriculture française doit être intensive pour être compétitive et pour répondre selon ses moyens au plus grand défi du XXI<sup>ème</sup> siècle : nourrir tous les hommes.

### **Premier reproche : l'épuisement des terres**

Avant la révolution agricole des années 60, la pratique agricole se limitait à la mise en œuvre de l'assolement triennal : le blé était cultivé pour faire du pain ; l'année suivante, l'avoine produite nourrissait les chevaux qui traînaient les instruments aratoires et de récolte ; et la troisième année, la terre se reposait, les jachères autorisant alors des passages réguliers durant l'été d'outils divers pour éliminer les mauvaises herbes susceptibles d'handicaper les cultures à venir, chiendent ou chardons par exemple. Le désherbage chimique évidemment n'existait pas ; les terres étaient fumées mais très insuffisamment par les déjections des animaux de la ferme. Parfois on introduisait des légumineuses au lieu et place de la jachère pour obtenir du fourrage et enrichir naturellement le sol en azote prélevé par ces plantes dans l'atmosphère. Ces pratiques culturales n'autorisaient que des rendements faibles (moins de 10 quintaux de blé à l'hectare) car les céréales étaient insuffisamment « nourries » et très souvent handicapées dans leur croissance par la concurrence des mauvaises herbes qu'on ne savait pas détruire dans les récoltes autrement que manuellement. A ces méthodes empiriques et traditionnelles, la modernisation agricole a substitué d'autres techniques : celles de l'emploi des engrais chimiques pour se prémunir de l'appauvrissement des terres, et des produits phytosanitaires pour éliminer les « ennemis » des cultures : insectes, champignons, plantes adventices.

D'empirique l'agriculture est devenue plus scientifique selon des méthodes qui se sont affinées au fil du temps en fonction des produits et des matériels disponibles. La démarche rationnelle a consisté à rechercher, à partir d'analyses des sols réalisées tous les cinq ans, les insuffisances d'éléments nutritifs en fonction des besoins de la plante pour les corriger par des apports d'engrais chimiques à base de

nitrate (N), d'acide phosphorique (P) et de potasse (K). Il n'y a ni supercherie, ni mystère dans ces pratiques.

Tout végétal, pour se développer, a besoin au moins de ces trois éléments NPK que l'on trouve à l'état naturel par exemple dans les mines d'Alsace pour la potasse, dans celles du Maroc pour l'acide phosphorique, dans l'urée pour l'azote. Il s'agit en fait de compenser par des apports les prélèvements effectués par les plantes. Toute insuffisance se traduit par une baisse des rendements, ceux du Bio en sont une permanente illustration.

La pollution est-elle la conséquence inévitable des apports d'engrais ? La réponse est non si on les ajuste aux besoins. Le risque en est limité pour trois raisons :

- l'analyse des sols précède les épandages dans le but de rechercher le meilleur équilibre possible,
- les matériels d'épandage sont de plus en plus précis. Les plus récents de ceux-ci sont capables de faire varier les apports d'engrais à même le champ via un satellite par une analyse spontanée de l'état de la plante et de ses besoins,
- la recherche de la meilleure marge brute possible incite les agriculteurs à économiser les intrants, tout dépassement des besoins étant synonyme de perte.

Cette argumentation technico-économique s'enrichit du fruit de l'expérience d'un demi-siècle de modernisation agricole qui a permis par exemple :

- à la Champagne pouilleuse, dont la craie portait des pinèdes rachitiques, de produire désormais d'étonnantes récoltes,
- aux serristes de substituer à la terre végétale de la laine de roche arrosée d'un substrat nourricier où se développent parfaitement tomates, courgettes et fraises,
- aux agriculteurs de l'Artois de récolter depuis plus de 30 ans 100 quintaux de blé à l'hectare sans que la terre ne faiblisse ou ne meure.

### **Deuxième reproche : l'usage des pesticides**

L'opinion publique orientée par les médias juge cet usage immodéré et dangereux. Certes ces produits ne sont pas anodins : mal employés, ils présentent effectivement un risque pour les agriculteurs qui les manipulent, et pour la faune non visée (par exemple les abeilles).

C'est pourquoi on dénonce volontiers les excès d'usage et les erreurs d'utilisation. La nature des produits dont l'homologation fait cependant l'objet d'une longue procédure et de tests rigoureux par des agences spécialisées, françaises et européennes, et d'une surveillance permanente qui permet au besoin de retirer du marché un produit, d'interdire une molécule de base en cas de risque réapparu, pour lui substituer un produit nouveau dont la dangerosité est moindre.

Aussi convient-il de respecter rigoureusement les recommandations d'usage, y compris de confier la destruction des emballages et des produits périmés au service spécialisé créé à cet effet à l'initiative des organisations agricoles.

### **Troisième reproche : les nouvelles technologies sont dangereuses**

Sont principalement en cause les OGM (Organismes Génétiquement Modifiés) victimes d'une véritable diabolisation orchestrée par les médias. En réalité la transgénèse est un saut technologique majeur qui emploie la chirurgie génétique pour améliorer les plantes, une technique qui se substitue aux pratiques empiriques anciennes de croisement naturel ou provoqué, et d'hybridation des végétaux qui est un brassage génétique entre variétés, naturel ou dirigé dans le cas du maïs.

Les objectifs visés sont multiples. Il s'agit d'accroître les résistances aux insectes (production et conservation des grains), à la sécheresse, à la salinité des sols, aux maladies des plantes, et à certains herbicides ; d'augmenter les rendements, la valeur nutritionnelle des plantes et de compenser leurs carences diverses ; de produire des médicaments : la vitamine A par « le riz doré » pour lutter contre la

cécité de 500000 enfants du Sud-Est asiatique, l'insuline par un maïs transgénique, l'hémoglobine par un tabac transgénique, etc.

Le champ d'investigation est immense et prometteur. Plusieurs techniques sont employées pour donner un caractère nouveau à une plante la transgénèse par l'introduction d'un gène nouveau dans son génome, la mutagenèse qui consiste à stimuler un gène existant au détriment des autres ou à le muter par radioactivité, ces deux dernières techniques étant plus précises que la première dont le ciblage de l'objectif recherché est délicat.

Le grand avantage des OGM est aussi de se substituer aux produits phytosanitaires et donc de diminuer les risques de pollution.

En réponse aux critiques dénonçant avec virulence le danger de toxicité des OGM, on peut opposer qu'il en existe dans le monde 130 millions d'hectares, soit quatre fois la surface agricole utile (SAU) française sans qu'un seul accident n'ait été signalé ; que tous les tests avancés à l'appui d'une dangerosité (test du rat) se sont révélés erronés et tendancieux ; que le danger pour les insectes (papillons, abeilles) est inexistant car ils ne sont pas ciblés par les OGM commercialisés ; que le risque de dissémination par les pollens est limité et peut être circonscrit. Enfin, dans le souci de respecter la biodiversité, signalons que des zones refuge pour les insectes sont exigées autour des parcelles OGM ; elles évitent aussi la possible immunisation des insectes appelés à être éliminés dont Monsanto vient de faire la fâcheuse expérience avec la chrysolème du maïs, coléoptère qui s'est adapté à la toxicité de l'OGM sensé le détruire.

L'application du principe de précaution prévoit une procédure longue et complexe avec tests en milieu confiné puis *outdoor*. Elle précède les décisions ministérielles prises sur avis d'une commission scientifique ad hoc. Ceci étant, le client est roi et on doit respecter le choix des consommateurs mais à condition qu'ils acceptent d'en payer le prix.

### **L'agriculture biologique est-elle la bonne réponse ...**

... c'est-à-dire celle qui permettrait de produire suffisamment sans utiliser ni engrais chimiques ni produits phytosanitaires ? Ses adeptes l'assurent en prônant le retour aux pratiques anciennes pour développer une production jugée naturelle par des recettes combinant la rotation des cultures et le sarclage mécanique afin d'éliminer les mauvaises herbes, l'utilisation des déchets et le compostage pour fumer les terres, la lutte intégrée pour combattre les insectes ravageurs... Ils se prévalent aussi de protéger la biodiversité de la flore et de la faune. C'est un mode de culture désormais réglementé qui répond à un cahier des charges. Tels sont les arguments et les méthodes.

La réalité est tout autre.

Au vu de la progression de l'espérance de vie à raison, rappelons-le, d'un trimestre par an en France, l'agriculture conventionnelle qui nourrit 99 % de la population n'a pas à se culpabiliser.

Les produits bio, selon deux agences officielles française et britannique aux résultats concordants, ne sont ni plus sains ni plus gustatifs que les produits conventionnels mais ils sont évidemment bien plus chers.

Leurs rendements à l'hectare sont divisés par trois parce que la plante ne dispose pas des éléments nutritifs NPK qui lui sont nécessaires,

La substitution du sarclage mécanique au désherbage chimique réduit certes la pollution de ses sols mais accroît celle de l'atmosphère en CO<sub>2</sub>.

Le bio n'est pas moins exempt de danger que le conventionnel. Par exemple les pousses de soja d'origine allemande sont la cause de 50 morts et de plusieurs milliers de malades, catastrophe sans précédent en culture traditionnelle.

Enfin, le bio utilise aussi des produits phytosanitaires selon une liste positive très fournie ; ils sont dits naturels sans être exempts de danger (par exemple la roténone, insecticide accusé d'accroître le risque de maladie de Parkinson).

Le seul intérêt du bio est de tester des méthodes de production économes d'intrants (engrais, phytosanitaires, façons culturales).

Son extension irraisonnée pose des questions d'ordre économique et financier ; ainsi, peut-on se permettre de réduire l'atout agricole français que le bio réduirait à néant ? Car si 20% des terres françaises se convertissaient au bio selon l'annonce faite au Grenelle de l'environnement, la France n'aurait plus un grain de blé à exporter, les rendements sur ces terres étant divisés par trois.

Elle pose aussi une question morale : a-t-on le droit de préconiser dans les pays riches la culture du bio qui réduit la production quand un milliard d'êtres humains souffrent de la malnutrition jusqu'à en mourir ?

La production animale n'échappe pas aux critiques qui portent autant sur les conditions de vie et d'hébergement des animaux domestiques que sur leur alimentation. Depuis la guerre, les progrès de productivité du secteur animal (bovins, porcins, volaille) ont été spectaculaires.

## **En conclusion**

Affirmons que la recherche de la productivité s'impose en agriculture comme en industrie car il est impératif d'améliorer la compétitivité dans un univers économique où la concurrence s'exacerbe de la mondialisation, c'est-à-dire de la globalisation des échanges. Dans ce contexte, ceux qui ne s'y adaptent pas disparaissent. Certes, de tout temps, on s'est inquiété de la fuite en avant et de ses risques dans cette course au mieux-être qu'on assimile à tort à la recherche du bonheur.

D'où l'hymne récurrent du retour à la nature dont Voltaire se gaussait déjà en disant « qu'il nous ferait marcher à quatre pattes ». Ce slogan bucolique s'exprime aujourd'hui sous d'autres formes : l'agriculture biologique en est un, oubliant que depuis des millénaires il existe un lien de cause à effet entre l'agriculture traditionnellement raisonnée et la protection de la nature dont les paysans sont les irremplaçables artisans.

Interdire le progrès serait condamner l'humanité en commençant par les plus faibles des hommes. Tout au contraire, la science est le moyen et le garant de ce progrès pour un meilleur partage. Elle est aussi l'avenir de l'écologie car c'est par la recherche qu'il faut sans cesse améliorer la balance avantages/inconvénients des inventions des hommes. Or la Politique Agricole Commune (PAC) ignore la misère du monde quand elle freine la production en mettant l'accent sur la conservation des paysages, sur l'éco-conditionnalité des aides aux agriculteurs, en interdisant les OGM prometteurs, en érigeant le principe de précaution en verrou de toute innovation.

Cependant, malgré ses imperfections et ses dérives, la PAC, la plus élaborée de toutes les politiques communes, est une réussite à protéger. Ses principes sont à étendre à l'extérieur de l'Union Européenne et principalement au profit du Tiers-Monde pour le sortir d'une crise alimentaire endémique qui n'en finit pas.

Le modèle est là. Il a inspiré mon Plan de développement pour en finir avec la pénurie alimentaire dont est victime un milliard d'êtres humains. Dans l'urgence, il est de la responsabilité de la Communauté internationale de relever le défi économique et humanitaire de la pauvreté et de la famine. Veillons à ce qu'elle en fasse sa priorité.

**François GUILLAUME**

*Chef d'exploitation agricole en Lorraine, François Guillaume a été Président de la FNSEA, puis Ministre de l'Agriculture. Ancien Député (UMP) de Meurthe et Moselle, ancien député européen, il est Conseiller Régional de Lorraine.*

*Il a, entre autre, publié en 1983 « **Le pain de la liberté** » (qui retrace son engagement syndical et politique pour un dialogue Nord-Sud équilibré, et décrit sa vision des problèmes de développement du Tiers-monde); puis en septembre 2009, (chez Eyrolles) « **Vaincre la faim. Pour en finir avec l'inacceptable** », où il propose un plan capable de réduire la fracture Nord-Sud, plaidant pour une indispensable coordination des politiques agricoles, commerciales et monétaires.*

*François Guillaume a fondé et anime l'association « **Plan Guillaume, pour un nouvel ordre économique mondial** » ([planguillaume@free.fr](mailto:planguillaume@free.fr))*

## MANAGEMENT & ENTREPRISE

**WALK THE TALK™**

### **L'EXEMPLARITE AUX SOURCES DU LEADERSHIP ET DE LA PERFORMANCE DURABLE**

Par **Paule Boffa-Comby**

Et si c'était vrai ? Si la période actuelle, par delà les incertitudes et les bouleversements qu'elle engendre, pouvait aussi se révéler une formidable occasion de dépasser la dictature du court-terme et de la performance à deux chiffres – et ses conséquences désormais avérées- pour repenser l'entreprise, ses critères de réussite, son *leadership* ?

Si l'exemplarité et la responsabilité devenaient notamment deux éléments-clefs de la mesure de la capacité d'un dirigeant à assurer le succès durable de son organisation ?

#### **Dirigeants, gestionnaires de complexité**

Le monde change, les équilibres bougent, l'information circule à une vitesse telle que le moindre bruissement d'aile d'un côté du globe peut immédiatement être répercuté à l'autre bout de la planète.

Entreprises et dirigeants du XXI<sup>ème</sup> siècle évoluent dans un monde complexe, aux paradoxes multiples. Ils doivent agir au niveau local, tout en se plaçant sur l'échiquier mondial ; donner des satisfactions de court terme aux marchés tout en assurant la pérennité de l'organisation ; peser en permanence les impacts économiques, humains et environnementaux des décisions prises pour que leurs activités soient perçues comme créatrices de valeur partagée, etc.

Tout cela, en étant regardés, observés dans leurs moindres faits et gestes, des plus petits aux plus majeurs, en temps quasi-réel, par des parties prenantes aux attentes et aux priorités divergentes voire apparemment inconciliables, qu'il leur faut écouter, prendre en compte et arbitrer avec un doigté d'équilibristes de haut vol. Ce, avec d'autant plus d'acuité et d'équité que la défiance n'est jamais loin, particulièrement en périodes mouvementées.

#### **Au cœur de nécessaires transformations**

Face à cette complexité croissante et face à l'accélération des temps, les dirigeants n'ont ainsi d'autres choix que d'accroître en permanence la plasticité, la réactivité et la capacité d'innovation et de rebond de leur organisation. Ce qui leur demande, dans certains contextes, d'avoir le courage d'amorcer de profondes transformations destinées à (re)donner à leur entreprise toute la force et les atouts d'une organisation « auto-apprenante ».

Une "(r)évolution interne" dont l'enjeu principal est le passage d'une logique historique "d'obéissance" (culture de la hiérarchie et du contrôle) à une culture de la responsabilisation et de la confiance, qui libère les énergies et permet la fertilisation des intelligences individuelles au service d'une intelligence collective démultipliée et d'une vision partagée.

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

Cahier n° 22 – Octobre/Décembre 2011

Une transformation, qui passe, notamment, par un retour au réel et au pragmatisme à même de (re)donner du sens aux contributions de chacun, par une autonomisation réelle et travaillée des différents acteurs au sein d'un cadre clair ; ainsi que par des espaces de respiration cultivés dans l'organisation, redonnant notamment leurs lettres de noblesse aux principes d'initiative et d'essai-erreur comme source d'apprentissage.

Une démarche qui semble couler de source tant les principes "d'intelligence collective", de "participatif" et d'"*empowerment*" ont donné lieu à de nombreux ouvrages et de nombreux articles ces dernières années.

### **Diriger, un art exigeant**

Pourtant, si tant de programmes de changements échouent, c'est sans doute que cette démarche n'est pas aussi évidente qu'il n'y paraît. Pourquoi ?

Parce que ce changement de paradigme mobilise bien plus qu'un esprit de synthèse ou qu'une capacité à modéliser méthodologies et processus RH. Il requiert un pilote capable d'exercer son libre-arbitre et sa clairvoyance pour prendre des distances avec les us-et-coutumes et autres résistances au changement, et capable de faire preuve d'une persévérance exemplaire, à même de rassembler autour de lui des acteurs désireux d'incarner et de relayer ce même élan dans l'ensemble de l'organisation.

Diriger, chacun le sait, est bien davantage que manager. Prendre la bonne décision et poser la stratégie *ad hoc* ne constituent, en effet, que le début d'une grande aventure économique, organisationnelle et humaine.

Il est ensuite de la responsabilité du dirigeant de savoir démontrer sa capacité à « *Walk the talk* » ("concrétiser sa parole", "accorder ses dires et ses faits"), sans quoi la crédibilité et la confiance que lui portent les différentes parties prenantes s'émeussent rapidement, emportant avec elles les gages d'objectifs atteints et d'engagement des acteurs.

Car, dans un monde aux repères bouleversés, à l'avenir incertain (au sens où les évolutions technologiques, la globalisation, la rapidité de circulation des biens et des informations, les revendications sociales et les configurations géopolitiques, etc. peuvent révolutionner d'un jour à l'autre un marché, une économie, un secteur...), la force de la cohérence entre les discours et les actes reste, sans doute, le seul repère observable et différenciant, à court, moyen et long terme.

### **Walk the Talk™ une autre façon d'être dirigeant, qui nécessite de nouvelles compétences**

La capacité du dirigeant à défendre sa stratégie, à asseoir sa légitimité et à s'imposer comme interlocuteur privilégié de parties prenantes aussi diverses que ses actionnaires, ses collaborateurs, ses banquiers, ses fournisseurs, ses concurrents, les agences de notations, des organes de lobbying, etc. est ainsi essentielle.

Son assise personnelle, sa capacité à impulser des directions, à imposer les transformations nécessaires ainsi qu'à redonner du souffle et de la réactivité à son organisation font, plus que jamais, la différence entre les dirigeants qui réussissent et ceux qui altèrent les chances de leurs entreprises, à l'instar de certains patrons récemment déçus.

Les nouvelles compétences-clefs des *leaders* du XXI<sup>ème</sup> siècle se situent, en conséquence, majoritairement au-delà de leur « tête bien faite », de leur savoir-faire et de leur capacité à faire-savoir. Elles sont de l'ordre d'un savoir-être mobilisateur reposant sur :

- le courage de voir et de dire les choses pour adresser les changements, les évolutions de leur métier et de leurs entreprises ;
- la vision d'une entreprise plaçant réellement les hommes et les femmes au cœur de l'entreprise et de son succès, quitte à redéfinir la notion de succès pour la compléter ;

- l'engagement nécessaire à faire bouger les lignes en s'appuyant sur une bonne connaissance de ses valeurs tout autant que sur les indicateurs de performance (KPI) ;
- ainsi que le sens des responsabilités et la volonté sincère d'être exemplaire, c'est-à-dire de faire de son mieux pour mettre en cohérence ses "dire" et ses "faire", son "être".

Pour être à la hauteur de la tâche qui lui est confiée et des défis qu'il doit relever, pour redonner la confiance malgré l'incertitude environnante, le dirigeant doit, ainsi, pouvoir s'appuyer sur ce qu'il est et sur ce qu'il dégage, tout autant que sur son expérience, son histoire, ses compétences techniques et tactiques.

Alors, et alors seulement, il peut être en capacité de conduire un vrai changement et de faire évoluer les gènes de son entreprise, ses us et coutumes afin qu'elle soit proactive, c'est-à-dire capable de se remettre en question et d'évoluer en profondeur pour se mettre en correspondance avec le monde volatil et challengeant qui l'entoure...

**Paule BOFFA-COMBY**  
[paule.boffa-comby@pema-partenaire.fr](mailto:paule.boffa-comby@pema-partenaire.fr)

*Créatrice et dirigeante de PEMA-Partenaire ([www.pema-partenaire.fr](http://www.pema-partenaire.fr)), conseil de plusieurs dirigeants et cadres exécutifs de grandes entreprises françaises, Paule Boffa-Comby est l'auteur de **Promouvoir les talents** (publié chez Eyrolles fin 2007 et dont nous avons rendu compte dans notre Cahier n°9) et co-auteur d'**Agir en Coach** (ESF, 2007), de **Tous Talentueux** (Eyrolles, 2008) et de **Tous Leaders** (Eyrolles, mai 2011).*

-----

Pour prolonger les réflexions de cet article et découvrir ce qu'en pensent neuf dirigeants d'envergure, on lira son dernier ouvrage (également présenté dans les notes de lecture de ce Cahier) : **Walk the Talk - Une autre façon d'être dirigeant\*** avec les témoignages exclusifs de :

Jean-Paul Bailly (PDG de la Poste),  
 Daniel Bernard (ex-PDG de Carrefour),  
 Paul Bulcke (DG de Nestlé),  
 Philippe Crouzet (Président du directoire de Vallourec),  
 Clara Gaymard (Présidente et CEO de GE France),  
 Xavier Huillard (PDG de Vinci),  
 Stéphane Richard (PDG de France-Télécom Orange),  
 Jean-Pascal Tricoire (Président du directoire de Schneider Electric),  
 François Pérol (Président du directoire de BPCE).

\* *Publié aux Editions du Cherche-Midi en septembre 2011. 265 pages au format 15,5 x 20, 5cm. 19,80€ ISBN 9782749122618. ([www.walkthetalk-etredirigeant.com](http://www.walkthetalk-etredirigeant.com))*

## L'ANALYSE ECONOMIQUE

### **LE GRAND EGAREMENT**

Par **Jean-Pierre Pagé**

De plus en plus, le « monde occidental » semble se fourvoyer complètement et s'engager dans une impasse.

Pendant les deux dernières décennies, dans l'euphorie de la financiarisation débridée et triomphante, les pays de l'Occident se sont endettés déraisonnablement jusqu'à ce que sonne la fin de la récréation, d'abord en 2008-2009 quand il s'est agi de déverser des flots de liquidités pour empêcher l'asphyxie du système financier, puis, à partir de 2010, quand le montant extravagant des dettes accrues par la crise a suscité l'inquiétude des prêteurs.

Depuis lors, s'est enclenché un nouveau processus de recherche de la réduction de ces dettes sous le « diktat » des agences de notation, voulant prouver leur sérieux après l'étrange laxisme dont elles ont fait montre avant la crise, et la pression des « marchés » affolés par la dégradation de la situation.

Remarquons d'abord que ce phénomène épargne quelque peu les États-Unis qui, bénéficient du privilège de l'émission de la monnaie de référence du système monétaire international actuel. Les débats stériles et ubuesques entre démocrates soucieux de ne pas étouffer la croissance et républicains désireux de « tuer » l'État fédéral n'ont pas eu, jusqu'ici, de conséquences sur les « marchés » à l'égard du dollar qui, dans ce monde chavirant, reste une valeur refuge de référence.

Sommés de toutes parts de réagir, menacés de voir leur « note » faire l'objet d'une dégradation et, avec celle-ci, leur possibilité de rembourser leur dette anéantie, les pays de la zone euro ont entrepris, tous en même temps, de ramener leurs comptes à l'équilibre, principalement au moyen de coupes dans leurs dépenses publiques censées, selon l'idéologie dominante, être plus efficaces que les hausses d'impôts.

Ce comportement moutonnier, qui a ramené au premier plan le Consensus de Washington et, avec lui, la politique traditionnelle du FMI, est, à la fois, absurde, inefficace et empreint d'une profonde injustice.

Il procède, d'abord, d'une absurdité économique qui le rend profondément inefficace. Il n'est pas besoin de rappeler longuement que les coupes dans les dépenses publiques entraînent automatiquement une chute des recettes publiques qui en réduit fortement l'effet. En outre, ces effets sur l'activité économique, cumulés dans la zone euro et démultipliés en raison de leurs conséquences sur les échanges intra-zone, risquent de conduire à la récession, voire à la dépression.

En fait, beaucoup d'esprits éclairés en conviennent, à commencer par la directrice du FMI, mais ne font rien pour y remédier, dans l'attente peut être que les « investisseurs », admiratifs face à tant de vertu méritant leur confiance, relancent la machine. Quant aux « politiques », soit, ils l'ignorent, soit ils font semblant de l'ignorer.

Ensuite, ce comportement est empreint d'une injustice criante en même temps que d'une grande hypocrisie à l'égard des populations concernées. Il suffit de citer le cas de l'Espagne, saluée pourtant pour le « courage » de son Premier Ministre qui n'a pas hésité à sacrifier sa carrière pour mener à bien une politique de coupes sévères dans les dépenses publiques et les prestations sociales conduisant à l'explosion du chômage et de la précarité.

La situation d'une grande partie de la population espagnole, telle que la décrivent plusieurs observateurs, est, en effet, aujourd'hui tragique et indigne d'un grand pays de l'Europe, avec des taux de chômage records et une aggravation inquiétante de la pauvreté qui oblige un nombre croissant d'espagnols à recourir à la « soupe populaire ».

Faut-il accepter que l'on en revienne, ainsi, à des pratiques et à des situations qui rappellent le XIX<sup>ème</sup> siècle pour réduire la dette des pays considérés et qu'il n'y a pas d'autre solution ? Certainement non. On pourrait aussi citer le cas de la Grèce où la purge pèse de tout son poids et avec son cortège de désastres sur la population.

Et il serait mal venu de citer l'exemple de l'Allemagne, pourtant porté au pinacle, tant il n'est pas reproductible tel quel, en raison de la qualité de sa spécialisation industrielle et de la puissance de ses PME.

Actuellement, la zone euro est dans une impasse. Plus les « politiques d'austérité » se généralisent et s'approfondissent, plus la croissance diminue et l'on plonge vers la récession. Là encore, est éloquent le cas de la Grèce dont la chute de la production augmente à la cadence des « plans » successifs. D'une façon générale, à chaque annonce d'une nouvelle « tranche d'austérité », prévaut d'abord le sentiment du devoir accompli en satisfaisant les attentes des « marchés » et en calmant les agences de notation. Cela dure deux ou trois jours, puis les unes et les autres repartent à l'assaut et stigmatisent d'autres pays.

Et ceci n'est pas étonnant, car ces plans d'austérité n'ont rien de rassurant pour des esprits rationnels qui en anticipent les effets dépressifs. De surcroît, on voit des experts dire aujourd'hui, à juste titre, qu'il faudra dix ans pour résorber les déficits. A ce moment là, nous serons tous morts !

Ne recommençons pas l'expérience catastrophique des années 30 et essayons de sortir de cette spirale mortifère. Arrêtons-nous d'empiler les unes sur les autres les mesures récessives en croyant obéir à des vœux des « marchés » et des agences de notation que, au demeurant, nous ne savons pas déchiffrer.

Cessons les vaines digressions sur le « fédéralisme » et la « fédération des États Nations ». Au point où nous en sommes, il nous faut achever la construction de l'Union européenne. Cessons donc de reporter au lendemain des décisions qui sont d'autant plus coûteuses qu'elles sont prises trop tard.

On nous rétorquera que tout ceci appelle une reconstruction du monde (occidental) et, surtout, de son système financier et que cela ne se fera pas en un jour. Mais, d'ores et déjà, des pistes peuvent être explorées et suivies. Trois types d'action peuvent être menées rapidement.

En premier lieu, il convient d'accroître considérablement, aussi rapidement que possible, les possibilités de rachat de la dette de la zone euro par les institutions européennes, ce qui permettrait, en diminuant drastiquement la pression qui s'exerce sur les différents pays de la zone, d'éteindre l'incendie.

Force est de constater que, compte tenu du refus actuel des autorités allemandes d'autoriser la Banque Centrale Européenne à intervenir pour racheter la dette européenne, à l'instar de ce que font la « Fed » aux États-Unis, la Banque du Japon et la Banque d'Angleterre dans leurs pays respectifs, le Fonds Européen de Stabilité Financière tel qu'il est actuellement conçu, n'est qu'une solution palliative. La pression doit donc s'exercer vis à vis des dirigeants allemands qui résistent pour des raisons, non seulement institutionnelles, mais aussi idéologiques.

Au demeurant, rappelons que, dans l'hypothèse très réaliste d'une récession qui nous menace avec un sous emploi du travail et du capital productif, un accroissement de la liquidité disponible n'est pas inflationniste. La crainte de l'inflation doit donc être désamorcée et raisonnée. Surtout, l'analogie entre une Europe, aujourd'hui première puissance économique mondiale et riche d'une solide épargne, et la République de Weimar d'une Allemagne appauvrie et saignée à blanc par un conflit meurtrier ne tient pas.

Certes, on ne viendra pas à bout des déséquilibres financiers monstrueux qui ébranlent l'économie occidentale uniquement par les interventions des Banques centrales et il convient de s'attaquer d'urgence à la reconstruction du système monétaire et financier mondial, mais cela permettra à

l'Europe de respirer. Dans le même esprit, l'émission d'« Eurobonds », dont on reparlera plus loin, constituerait un autre et excellent moyen de mutualiser la dette.

En second lieu, il s'agit de remettre à leur place les agences de notation, réguler les pratiques techniques des marchés et séparer les activités des banques. La première mesure devrait avoir pour objet de sévèrement encadrer, voire supprimer, le droit accordé de façon irresponsable à ces agences de noter les États. On peut espérer que les efforts entrepris à cet égard par la Commission européenne qui a pris le problème à bras le corps seront efficaces et que la Commission aura la détermination et le courage d'aller jusqu'au bout.

En ce qui concerne le second sujet, il s'agit, notamment, conformément aux dernières mesures décidées, d'interdire les ventes à découvert et d'interdire aussi certaines techniques de gestion automatiques par ordinateur des opérations financières utilisées par les traders.

Enfin, il s'agit de séparer les fonctions de prêt aux agents économiques des fonctions de pure spéculation en réactivant des dispositions comme celles du « Glass Steagal Act » que la Grande Bretagne a eu le courage de vouloir rétablir, quoique à un horizon qui apparaît éloigné.

En troisième lieu, il convient de reformater complètement les politiques dites « d'austérité » menées actuellement en vue de retrouver l'équilibre des comptes publics en cessant de les axer entièrement sur les dépenses publiques et de les faire peser sur les classes moyennes et les plus pauvres, selon deux directions :

- en les axant sur l'imposition des grandes fortunes, à l'instar de ce qu'avait fait Franklin Roosevelt au cours des années 30. Que l'on n'aille pas invoquer l'argument de « l'exode des riches » dans un tel cas de figure ! A un moment où l'on parle d'uniformiser la fiscalité dans la zone euro, ceci devrait être fait simultanément dans tous les pays-membres et coordonné avec ce que veut faire le Président Obama aux États-Unis ;

- dans le même temps, en pratiquant des politiques de soutien de l'activité économique de type « New Deal » pour éviter les effondrements des économies, en utilisant, par exemple, les « Eurobonds » pour leur financement. Ceci pourrait être employé pour financer le développement des infrastructures dont a tellement besoin l'Europe, notamment en Allemagne pour lui permettre de jouer pleinement son rôle de carrefour et de centre vital de l'Europe de demain.

**Jean-Pierre PAGÉ**  
jppage@wanadoo.fr

*Économiste,  
Directeur de recherche au Centre d'études et de recherches internationales (CERI) de SciencesPo Paris*

Nota. : Ces réflexions, et beaucoup d'autres sur le même sujet, ont également été publiées sur le très intéressant blog de Paul Jorion : <http://www.pauljorion.com/blog/> , « consacré à une réflexion générale sur les questions du monde contemporain ».

## L'INVITÉ

**Pascal DUPEYRAT\***, auteur du "Guide des investissements étrangers dans les secteurs stratégiques" \*\* où il expose les principes et règles afférents aux contrôles des opérations transfrontalières ou de fusion-acquisition dans les secteurs stratégiques.  
Il répond, pour nos Cahiers, aux questions d'**Aurélien NEU\*\*\***.

### **« SEULE UNE MEILLEURE APPROPRIATION DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE NOUS PERMETTRA D'EVITER D'ETRE DEPOSEDES DE NOS SECTEURS STRATEGIQUES TOUT EN LAISSANT NOTRE ECONOMIE OUVERTE AUX INVESTISSEURS ».**

**Les Cahiers Xénophon.** *M. Dupeyrat, vous êtes l'auteur du premier Guide sur les investissements étrangers dans les secteurs stratégiques, paru aux éditions Ellipses en mai 2011. A ce titre, pouvez-vous nous présenter les avancées qu'a permis Le Livre Blanc de 2008 sur la Défense et la Sécurité Nationale en matière de définition de ce qu'est la « sécurité nationale » dans le droit français ?*

**Pascal Dupeyrat.** Il y a un avant et un après Livre Blanc de 2008. Avant cette date, le concept de sécurité nationale est la superposition de différentes notions comme la défense nationale, la sécurité publique ou encore l'ordre public. Or, c'est en 2008 qu'est opéré le rapprochement entre sécurité intérieure et sécurité extérieure. Il y a désormais une continuité entre les deux concepts. Cela a ainsi permis d'introduire la sécurité nationale dans le droit français alors qu'elle en était absente jusqu'à cette date.

Toutefois, il n'y a pas eu d'introduction au niveau constitutionnel, ce qui a des conséquences pour l'organisation des pouvoirs publics qui restent calqués sur un modèle de type défense nationale.

**Les Cahiers Xénophon.** *La conciliation entre les engagements communautaires de la France, dont l'article 56 du TFUE qui stipule que « toutes les restrictions aux mouvements de capitaux entre les États membres et les pays tiers sont interdites » et l'impérieuse nécessité de protéger des secteurs d'intérêt majeur pour le pays s'apparente-elle à une voie étroite ? Avec quelle conséquence pour le patriotisme économique ?*

**Pascal Dupeyrat.** C'est en effet une voie étroite puisqu'un rapport de force s'instaure entre deux logiques. D'une part la Commission Européenne, qui a une vision assez stricte de sa mission en termes de protection de la liberté d'investissement, de libéralisation des marchés et de circulation des capitaux, et d'autre part les États, qui conservent un pouvoir de dérogation lorsqu'il s'agit d'investissements regardant leur défense nationale. Pour la Commission, cette dérogation est souvent utilisée à des fins protectionnistes, ce qui explique pourquoi elle cherche à garder, par tous moyens, la main sur ce sujet.

A l'inverse, imaginez un instant que les États acceptent de confier à la Commission la mission de protection de leurs secteurs stratégiques, elle en serait incapable. Aussi, si les États ne s'organisent pas et ne se défendent pas, personne ne le fera à leur place.

Par ailleurs, il y a une différence au sein même des États européens puisque chacun d'entre eux a sa propre définition de ce que sont ses enjeux de sécurité nationale. Pour certains pays, comme la France ou l'Allemagne, l'industrie de défense est la composante d'une doctrine de souveraineté et défense nationale tandis que pour d'autres pays, celle-ci n'est qu'un marché parmi d'autres. C'est pourquoi ce serait, à mon sens, une erreur fondamentale que de confier la mission de protection des secteurs stratégiques à la Commission.

**Les Cahiers Xénophon.** Dans votre partie consacrée à la limitation des investissements étrangers dans les pays en voie de libéralisation, vous abordez notamment le cas de la Chine et de l'Inde. Pouvez-vous nous présenter brièvement le régime de contrôle des investissements étrangers dans ces deux pays ?

**Pascal Dupeyrat.** Au cours des derniers mois, la Chine a refondé son régime de contrôle des investissements étrangers, en intégrant notamment la notion de sécurité nationale dans son dispositif. Deux secteurs ont également été ajoutés à la liste des secteurs jugés stratégiques. Le premier est celui des ressources agroalimentaires, le second concerne les infrastructures de transport.

Par conséquent, le pays dispose désormais d'une doctrine de sécurité nationale, avec une vision plutôt extensive, qui permet aux autorités de suspendre, voire d'exclure, les activités d'un investisseur étranger.

Dans le cas de l'Inde, c'est un pays pour lequel il est assez difficile d'obtenir des informations auprès des relais traditionnels comme les missions économiques. Malgré la volonté indienne de présenter les traits d'une économie libéralisée et très ouverte aux investissements étrangers, il faut retenir que les possibilités sont assez étroites et strictement encadrées.

**Les Cahiers Xénophon.** Quel serait l'intérêt pour la France de mettre sur pied un « Comité sur l'Investissement Étranger », comme l'ont fait les États-Unis avec le CFIUS (Committee on Foreign Investment in the United States) ?

**Pascal Dupeyrat.** Les deux pays disposent de similitudes dans leur dispositif sur les investissements étrangers. Ainsi, tant la France que les États-Unis reposent sur un socle interministériel, ont mis sur pied un guichet unique et ont une présomption plutôt favorable par rapport à la liberté d'investissement.

La différence concerne le niveau hiérarchique puisque c'est le Président des États-Unis qui dirige le dispositif. Dans le même temps, par sa fonction de Chef des armées (*Commander in Chief*), c'est aussi à lui que revient la responsabilité de décider en dernier ressort puisqu'il s'agit d'un sujet relatif à la sécurité nationale. En France, c'est au niveau du ministre de l'économie et des finances que les affaires se traitent alors que les considérations de sécurité nationale incombent davantage au Président. L'intérêt serait donc d'approfondir la réflexion autour de ce qu'est la sécurité économique.

Des avancées sont visibles, en témoigne la création du Conseil de Défense et de Sécurité Nationale (CDSN) placé auprès du Président de la République. On peut imaginer que c'est au sein de ce Conseil restreint que se traiteront d'ici quelques années les dossiers relatifs aux investissements étrangers dans les secteurs stratégiques.

**Les Cahiers Xénophon.** Après trois années d'existence, le FSI (Fond Stratégique d'Investissement) a investi 5,9 milliards d'euros dans des entreprises françaises. Partagez-vous l'avis selon lequel il est devenu un « outil central » de la politique industrielle de la France, comme l'a récemment déclaré le Président Nicolas Sarkozy ? Doit-on encourager la création de nouveaux fonds, en particulier à destination des équipementiers et des sous-traitants ?

**Pascal Dupeyrat.** L'arrivée du FSI a été une très bonne chose car elle illustre la prise de conscience par l'État que les dispositifs juridiques, dans un contexte de guerre économique et financière, ne suffisent pas pour empêcher les prises de contrôle hostiles. Le FSI souffre néanmoins d'une contradiction puisque la définition de ce qu'il considère comme stratégique est assez large. Son champ d'action a ainsi été étendu à des activités ou des secteurs dont on peut considérer leur caractère stratégique comme excessif.

En un mot, si tout est stratégique, plus rien ne l'est. Si les équipementiers et les sous-traitants automobiles sont certainement vitaux pour l'industrie de ce secteur, je peine à être convaincu de leur aspect stratégique pour la souveraineté du territoire.

A l'inverse, l'actualité récente nous a montré que le numéro deux mondial de fabrication des cartes à puces et des papiers d'identité, une entreprise française, est passé à 90% sous le contrôle d'un fonds américain sans que personne ne s'en émeuve. A l'heure où la France aspire à doter ses ressortissants de cartes d'identités numériques, on peut s'interroger sur l'opportunité d'une telle cession alors que le FSI aurait très certainement pu être mis à contribution.

**Les Cahiers Xénophon.** Vous définissez le lobbying comme le moyen donné à tout nouvel entrant sur un marché de « jouer à armes institutionnelles égales avec les autres concurrents », si l'on se réfère à votre article du 13/10/2011 paru dans le Cercle Les Échos. Que répondez-vous à ceux qui pointent du doigt la prétendue opacité de cette activité ? Et où en est-on sur le chemin de la reconnaissance institutionnelle ?

**Pascal Dupeyrat.** C'est le fantasme et la méconnaissance qui poussent certains à parler d'opacité. La République est organisée par une Constitution, des lois organiques, ce qui signifie que des règles existent. Tout amendement adopté ou crédit investi est soumis à un contrôle. Il est par conséquent plus facile d'invoquer l'opacité plutôt que d'avouer sa méconnaissance des règles du jeu. Pour ma part, le lobbyiste est avant tout un plaideur qui défend les intérêts de ses clients auprès des pouvoirs publics selon des procédures et des règles établies. C'est sa capacité à emporter l'adhésion de ses interlocuteurs qui conditionnera la réussite de la mission.

Pour ce qui est du chemin vers la reconnaissance institutionnelle, je dirais que l'on y va lentement mais sûrement. Des progrès ont été faits et un régime proche de celui des avocats est certainement à envisager d'ici quelques années, avec un registre des lobbyistes.

**Les Cahiers Xénophon.** Diriez-vous que l'intelligence économique peine encore à être appropriée tant par les fonctionnaires que les acteurs privés ?

**Pascal Dupeyrat.** Il y a en effet un problème de culture. La perception des enjeux économiques se résume trop souvent à une vision macroéconomique ou microéconomique. Or, l'économie est aussi le lieu d'affrontement des États. C'est en sensibilisant les acteurs privés et publics que s'opérera une véritable prise de conscience nationale. Nous avons des technologies et de la dette alors que l'argent est ailleurs. Seule une meilleure appropriation de l'intelligence économique nous permettra d'éviter d'être dépossédés de nos secteurs stratégiques tout en laissant notre économie ouverte aux investisseurs.

**Les Cahiers Xénophon.** En septembre 2011, le fond souverain qatari Qatar Holding a manifesté son souhait de racheter la moitié de la part détenue par Daimler (soit 7,5%) dans le capital d'EADS. Cette part sera finalement rachetée par l'Etat allemand selon des informations parues au début du mois de novembre 2011. Le pacte franco-allemand, qui doit notamment permettre de conserver la parité dans le capital d'EADS, sera-t-il suffisant selon vous pour repousser des offres plus hostiles à l'avenir ?

**Pascal Dupeyrat.** Il est peut être excessif de considérer l'intervention du fonds qatari comme une manifestation hostile. A ce sujet, on peut constater qu'il y a eu un changement dans la perception et la hiérarchisation des fonds souverains. En 2007, avant la crise financière, les fonds souverains étaient assez mal perçus.

En 2011, alors que l'Europe doit faire face à ses dettes, les fonds sont devenus des chevaliers blancs, à l'image du fonds qatari. Attention, cela est vrai pour ce fonds mais ne l'est peut-être pas pour tous car l'arbitrage est aussi géopolitique.

Supposez un instant que le fonds souverain russe ait lui aussi manifesté son souhait d'entrer au capital d'EADS, je vous laisse imaginer quelles auraient été, à juste titre ou pas, les réactions.

-----  
\* **Pascal Dupeyrat** ([dupeyrat@relians-constuling.com](mailto:dupeyrat@relians-constuling.com)) a fondé le cabinet RELIANS en 2002, spécialisé dans l'intermédiation et l'accompagnement institutionnel des opérateurs et investisseurs dans les secteurs sensibles et réglementés. Il intervient pour de nombreux groupes tant en France qu'à l'international.

\*\* **Guide des investissements étrangers dans les secteurs stratégiques**, aux éditions Ellipses. 296 pages au format 16,5 x 24 cm. 33€. ISBN 9782729864743

\*\* **Aurélien Neu** ([aurelien.neu@gmail.com](mailto:aurelien.neu@gmail.com)) est titulaire d'une maîtrise en Histoire contemporaine (PARIS IV Sorbonne) et du diplôme de l'Institut des Hautes Etudes Internationales (PARIS II Panthéon Assas). Il est également diplômé du Master Affaires Internationales (Université Paris Dauphine), où il a soutenu un mémoire intitulé « Les investissements étrangers en France la protection des intérêts stratégiques ».

## ILS EN ONT PARLE

### › Le régime syrien en sursis

Sous ce titre sans équivoque, l'excellente revue *Moyen Orient* décrit (toujours cartes à l'appui), les enjeux internes, régionaux et internationaux que pose "la question syrienne" : la construction étatique du pouvoir du parti Baas, le rôle des Frères musulmans, les relations entre Damas et Téhéran,... et s'interroge sur les conséquences d'un effondrement du régime de Bachar al-Assad, en esquisant plusieurs scénarios, des meilleurs aux pires. Car, contrairement à la Tunisie, à la Libye et même à l'Egypte, ces conséquences ne pourraient être limitées à ses seules frontières. A noter encore dans ce dossier très complet, un portrait original et bien documenté de celui que certains appellent, en référence à son « lion de père », « le lionceau de Damas » : Bachar al-Assad, ainsi qu'un article original et fouillé sur les relations entre les chrétiens et le régime al-Assad.

Au sommaire de ce même numéro 12\*, un article sur « le printemps arabe de la monarchie » au Maroc, un reportage saisissant sur Hébron sous occupation israélienne et un regard utile sur « les revendications des femmes » en Arabie saoudite.

\* *Contact* : Tél. 01 75 43 52 73 et [contact@areion.fr](mailto:contact@areion.fr)

### › L'émergence, un phénomène stratégique ?

Parmi les thèmes prioritaires d'études de l'Institut de recherche Stratégique de l'Ecole Militaire (Irsem) : les pays émergents constituent-ils un phénomène stratégique et celui-ci peut-il être analysé comme tel ? C'est pourquoi le professeur Charillon, directeur de l'Irsem, a organisé, en liaison avec la Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH), une journée de travail\*, autour de plusieurs invités venus du Brésil, de Chine et d'Inde, mais aussi d'Afrique du Sud, du Maroc et de Turquie.

A partir de quels critères évalue-t-on et définit-on l'émergence ? Quels sont les impacts de l'émergence sur le multilatéralisme, le comportement des marchés, et des médias ? Comment appréhender « les différentes postures des candidats à l'émergence stratégique ? Existe-il des puissances déclinantes, et une passation de pouvoir entre anciennes et jeunes nations ?

Cette « redistribution de puissance » constitue-t-elle une « rupture stratégique », et si oui, avec quelles conséquences ? Autant de questions abordées et qui ont fait l'objet de longs débats entre intervenants et avec un public expert.

\* *Contact et infos* : Diane de Laubadère (01 44 42 52 87) et [irsem@defense.gouv.fr](mailto:irsem@defense.gouv.fr)

### › Inscrire l'Inde dans sa stratégie de développement international...

... est aujourd'hui non seulement possible, sans trop de risques mais souhaitable, sinon nécessaire. C'est ce que démontrent les différentes interventions qui constituent le numéro 99 de la très pragmatique et documentée revue *Accomex*\*.

« Forte d'une population de 1,2 milliard d'habitants et d'un taux de croissance de plus de 8% l'an depuis 2004 (!), l'Inde a en effet plutôt bien résisté à la crise mondiale. Sa vie politique se régionalise encore, et se décentralise, enfin. De nombreux secteurs pourraient accueillir l'offre française, dont ceux des technologies de l'information, de la pharmacie, des infrastructures, du transport et de la mobilité, et de la franchise.

Un article important est également consacré à la protection des innovations techniques en Inde, avec force conseils pratiques.

\* *Contact et infos* : Sandrine Rol, Rédactrice en chef (01 55 65 36 31) et [accomex@ccip.fr](mailto:accomex@ccip.fr)

### › **Quand les PME « s'offrent le monde »**

A l'occasion de la publication du centième numéro d'*Accomex*, (qui fête à cette occasion ses vingt ans, bravo !), sa revue d'analyse et de réflexion sur les marchés extérieurs, la Chambre de commerce et d'industrie de Paris offre à ses lecteurs un dossier très complet sur les stratégies et les "meilleures pratiques" d'internationalisation des PME.

Comme l'explique Sandrine Rol, Rédactrice en chef d'*Accomex* dans son éditorial, « s'internationaliser est une étape dans toute stratégie de développement, une étape difficile. Mais (...) l'international n'est pas un espace réservé aux plus grands : il est à la portée des petites entreprises, sous réserve d'une démarche préparatoire et d'un accompagnement de qualité ».

Ce numéro 100 aborde donc, sous la signature d'une vingtaine d'experts, l'essentiel des aspects d'une stratégie nationale (étatique) et internationale (entrepreneuriale privée) gagnante "au grand export" : nouveaux relais de croissance ; déterminants des échanges extérieurs ; besoins futurs des PME-PMI ; gestion des crises ; nouvelles pratiques interculturelles ; risques et opportunités du financement ; exportation dans une Europe en crise... et dans les pays émergents ; gestion des formalités internationales ; utilisation d'Internet ; nécessité et pratique de l'anticipation et de la veille ; protection contre la contrefaçon.

Pour se procurer ce numéro (et s'abonner à la revue) : Bénédicte Martin - Cellule produits éditoriaux et formation, 2 rue de Viarmes 75001 Paris. Tél. : 01 55 65 36 31 – Tie. : 01 55 65 39 60 [accomex@ccip.fr](mailto:accomex@ccip.fr)  
Et pour retrouver tous les numéros d'*Accomex* : [www.entreprises.ccip.fr/web/international/accomex](http://www.entreprises.ccip.fr/web/international/accomex)

### › **Dix ans de guerre de l'information en Afghanistan**

Sous la direction de François-Bernard Huyghe, l'Observatoire Géostratégique de l'Information de l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques\*, vient de publier un document très intéressant\*\* sur un aspect un peu méconnu de la guerre en Afghanistan : « la guerre "pour les cœurs et les esprits", la guerre "du faire croire" à cette « croyance que le guerrier doit imposer à son adversaire : la conviction qu'il a perdu, ce dont djihadistes et talibans ne semblent guère persuadés », écrit Huyghe.

Richard Labévière (consultant et auteur, entre autres ouvrages, de *Vérités et mythologies du 11 septembre* publié aux Editions Nouveau Monde) y rappelle que la qualification même de la guerre (contre qui, pour quelle victoire, suivant quelles règles ?) en est le premier enjeu stratégique et symbolique. Florent Barnades (Assistant de recherche à l'IRIS) revient sur le pouvoir de la photo dans une guerre où la représentation de la violence et des victimes est cruciale.

Dans la même logique, Emmanuel Pezé (journaliste arabisant et consultant en communication) montre quel rôle joue l'image de l'ennemi-propagande djihadiste ou l'apparition sur écran des talibans traqués par des machines *high-tech*. Cette propagande djihadiste, Pierre-Yves Castagnac (secrétaire de rédaction à l'IRIS) en donne un exemple révélateur avec un extrait traduit du très étrange magazine anglophone en ligne « *Inspire* ».

Quant aux réseaux sociaux, dont on a souligné à l'occasion du "printemps arabe" qu'ils étaient les outils des révoltes démocratiques, Florent de Saint Victor (spécialiste des questions de défense, animateur du blog d'analyse stratégique *Mars Attaque*), démontre qu'ils sont aussi devenus un terrain d'affrontement majeur entre l'ISAF et les talibans.

Dix ans de guerre sont aussi dix ans de guerre de l'information, tout à la fois « guerre des données et guerre des images », comme le souligne et l'explique François-Bernard Huyghe dans l'article qu'il donne à ce dossier et qui le conclut.

\* [www.iris-france.org](http://www.iris-france.org)

\*\* Téléchargeable en PDF depuis : [http://www.iris-france.org/docs/kfm\\_docs/docs/2011-10-dix-ans-de-guerre-de-linformation-en-afghanistan.pdf](http://www.iris-france.org/docs/kfm_docs/docs/2011-10-dix-ans-de-guerre-de-linformation-en-afghanistan.pdf)

### › **La sécurité à l'international**

*Sécurité et stratégie*, revue européenne des directeurs de sécurité bien connue de nos lecteurs, a consacré le dossier principal de son n°7 daté d'octobre à la sécurité à l'international. Y est interviewé

Jean-Michel Chéreau, directeur de la protection du groupe Areva, sur la sécurité d'un grand groupe dans un pays à risque. (On rappellera ici qu'EPEE, assimilée à tort dans l'article à une SMP (!?), est une société de conseil en intelligence stratégique au service des entreprises dans leur développement à l'international.

Jean-Jacques Kourliandsky, spécialiste de l'Amérique latine et chercheur à l'IRIS, évoque le Mexique « entre criminalité et émergence économique » ; Henry Yebouet décrit la situation en Côte d'Ivoire « au lendemain de la crise poste-électorale, entre sortie de crise politique et défis sécuritaires » ; Kyan Baharifar, consultant en risques-pays, dresse la typologie des menaces et énumère quelques « solutions de protection » pour les entreprises françaises en Irak ; Aline Lebœuf rappelle enfin les « bonnes pratiques des entreprises et des ONG en matière de protection des expatriés ».

A lire également, entre autres articles sur des sujets connexes, celui de Monica Goncalves sur les évolutions jurisprudentielles récentes sur le contenu de l'obligation de sécurité de résultat, et leurs impacts pour les salariés envoyés en mission à l'étranger.

\* Contact : [contact@cdse.fr](mailto:contact@cdse.fr) et Tél. : 01 44 70 70 85

### › **La France et les États d'Asie centrale, 20 ans après les indépendances**

A l'initiative du Groupe sénatorial d'amitié France - Asie centrale, plus que jamais « au service » des relations entre la France et les pays d'Asie centrale et toujours présidé par le sénateur André Dulait, s'est tenu au Palais du Luxembourg un important colloque marquant le 20<sup>ème</sup> anniversaire de l'indépendance des cinq Républiques d'Asie centrale : Kazakhstan, Kirghizistan, Ouzbékistan, Tadjikistan et Turkménistan, et sur leurs relations avec la France, passées, présentes et leurs perspectives.

Si, sur le plan géopolitique, les États du Caucase et de l'Asie Centrale sont des « pays neufs » si l'on considère que leur indépendance date d'une vingtaine d'années, ce sont aussi des civilisations très anciennes, avec lesquelles la France a établi des relations de très longue durée. En vingt ans, ils ont accédé au rang des puissances émergentes, disposant - pour plusieurs d'entre eux - de ressources naturelles exceptionnelles : minerais, hydrocarbures, potentiel hydroélectrique, etc. Et au-delà de leur diversité, ces États partagent de nombreux points communs, parmi lesquels une population jeune et bien formée, un fort potentiel de croissance et un marché intérieur soutenu. Autant de bonnes raisons pour que les entreprises européennes - et françaises, en particulier - soient plus présentes dans une région du monde où leur expertise trouverait à s'employer.

C'est pourquoi le colloque a d'abord rappelé, grâce aux témoignages des cinq ambassadeurs de France dans ces pays la nature et la réalité de la présence française en Asie centrale depuis 1991, puis leur évolutions constitutionnelles, leurs destins divergents et leurs convergences de fond, et bien entendu leurs situations économiques respectives et leurs relations bilatérales avec la France. Les cinq ambassadeurs de ces pays en France ont enfin exprimé leurs attentes pour un renforcement de ces relations.

Les actes de ce colloque sont disponibles sur : <http://www.senat.fr/international/colloques.html>

### › **Le cyber-espace, nouvel domaine d'influence**

A l'occasion d'un colloque sur « la stratégie de guerre dans le cyber espace » co-organisé par l'Alliance Géostratégique\* et le Centre de Recherche des Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, au cours duquel en ont été abordés – et discutés – différents aspects (sémantiques, techniques, juridiques, opérationnels,...) et domaines (cybersécurité, attaques et parades cybernétiques, cyberconflits, souveraineté numérique,...), plusieurs intervenants ont évoqué le cyber espace comme objet et media d'influence.

Chacun avec un angle différent, le chercheur François-Bernard Huyghe\*\*\*, le colonel Chauvancy (officier projets au CICDE\*\*\*\*) et Charles Bwélé (administrateur de l'Alliance Géostratégique \*), ont expliqué, et largement démontré pourquoi et comment, avec quels "règles" et avec quels résultats ce nouvel espace de bataille peut aussi être un champ d'affrontement des influences, où se conduisent déjà nombre d'opérations d'information et de désinformation.

Les actes du colloque seront disponibles, en ligne sur le site de l'Alliance Géostratégique, début 2012.

\* [www.alliancegeostrategique.org](http://www.alliancegeostrategique.org) \*\* [www.st-cyr.terre.defense.gouv.fr](http://www.st-cyr.terre.defense.gouv.fr) \*\*\* <http://huyghe.fr>

\*\*\*\* <http://www.cicde.defense.gouv.fr>

› **La « grande misère » des Coptes d’Egypte**

Dans le n°24 de *L’Afrique Réelle\**, qu’il anime et dirige de main de maître et avec courage depuis près de vingt ans, l’historien africaniste Bernard Lugan\*\* revient sur les conséquences, lourdes de menaces pour les Coptes, de la victoire des partis islamistes lors des récentes élections législatives en Egypte. Déjà soumis à un statut civil et social inférieur, interdits d’emploi dans la fonction publique, victimes de brimades et de vexations constantes ces dernières années, ils sont aujourd’hui régulièrement violentés, attaqués, assassinés dans leurs églises ; le 9 octobre dernier, l’armée lança sur eux leurs blindés, alors qu’ils manifestaient pacifiquement contre l’incendie de l’une de leurs églises, tuant 24 d’entre eux, et en mutilant près de 200 autres.

Lugan rappelle opportunément l’origine des Coptes dans l’église d’Egypte devenue dissidente au VI<sup>ème</sup> siècle, et les grandes étapes de l’Eglise d’Egypte jusqu’au XIV<sup>ème</sup> siècle, qui vit – déjà – les Coptes persécutés par les autorités musulmanes de l’époque.

\* Pour s’abonner : <http://bernardlugan.blogspot.com/p/comment-sabonner.html>

\*\* Pour lire son blog : <http://www.bernardlugan.blogspot.com/>

## 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

- **CONCEPTS ET DYNAMIQUES DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE**

Ce livre est celui d'un « pionnier qui explore depuis quinze ans la dialectique entre l'information externe et interne, la communication et l'action, en faisant le constat que la société de l'information est devenue un élément structurant du monde de l'entreprise ». Pour Christian Harbulot, qui en signe la préface, Nicolas Moinet\* fait en effet figure de précurseur dans le petit monde de ceux qui, en France, travaillent à la fois sur les concepts et les applications concrètes de l'Intelligence Economique.

Encore « difficile à saisir » l'IE, qui inquiète autant qu'elle rassure, n'en est pourtant pas moins médiatisée (pas toujours pour de bons motifs, il est vrai...) ; et les chercheurs sont rares, qui, s'éloignant des stéréotypes et des caricatures, continuent d'analyser, aussi objectivement que possible, ses dynamiques quotidiennes dans la sphère économique.

Nicolas Moinet nous rappelle ici que l'IE est, *ab initio*, l'art de la guerre pour la gestion des connaissances et qu'elle consiste « d'abord et surtout à comprendre un environnement complexe et à prendre la bonne décision ». Et que ses champs d'action sont à la fois l'acquisition d'informations stratégiques ; le soutien aux conquêtes de marchés par les entreprises ; la capacité d'imposer internationalement des normes, des images et des valeurs ; la mise en œuvre d'activités de veille ; et la protection des données confidentielles.

Après avoir utilement « revisité » les grands classiques méthodologiques de l'IE, au premier rang desquels le cycle du renseignement et « la boucle observation-orientation- décision-action, leurs atouts, leurs limites... et quelques causes possibles de dysfonctionnement de leur efficacité, Nicolas Moinet nous éclaire sur quelques points et domaines moins souvent abordés, à ce niveau en tous cas : pourquoi et comment il faut apprendre à passer du « savoir pour agir » au « connaître est agir (et ainsi relever) le défi de l'intelligence collective, comment passer de l'information stratégique à la « connaissance partagée », et comment encore valoriser son intuition, « le mode de connaissance le plus naturel de l'homme »..

Mais que nos lecteurs ne s'effraient pas de ces développements théoriques : l'ouvrage abonde d'exemples concrets, tirés de l'expérience d'entreprises privées, de la mise en œuvre de ces réflexions, qui attestent aussi de leur efficacité pratique, pour conquérir des marchés, inventer de nouveaux produits et services, gérer ses connaissances et les protéger d'intrusions extérieures. Son auteur explique clairement, par exemple, comment cette notion de « communauté stratégique de connaissances » peut être mise – et est d'ailleurs déjà – mise en œuvre concrètement dans les organisations et quelles nouvelles réflexions cette mise en œuvre entraîne-t-elle à son tour...

Il introduit enfin, *ultime sed non minime*, la notion de « capitalisme cognitif », au cœur de la mutation actuelle des rapports de force économiques. Il estime ainsi que la recherche en IE devrait se structurer autour des « cinq enjeux du tournant communicationnel : la discontinuité entre l'homme et les outils qu'il a pour communiquer avec autrui ; la construction de la communication ; la question de la représentation du récepteur ; la gestion de l'altérité et l'importance de l'incommunication ».

Et plaide pour que l'analyse économique n'ignore plus la communication et que s'enrichisse enfin le dialogue entre les sciences économiques et les sciences de l'information et de la communication.

\* Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers, chercheur associé à l'Institut des sciences de la communication du CNRS et Directeur du Master « Intelligence économique et communication stratégique » de l'Icomtec, Nicolas Moinet est – notamment – l'auteur d'une *Petite histoire de l'intelligence économique* présentée dans un précédent Cahier Xénophon.

***Intelligence économique. Mythes et réalités***, de Nicolas Moinet, aux éditions du CNRS. 190 pages au format 14 x 22 cm. Bibliographie. 24,90 €. ISBN 9782271072726.

#### • APPRÉHENDER L'IE DANS TOUTES SES DIMENSIONS OPÉRATIONNELLES

« Dans un contexte de mondialisation et de concurrence exacerbée, l'Intelligence économique – définie comme la maîtrise de l'information stratégique utile aux acteurs économiques – est une nécessité vitale » rappellent les deux auteurs\* coordinateurs de cet ouvrage désormais majeur, parmi les centaines déjà parus sur le sujet.

Ouvrage majeur, parce que le plus complet à ce jour en français, à la fois sur les dimensions conceptuelles d'une démarche raisonnée d'IE, et le plus exhaustif sur les « outils » existants pour en faire accepter les principes dans l'entreprise, et y mettre en place les moyens opérationnels.

Deschamps et Moinet listent d'abord les six dimensions, selon eux, d'une démarche d'IE :

- Intégrer et orienter sa démarche d'IE, en replaçant l'IE dans le schéma systémique de l'entreprise (capacités-actifs-offre-métier) puis en sensibilisant le personnel à la démarche, en affinant sa stratégie, en auditant son dispositif, en diagnostiquant ses besoins informationnels et en orientant ses actions ; grâce au cycle du renseignement et à l'approche « *target centric* », le tout en n'oubliant pas de se référer à une charte éthique.
- Surveiller son environnement pertinent, en construisant un plan de renseignement et de veille, en apprenant la typologie des sources d'information, en s'exerçant à gérer les sources humaines et à maîtriser les outils de recherche sur le web puis à automatiser sa veille.
- Traiter et analyser l'information stratégique, ce qui suppose de comprendre le processus d'analyse pour transformer les données en informations stratégiques, de savoir traiter rapidement ces informations en prenant en compte les biais cognitifs, puis de qualifier les sources, avant d'utiliser les outils avancés pour analyser les stratégies des concurrents et de les représenter graphiquement pour mieux échanger.
- « *Manager* » l'information et la connaissance, parce qu'il est indispensable de savoir gérer l'information pour la capitaliser, la faire circuler et la transformer en connaissance, de favoriser la constitution de communautés de pratique et le management en réseau, de développer la co-prospective et de mettre en place une *war-room*.
- Protéger son patrimoine immatériel, en sachant sécuriser ses informations, réaliser un auto-diagnostic de ses failles, en connaissant les pratiques d'ingénierie sociale, en utilisant l'arme du brevet, en protégeant ses personnes clés et en développant une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.
- Influencer son environnement, ce qui implique de savoir communiquer en interne pour mobiliser les collaborateurs et de rendre effective la vision stratégique de l'entreprise, de ne pas négliger les relations presse, de se préparer à la communication de crise, de pratiquer le *lobbying* et de développer son agilité stratégique grâce à la méthode des « échiquiers invisibles », et à l'usage de la matrice DIA (Direct-Indirect-Anticipation).

Chaque « outil » est décrit sur plusieurs pages, par un schéma synthétique très clair, ainsi que le contexte d'utilisation, les étapes de mise en œuvre, assorties de conseils, de la description des avantages et du rappel des précautions à prendre. Les outils les plus complexes sont complétés d'un cas d'application. Tous sont classés par dossier. L'intérêt de chaque thématique est souligné par un spécialiste / praticien de l'IE, des approfondissements sont proposés au cas par cas, les cas pratiques sont commentés.

Au final, l'ouvrage est parfaitement accessible, tout en étant précis et toujours opérationnel à qui veut non seulement orienter sa démarche d'IE mais la mettre en œuvre en toute connaissance des causes... et des moyens.

\* **Christophe Deschamps** a été responsable de veille stratégique dans deux multinationales ; il est actuellement consultant et formateur indépendant en veille, IE et gestion des connaissances ; il enseigne dans le master IE et communication stratégique à l'Université de Poitiers. **Nicolas Moinet** est Professeur des Universités à l'Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers, Directeur du Master Intelligence économique et communication stratégique (ICOMTEC) et responsable de l'équipe de recherche sur cette thématique au sein du CEREGE (Centre de Recherche en Gestion, IAE de Poitiers).

***La boîte à outils de l'Intelligence Économique**, de Christophe Deschamps et Nicolas Moinet, avec les contributions de Pierre Achard, Camille Alloing, Laurence Anouilh, Guilhem Armanet, Eric Boutin, Pierre Breese, Jean-Jacques Cambay, Olivier Chardavoine, Hervé Daniel, Philippe Darantière, André Delaforge, Henri Dou, Corinne Dupin, Pierre Fayard, Amaury Grimand, Christian Harbulot, François Jakobiak, Aref Jdey, Pascal Junghans, Arnaud Le Men, Monica Mallowan, Charles de Marcilly, Christian Marcon, Thomas Ollivier, Jacqueline Sala, Laurence Thomas, Adrien Vincent, Terry Zimmer, aux éditions Dunod. 185 pages au format 19 x 24 cm. Bibliographie et sitographie. 26€. ISBN 9782100551125.*

- **QUELQUES RÉVÉLATIONS SUR LES *SPIN DOCTORS* « A LA FRANÇAISE »**

Mais que vient faire un livre sur la communication dans cette rubrique ? Bonne question, de la part de ceux de nos lecteurs qui n'auraient pas encore lu la somme que Ghyslaine Pierrat vient de consacrer à son métier, et que nous allons tenter de convaincre de le faire.

Étonnant ouvrage en effet : riche (au point d'être un peu dense... voire « fouillis », parfois), éclairant (il fourmille d'anecdotes révélatrices), sincère et honnête (dans la description des missions refusées – souvent – ou inabouties – plus rarement) enthousiaste mais réaliste, il décrit la philosophie, le(s) rôle(s) et le quotidien, les faces visibles et cachées des missions particulières de ces conseillers très spéciaux (qui refusent d'ailleurs de s'admettre comme tels...).

Atypiques, les *spin doctors* sont ici définis comme « sculpteurs d'images », spécialistes des techniques d'influence (nous y voilà) mise au service de leurs clients... et de leurs cibles. « Collaborateur de proximité (écrit l'auteur), femme ou homme de confiance, conseiller stratégique, il possède des connaissances et des expertises dans plusieurs domaines ; sociologie, politique, économie, finances, stratégies et sondages (...) ; il est un conseiller qui travaille sur l'image (...), exerçant ses talents pour des causes ou pour le *corporate*, pour l'image de l'institution comme sur l'individuel (...), décortiquant les situations, recherchant les argumentaires les plus justes, fournissant recommandations et idées ».

S'il n'est pas un "gourou", un « magicien » ou même un "*coach*", il n'est pas non plus un conteur pour enfant, et il n'est pas un adepte du *storrtelling*, et encore moins un « poète (...), un manipulateur, un bonimenteur, un fabricant d'intox ». Il ne compte pas ses heures, ses nuits blanches et ses weekends, il doit parfois se bagarrer avec – et s'imposer par des résultats concrets – auprès des dir'cabs, des conseillers techniques (dont il se distingue clairement) et des nombreux dir'com et autres conseillers en communication (parfois autoproclamés) constituant l'entourage de ses clients ; quand il n'affronte pas ces derniers eux-mêmes, qu'il doit à la fois séduire et convaincre, honnêtement et « sans faiblir », quitte à risquer la rupture.

Et que dire des relations tendues avec les journalistes, toujours prêts aux quolibets (au mieux) à leur sujet, ce que l'auteur explique par le fait que « les conseillers ont les infos en amont, et les journalistes quand ils peuvent (sic), ce qu'ils ne leur pardonnent pas souvent.

Parmi les nombreux intérêts de l'ouvrage pour tout décideur économique, citons « pêle-mêle » : la description de l'établissement – nécessaire – du rapport de confiance entre le conseiller et son client, « condition d'exercice du positionnement d'image, condition absolue de l'exercice de communication ; l'exposé des vraies bonnes raisons de ne pas se laisser guider par les sondages, ni gouverner par l'opinion\* ; l'esquisse de ce que l'on peut aujourd'hui appeler « l'opinion publique internationale » qui génère elle-même des « courants de pensée mondiaux » ; le rappel de la nécessité de l'observation de la vie réelle et du maintien d'un lien fort avec elle ; l'affirmation de l'omniprésence et de la répétition des crises impliquant la maîtrise de la communication... de crise à répétition ; la confirmation que la force de l'écrit demeure... encore ; et les très nombreux portraits des confrères et consœurs de l'auteur ; car les femmes sont nombreuses, et depuis fort longtemps (on pense aux égéries, ou aux favorites...) qui pratiquent « l'exercice délicat de la communication d'influence (...) moins dans le rapport de force et plus dans la générosité, moins dans le jeu des égos ou de pouvoir dans la relation, plus dans le dévouement et la protection, utilisant leurs qualités de flair et leur légendaire (*sic*) intuition féminine ». Cette liste n'étant pas exhaustive, tant l'ouvrage aborde de sujets connexes.

L'"amour" – la passion ? de l'auteur pour l'exercice du métier de *spin doctor* ressort, éclate à chaque page ; il est vrai qu'à la lire, on comprend qu'elle exerce une influence considérable sur le discours, le programme et les initiatives de ses clients, et sans doute au-delà de ces derniers, sur les conséquences de ces dernières.

Mais de quels pouvoirs, même si elle semble s'en défendre en plaidant plutôt « Une fonction très personnelle et intime » seraient donc investis ces conseillers très particuliers...

Sachant tout de même qu'au final, une bonne stratégie de communication est celle qui ne se voit pas... Vous avez dit influence ?

\* En se souvenant du mot de Talleyrand, selon lequel « *l'opinion, qui est un contrôle utile, est un guide dangereux pour le gouvernement* ».

***La communication n'est pas un jeu*, de Ghyslaine Pierrat, aux éditions L'Harmattan. 450 pages au format 15 x 24 cm. Lexique des livres et liste des personnalités cités. 29 €. ISBN 9782296563254.**

#### • LE GUIDE DES CLUBS FRANÇAIS D'INFLUENCE

On connaît Alain Marty comme dirigeant d'entreprise, et journaliste radio et télé ; sait-on qu'il est aussi président ou membre de plusieurs cercles, parmi les plus influents : le *Wine & Business Club*, le *Press Club de France*, l'Association des cadres catalans de Paris, le Stade Français, Entreprise & Rugby, l'Automobile Club de France, le *Saint James Club* et le Cercle de l'Union interalliée ?

Il était donc naturel qu'il s'intéressât à ces institutions, des clubs épicuriens ou sportifs aux associations et cercles de réflexions les plus discrets nécessaire, dit-on à qui veut construire son réseau professionnel ou « parfaire sa réussite sociale ».

Il en présente ici plus de 150, expliquent d'où ils viennent, par qui ils ont été fondés et sont aujourd'hui animés, comment ils « fonctionnent », et comment on peut y être « admis, parrainés, cooptés, intégrés », comment y faire ses premiers pas et comment y échanger, qui sont leurs membres... et quelle est leur « véritable influence »...

Mais l'intérêt de son guide est aussi dans les articles qu'il consacre au « phénomène réseau », à ses deux palmarès 2011, de l'influence des personnalités politiques et des dirigeants d'entreprise en France, ainsi qu'aux points de vue de Vincent Beaufile (directeur de la rédaction de *Challenges*, sur les clubs où se retrouvent les journalistes économiques), d'Alain Bauer (ancien Grand-maître du Grand Orient de France, sur la franc-maçonnerie, son histoire, ses rites... et ses réseaux) et de Dan Serfaty (fondateur de viadeo.com, sur l'importance d'être dans les réseaux sociaux, et leurs influences respectives).

***Le guide du Networking. Les clubs influents en France*, d'Alain Marty, aux éditions du Rocher. 355 pages au format 11,5 x 21,5 cm. 30€. ISBN 9782 268071459.**

## ◇ PRÉVENTION ET GESTION DES RISQUES ET DES CRISES

### • CONTRE LA CRIMINALITE... LE RENSEIGNEMENT !

« L'aveuglement face au monde réel produit toujours des catastrophes, que cet aveuglement porte sur le diagnostic ou la thérapie (...); le déni de réalité est toujours mortel ». Il en est ainsi de la lutte contre toutes les formes de criminalité, dont économiques et financières. Et « les politiques anticriminelles traditionnelles, fondées sur le couple prévention/répression » ont aujourd'hui trouvé leurs limites. D'autres pratiques doivent donc rapidement être mises en œuvre, dans une logique d'anticipation.

Le renseignement criminel en est une, et des plus efficaces pour, sinon déraciner, du moins combattre plus efficacement des criminalités protéiformes et toujours plus transnationales comme le démontrent ici François Farcy (Commissaire divisionnaire, directeur à la police judiciaire fédérale belge, criminologue,) et Jean-François Gayraud (Commissaire divisionnaire de la police nationale française, criminologue), dans cet ouvrage précurseur.

Le constat, d'abord : en mars 2010, un document du Conseil de l'UE, approuvé par les 27 États et intitulé « Stratégie de sécurité intérieure pour l'Union européenne », inscrivait la grande criminalité et le crime organisé parmi les principales menaces pesant sur l'Union, la stratégie définie reposant sur « la ferme volonté de placer la prévention et l'anticipation en tête des priorités ». Dès lors, si le danger majeur du monde moderne est celui qui le plus mal compris, ou perçu, ce qui semble être le cas de la criminalité transnationale organisée, le renseignement professionnel criminel peut être l'outil primordial « de dévoilement de l'invisible, de l'indicible, et de l'inavoué ».

L'ambition des auteurs était donc de donner à la fois une vision claire, une définition précise et un « mode d'emploi » du renseignement criminel, « dans un but pratique », la lutte contre le crime étant pensée sous l'angle de la réflexion stratégique et de l'anticipation. Car il s'agit bien de comprendre l'adversaire, de l'appréhender de façon réaliste, l'idée même de renseignement étant encore mal perçue sinon inconnue de nombre de services de police. Ambition aboutie, selon nous car ils montrent très clairement pourquoi et comment le renseignement peut s'avérer utile pour, sinon déraciner, du moins combattre efficacement les phénomènes criminels.

Plaidant après, et avec Xavier Raufer pour « le décèlement précoce », nos deux auteurs expliquent que le renseignement criminel, qui combine « une vision, l'anticipation, et une pratique alliant la recherche et l'analyse » en est l'outil le plus sûr, permettant non seulement de « comprendre certaines réalités criminelles inconnues » mais de « neutraliser par voie judiciaire en amont ou en aval des groupes et des individus par nature relativement imperméables à la répression ».

Encore faut-il, affirment-ils aussi, que le renseignement criminel « devienne l'affaire de tous au sein des services de police et de renseignement (dont ils démontrent le rôle majeur, comme « antennes, capteurs et relais » dans toute politique globale de renseignement criminel), et que sa recherche soit conduite dans les règles de l'art, policières et juridiques, sous le contrôle de magistrats spécialisés.

L'ouvrage, on l'a compris, est à la fois rigoureux et novateur, sur un sujet – le renseignement criminel – mal connu avant lui, au moment où la lutte contre le crime organisé, sous toutes ses formes, a besoin de passer à un stade supérieur et d'opérer un saut qualitatif à la mesure des évolutions inquiétantes de phénomènes criminels contemporains.

*Le renseignement criminel, de François Farcy et Jean-François Gayraud, chez CNRS Editions, collection Arès. 135 pages au format 14 x 22 cm. Bibliographie. 19€. ISBN 9782271072177.*

## ◇ RELATIONS INTERNATIONALES ET MONDIALISATION

### • EUROPE : ILLUSIONS ET DÉSILLUSIONS

« L'europhisme meurt », mais il ne faudrait pas qu'il nous entraîne avec lui, qu'il « emporte l'Europe dans son trépas ». Car une chose est sûre : « la construction européenne touche à sa fin (et) il n'est pas du tout certain que l'Europe puisse survivre à l'arrêt de sa croissance ». L'Europe des financiers, des techno-bureaucrates se meurt, en effet ; « ce n'est plus un slogan, c'est une réalité » écrit sans ambages

Eric Juillot dans cet essai décapant et bienvenu, judicieusement sous-titré : « Et si la France renouait avec son Histoire ? »

Implacable dans ses démonstrations aussi, à l'école de son maître et professeur à l'EHESS, Marcel Gauchet, il est aussi profond dans l'analyse critique qu'il fait de l'européisme, dont il dévoile « l'inconsistance et les dangers », ce que souligne Nicolas Dupont-Aignan dans sa préface, pour qui « l'européisme, pure vue de l'esprit, a échoué de lui-même, sans que ses adversaires y soient pour grand-chose, [...], preuve définitive et flagrante de son manque total de pertinence et de réalisme ».

Qui pourrait nier en effet, que depuis plus de vingt ans, nombre d'"esprits brillants" ont communiqué avec ferveur dans le culte idolâtre d'une Europe parée de toutes les vertus ? Un culte qui a fait de l'Europe une fin, quand elle n'était qu'un moyen au service des États, « cette transfiguration même l'ayant mené à se perdre ». Et l'auteur de constater qu'aujourd'hui, une majorité de Français – et quelques rares élus... commencent à le dire tout haut, et à rappeler que l'Europe « n'était justifiée qu'en proportion des services qu'elle pouvait rendre aux États et aux peuples, et non plus une fin en soi devant laquelle tout le monde devait se prosterner ».

Eric Juillot évoque donc, d'abord, l'Europe « comme moyen » (premiers pas, mutations, gaullisme, des années cinquante aux années soixante-dix), puis l'Europe « comme fin » (dénî de la nation et libéralisme antipolitique, naissance de l'européisme, mythologie et traité de Maastricht, des années soixante-dix aux premières années 2000), avant d'établir dans une troisième et dernière partie, le constat du fracassement du concept sur « le mur du réel », de la crispation à la désillusion ; il y expose brillamment en quoi l'État-Nation constitue le principal ennemi de l'européisme, comment les "européocrates" ont tenté, vainement selon lui, de « nier l'existence même de la nation, comme si la radicalité d'une telle affirmation pouvait forcer le réel à s'y conformer [...], comme s'ils ne savaient pas qu'il ne suffit pas de réduire en parole l'adversaire à l'insignifiance pour en avoir raison ».

Comme s'ils ne savaient pas, ou ne voulaient pas savoir, que la nation est "la" communauté politique moderne, qui sert de conducteur et de vecteur à l'autonomie par laquelle « les hommes ont renoncé à chercher en dehors d'eux, dans un monde supérieur, extérieur et antérieur, les règles de leur organisation politique ».

Avec l'auteur, comment ne pas admettre enfin que la nation « a encore quelques services à rendre à ses membres », elle qui a survécu à tant de condamnations péremptoires, à tant de critiques visant à l'enterrer...

Et comment ne pas souhaiter enfin que le reflux de l'européisme autorise aujourd'hui la nation « à retrouver une vigueur inattendue, de nature à réjouir tous ceux qu'enchanter sa faculté créatrice ».

*La déconstruction européenne, d'Eric Juillot, préface de Nicolas Dupont-Aignan, aux éditions Xenia. 190 pages au format 15 x 21 cm. 16 €. ISBN 9782888921394.*

## ◇ GÉOPOLITIQUE ET CONFLITS

### • POUR MIEUX COMPRENDRE LA LIBYE, SON HISTOIRE ET SES POPULATIONS

Ancien officier de l'Armée de l'Air, arabisant, Patrick Haimzadeh a été en poste diplomatique pendant plusieurs années en Libye, après avoir travaillé en Égypte, en Irak, au Yémen et au sultanat d'Oman. Il nous fait ici connaître et mieux comprendre les complexités d'un pays longtemps resté « opaque » pour beaucoup d'Européens.

Au-delà de la personnalité de feu Kadhafi, qui lui a porté ombrage, la Libye devait en effet, aujourd'hui plus que jamais, faire l'objet d'une présentation sobre et objective, qui en rappelle la longue histoire, les données géographiques et les ressources humaines, ces « fondamentaux » demeurant, quelque soit l'issue de la crise actuelle... et de celles à venir sans doute hélas.

Rappelant d'abord ce qu'il convient de savoir sur « ce pays immense et désertique » et « sa population d'une grande homogénéité ethnolinguistique », l'auteur retrace brièvement mais complètement son histoire, depuis l'Antiquité jusqu'au coup d'État du 1<sup>er</sup> septembre 1969, puis évoque précisément « les années Kadhafi » et les « leviers » de son système de gouvernement, ses outils de répression ses « comités » le rôle des confréries soufies, le clientélisme,...

Un long développement, ô combien nécessaire pour comprendre la période actuelle, est consacré à la « mosaïque libyenne », où chaque région fait l'objet d'une présentation précise, et quelques villes principales y sont aussi décrites.

Écrit début 2011 et publié en avril, la lecture du dernier chapitre de l'ouvrage, intitulé « aux origines d'une révolte » prend évidemment un relief et revêt un intérêt particuliers ; on comprend mieux « les raisons de la colère » en Cyrénaïque, l'usage qui a été fait par le régime de « l'argent du pétrole » et le rôle majeur des « fils Kadhafi, nouveaux prédateurs d'un système familio-mafieux ».

Et l'auteur de conclure, un peu inquiet, qu'« il est peu probable que la seule aspiration à la dignité et à liberté serve de base à la recomposition de la société libyenne, qui n'est porteuse d'aucune tradition étatique (*et que*) les données structurelles de la rente et de l'organisation sociale sont étroitement liées au clientélisme, qui risque donc de demeurer encore longtemps une tendance lourde de la société libyenne ».

***Au cœur de la Libye de Kadhafi***, de Patrick Haimzadeh, aux éditions Jean-Claude Lattès. 185 pages au format 13 x 20,5 cm. Chronologie sélective de la Libye contemporaine. 15 €. ISBN 9782709637855.

- **« TROIS JOURS APRES LES MASSACRES DE BENGHAZI »**

Étonnant et courageux témoignage sur « les premières heures de la révolution libyenne » que celui que nous livre ici Marie-Lys Lubrano, jeune journaliste indépendante qui, partie au Caire après la chute de Moubarak « pour voir de près à quoi ressemblait une révolution (...), attrape un convoi médical partant porter secours aux Libyens », trois jours après les premiers massacres à Benghazi, entre dans un pays dont elle ignorait « absolument tout ».

Avec objectivité, travaillant seule la plupart du temps, elle va sillonner le nord-est du pays, avançant et reculant au rythme de l'avancée ou du recul des combats, qu'elle suit en première ligne avec quelques médecins, infirmiers et conducteurs d'ambulance qui, eux-mêmes, au mépris de tout danger et avec une rare abnégation, recueillent et soignent, "avec les moyens du bord" et souvent sous les bombes, les combattants des deux "camps".

En immersion complète, manquant de presque tout au quotidien, elle refuse de rentrer en Égypte quand plusieurs de ses confrères, croisés dans un hôtel, le lui recommandent. Revenant sans cesse sur le front, elle suit l'avance des insurgés, avant d'assister à la chute de Tripoli. Accueillie par des familles libyennes pour quelques nuits, elle repart « en ambulance » avec des "médecins" vraiment héroïques, dont certains tomberont sous des balles dites perdues, sous ses yeux. Étrangère, occidentale, athée, absolument pas instruite des us et coutumes locales, elle est – presque – partout parfaitement accueillie, dans les bons et les mauvais moments.

Un "grand reportage" exemplaire, un témoignage rare (et attachant, même dans ses naïvetés) et qui, pensons-nous, devrait faire école ; une belle leçon de journalisme (c'est si rare...), un livre décidément hors-normes, qui démode nombre de pseudo-reportages vus à la télévision ou sur internet.

***Un taxi pour Benghazi***, de Marie-Lys Lubrano, aux éditions Jacob-Duvernet. 290 pages au format 15 x 24 cm. 19,90 €. ISBN 9782847243666.

## ◆ **TERRORISME ET CRIMINALITÉ**

- **WALL STREET, SCÈNE DE CRIME**

Etonnés de l'impunité dont jouissent aux Etats-Unis les véritables auteurs – pourtant aujourd'hui connus – des innombrables et immenses fraudes ayant conduit aux crises financières récentes – mais dont les conséquences restent prégnantes en Europe et sur la plupart des places boursières du monde !, et surpris de « l'épais silence médiatique » entourant en général la finance criminelle, cinq criminologues ont conjugué leurs talents d'enquêteurs et d'analystes pour concevoir et réaliser cet ouvrage. Ils y exposent des faits vérifiés et recoupés permettant d'éclairer leurs lecteurs et de leur

permettre, à l'avenir, « de poser à temps des diagnostics clairs » sur ces « crimes financiers », dont on voudrait croire... qu'ils ne se reproduiront plus.

Car à les lire, rien n'est moins sûr, ce qui constitue un autre intérêt de leur travail : le monde de la finance, constatent et écrivent-ils ici, est tellement « rongé » par de puissantes et discrètes forces criminelles, et la « dérégulation » tellement encouragée (y compris, autre sujet d'étonnement, par les pouvoirs publics) que l'on peut légitimement craindre que d'autres crises sont non seulement possibles, mais probables. Deux ans après la dernière crise, « tout semble oublié et redevenu comme avant : *business as usual* ! Les financiers ont repris leurs mauvaises habitudes puisque aucune réforme de la finance internationale n'a finalement vu le jour ».

Revenant sur les principaux épisodes de ce trop long feuilleton, Xavier Raufer nous dit d'abord "deux ou trois choses à savoir" sur « la société humaine, la finance et le crime », puis avec Jean-François Gayraud, ils décrivent « l'affaire Madoff » telle qu'elle s'est réellement déroulée et, *mirabile visu*, bien vite conclue. Gayraud s'interroge ensuite sur « ces fraudeurs récompensés » ; Noël Pons dévoile quelques uns des « mystères et ruses de la corruption douce » ; Charles Prats rappelle combien « la prédation financière » se fait au préjudice de l'Etat et Pascal Junghans dévoile ce que sont les inquiétants et dangereux « ADR non parrainés, nouveau trous noirs de la finance mondiale ».

Une chronologie de cette « tragédie » non achevée, ciselée par Gayraud, complète utilement ces développements et éclairages, ainsi qu'un glossaire des « dix mots (ou maux) de la crise » et une bibliographie commentée d'ouvrages en français et en anglais.

Vraiment, voilà un ouvrage salutaire et à distribuer à tous les étudiants en finance, à leurs professeurs et à nos « gouvernants », qui ne pourront plus dire qu'ils ne savaient pas...

***La finance pousse-au-crime*, sous la direction de Xavier Raufer, avec Jean-François Gayraud, Pascal Junghans, Noël Pons et Charles Prats, aux éditions Choiseul. 140 pages au format 15 x 21 cm. Glossaire et bibliographie commentée. 17€. ISBN 9782361590130.**

- **ENQUÊTE AU CŒUR DES "ZONES GRISES" DE LA POLITIQUE ET DES AFFAIRES EN FRANCE**

Pierre Péan persiste et signe. (Vrai) Journaliste d'investigation (très) indépendant, il nous donne ici à connaître quelques unes des affaires parmi les plus crapoteuses des années politiques récentes... en France ! De ces scandales politico-financiaro-criminels à répétition dont on dit que les Français ont la nausée (sauf les rares acteurs et/ou initiés qui en ont profité), au point de déclarer leur volonté de s'abstenir aux prochaines élections...

Au centre de ces magouilles, de ces corruptions en tous genres, de ces délits d'initiés, de ce déferlement de cupidité jusqu'au plus haut niveau dans les principaux partis politiques au pouvoir depuis trente ans : le financement des campagnes présidentielles. Le durcissement de la législation sur le financement des partis –pourtant déjà contourné avec la création des « micro partis » (sic) a en effet, écrit Péan, « accouché d'un monstre : la pratique des rétro-commissions est devenue la règle (...), la République des mallettes ayant pris le pas sur l'Etat démocratique ».

Oui, le constat est sévère, mais il est à chaque page parfaitement étayé par d'innombrables témoignages, soigneusement recoupés, et jamais encore démentis (aucun des personnages cités n'ayant porté plainte, à ce jour, contre l'auteur). En particulier, à travers l'incroyable itinéraire de l'un des facilitateurs de ce système, Péan met à jour et explique les pièces d'un mécanisme qui « pourrait ronger le système démocratique français ».

Il dit aussi comment une nouvelle oligarchie française – qui transcende allègrement les courants et clivages partisans affichés – s'est lentement mais sûrement accaparée « les postes de décision politique et économiques stratégiques », une oligarchie « pour qui l'argent est devenu roi ». Et Péan de décrire ainsi comment « un groupe de personnes très fermé (...) détermine largement les choix de la politique industrielle de notre pays, en particulier ceux concernant son indépendance énergétique ».

Rien que pour l'intérêt de ce chapitre, il faudrait lire ce livre à la fois pour savoir et pour désormais agir en citoyen éclairé.

***La république des mallettes – Enquête sur la principauté française de non-droit*, de Pierre Péan, aux éditions Fayard. 480 pages au format 15,5 x 23 cm. 23€. ISBN 9782213666068.**

## ◇ ÉCONOMIE ET GESTION D'ENTREPRISE

- **LE SYSTÈME MONÉTAIRE INTERNATIONAL EST-IL DÉPASSÉ ?**

Quand les déséquilibres financiers – déficits courants américains à l'aval d'une politique monétaire et budgétaire expansionniste, dettes souveraines occidentales croissantes, crise bancaire internationale rampante – suscitent des inquiétudes légitimes, « doper artificiellement la compétitivité est une tentation permanente », avec la fuite dans « la dépréciation monétaire créatrice de tensions », et pouvant conduire à un retour du protectionnisme... et de la guerre des monnaies.

Vous avez dit « guerre des monnaies » ? N'y sommes nous pas déjà entrés, sournoisement, quand « assouplir la quantité de monnaie émise devient la fausse bonne solution aux États-Unis, au Japon et quand les banques centrales, « incapables de se concerter, amplifient les risques » ? Quand les "autorités de régulation" s'avèrent dépassées, sinon impuissantes ?

Et que dire de "la" question qui reste sans réponse : par quoi remplacer le dollar défaillant, s'il est encore possible de le faire ? Par l'euro, le yen, les DTS, toutes incapables de satisfaire aux critères du Système Monétaire International (SMI) ?

Devant l'étendue et l'ampleur des menaces, les éditions Ellipses ont eu l'excellente idée de donner la parole à des universitaires sérieux (ceux qui ne passent pas à la télé) qui nous aident à comprendre les fondements et les mécanismes de ces guerres monétaires redoutables et meurtrières dans la sphère économique et par ricochet sociale, qui voient s'affronter les monnaies.

Dans une première partie, les auteurs décrivent un système « dépassé », ce qui reste du rôle du FMI, la faiblesse (c'est un euphémisme) des "institutions" européennes, les projets d'intégration monétaire (sans nous...) en Asie, le comportement des banques, et celui des marchés financiers.

L'Europe et l'euro, et leurs relations, entre autres avec les États-Unis, sont au cœur de la deuxième partie, où sont aussi abordées des aspects plus techniques (mais toujours de façon très claire), comme la parité euro-dollar, la liquidité financière et celle des économies, ou la monnaie électronique.

La réforme du SMI est questionnée dans la troisième partie, ainsi que les « portes de sortie » que constituent la stabilité financière ou la réglementation prudentielle (vaste sujet et serpent de mer des G20...).

Comme l'écrivent diplomatiquement Luigi Concistrè, Fulvia Focker et Anne Lécuyer, « la mise en œuvre d'une réforme (profonde, durable et efficace) du SMI présente des différences régionales importantes liées à des approches de surveillance distinctes, ainsi qu'à la nécessité de formuler des compromis entre les divers acteurs impliqués ».

Hélas, nous n'y sommes pas encore, et pendant ce temps là, la crise continue...

***La guerre des monnaies**, ouvrage collectif coordonné par Alain Nonjon, avec Céline Antonin, Magali Bailliet, Bénédicte Beauchesne, Luigi Concistrè, Fulvia Focker, Agnès Labye, Anne Lécuyer et Mikhail Shapovalov, aux éditions Ellipses. 190 pages au format 14,5 x 21 cm. Bibliographies pour chaque article. 16€. ISBN 9782729866174.*

- **RETOUR AU MANAGEMENT ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE**

Josse Roussel, maître de conférences à Paris Dauphine, puise dans les ressources analytiques des sciences économiques pour nous re-présenter l'entreprise d'aujourd'hui, organisation complexe toujours structurée autour de grandes fonctions et confrontée, plus que jamais, à un environnement concurrentiel synonyme d'autant de menaces que d'opportunités.

Pour quoi re-présenter ? Parce que son approche, dans la première partie du livre, prend en compte à la fois les grands classiques (l'entreprise est toujours, prioritairement, « une affaire d'organisation » ; ses dirigeants relèvent au quotidien le défi de faire vivre et travailler ensemble des personnels de plus en plus divers, différents, voire divergents ; ils doivent s'adapter en permanence aux variabilités et aux besoins nouveaux du « marché » ; ...). Et parce qu'il insiste, c'est plus nouveau, sur la nécessité de disposer de systèmes de gestion de l'information performants et accessibles par tous.

L'auteur, dans la deuxième partie, « revisite » (ainsi) le rôle des grandes fonctions de l'entreprise la finance, le *marketing*, les ressources humaines, la production et la logistique au regard de l'essor, et de l'intrusion dans l'entreprise, des nouvelles technologies.

La troisième partie de l'ouvrage analyse plus précisément « le comportement et le *management* stratégique de l'entreprise » en mettant l'accent sur son environnement concurrentiel et les dimensions stratégiques de son *management*, au travers du rappel des différents niveaux d'analyse stratégique (institutionnelle, *corporate*, concurrentielle, opérationnelle), de la redéfinition des « matrices stratégiques » en particulier celles du BCG et de McKinsey) et de la présentation de ses « options stratégiques » (spécialisation, diversification, intégration verticale, coopération, acquisition... et retrait).

Roussel revient sur l'analyse de son environnement (sectorielle, intra-industrielle, particulièrement) et celle de ses ressources et compétences, ainsi que de son avantage concurrentiel (par les coûts et par la différenciation).

Il faut ici prendre le temps de lire les deux pages de sa conclusion, étonnamment pessimiste écrivent les uns (dont nous sommes), brutalement réaliste penseront les autres : « à peine effleuré » dans l'ouvrage, écrit-il, il est « un aspect crucial » qui doit être souligné : « la dégradation de l'image de l'entreprise auprès de la société civile ».

Perçue par certains (de plus en plus nombreux semble t-il, bien que cette représentation soit fautive, rappelle t-il quand même) comme « un prédateur qui pille les ressources des PED, pollue et saccage l'environnement (...) en précipitant la majorité de l'humanité dans la misère (...) et qui creuse les inégalités sociales au sein des économies les plus avancées (...) », l'entreprise, quand elle est « mal gérée » donne parfois, c'est vrai, « du grain à moudre à ses détracteurs ».

Beaucoup, d'autres, remarque t-il enfin, « s'efforcent d'infléchir cette tendance de diverses manières, contribuant ainsi à l'émergence d'une entreprise « socialement responsable ». Ouf !

***Économie et management de l'entreprise***, de Josse Roussel, aux éditions L'Harmattan, collection " *Un autre regard*". 260 pages au format 24 x 16 cm. Bibliographie. 25€. ISBN 9782296560949

- **ÉQUILIBRER PERFORMANCE ÉCONOMIQUE, HUMAINE ET ENVIRONNEMENTALE**

« Être dirigeant dépasse la simple maîtrise des techniques et des processus. Cela implique un engagement, une posture, qui demande une bonne connaissance de soi, de son environnement et du fonctionnement des organisations (...), une volonté affirmée et répétée de transmettre, d'entraîner et de bâtir des relations et de la confiance durables (...) de créer du sens et de la pro-activité, de renouveler sans cesse son entreprise dans sa capacité d'apprentissage et d'autorégulation, d'adaptabilité et d'innovation, de la faire passer d'une logique de l'obéissance et du contrôle permanent (de l'autorité de structure) à celle de la responsabilité et de la confiance (l'autorité d'inspiration)(...) de construire des réseaux d'alliance, au-delà des organigrammes ».

Et peut-être surtout, d' « accorder ses dires et ses faits »... d'où l'apostrophe anglophone « *Walk the Talk* » choisie par Paule Boffa Comby comme titre de son dernier ouvrage.

Conseil de nombreux dirigeants de grands groupes français, elle témoigne ici de son expérience, qu'elle synthétise en trois grandes familles de sujet : autour des défis auxquels l'entreprise et ses dirigeants sont confrontés dans une période « en quête de nouveaux repères », qui doit plus que jamais conjuguer performance économique, respect humain et protection de l'environnement « qui se stimulent plus qu'ils ne s'opposent » ; sachant que l'exemplarité du dirigeant, et son *leadership* conditionnent la réussite de l'entreprise ; alors qu'il convient aujourd'hui d' « oser la confiance » et de passer « d'une logique de l'obéissance à une culture de la responsabilisation (...) la création de sens, la confiance en l'humain et en ses capacités (se révélant) des sources inépuisables de créativité, de rebond et de performance, notamment économique ».

Paule Boffa Comby s'élève également contre « le culte de l'immédiateté » et « la dictature de l'urgence », et croit, avec autant de raison que de passion, « en la supériorité de l'intelligence collective sur la somme des intelligences individuelles ».

On la suit aussi avec intérêt – et avec bonheur – quand elle rappelle que l'entreprise, loin d'être toujours « esclavagiste, stressante, destructrice, sclérosante », peut être, si l'on veut bien « retrousser ses manches, s'investir et s'engager », source de dépassement, d'épanouissement, de réalisation... et d'alliance « avec d'autres pour contribuer potentiellement à changer le monde et faire grandir la société ».

Enfin, « en guise de conclusion », l'auteur brosse avec humour et réalisme, le portrait « idéal » du dirigeant selon le jeu chinois bien connu du « si j'étais... », et ces quelques pages éclairent singulièrement et utilement les chapitres précédents, en onze métaphores allant de l'ancre au mousquetaire, de l'équilibriste au rêveur éveillé, du catalyseur au preneur de risque...

***Walk the Talk, une autre façon d'être dirigeant*, de Paule Boffa-Comby, aux éditions du Cherche Midi. 265 pages au format 15,5 x 20,5 cm. 19,80 €. ISBN 9782749122618.**

## ◇ SCIENCES ET TECHNIQUES

### • **UNE SOMME DE CONNAISSANCES POUR LES INGÉNIEURS SURETÉ**

Professeur émérite, agrégé de génie civil, Michel Brabant est géomètre-expert DPLG ; il signe ici, avec le concours de trois expertes diplômées en génie civil, une somme – actualisée – des connaissances qu'il avait publiées il y a quelques années sous le titre *Maîtriser la topographie*.

Ce « manuel » très opérationnel et pratique de près de 400 pages n'oublie rien, de la description précise des instruments de mesure et de leurs usages, aux méthodes de travail détaillées, avec calculs, dessins et techniques d'implantation.

Chaque "domaine" de la topographie fait l'objet d'un chapitre complet : mesures des angles et des distances, nivellement, localisation terrestre, positionnement satellitaire, levée des détails et implantations, travaux topographiques spécifiques, calculs topométriques, dessins et plans,...

Il deviendra vite le guide et la référence au quotidien des tous les praticiens, réguliers ou ponctuels, de la topographie, dont les ingénieurs et spécialistes chargés d'audits de sites, de schémas d'implantation ou de rédaction de plans de sûreté.

***Topographie opérationnelle. Mesures, calculs, dessins, implantations*, de Michel Brabant, avec Béatrice Patizel, Armelle Piègle et Hélène Muller, aux éditions Eyrolles. 395 pages au format 17 x 24 cm. Très nombreux croquis et graphiques, photos n&b et couleur, index. 40 €. ISBN 97822121284475.**

## ◇ HISTOIRE CONTEMPORAINE

### • **DISCRIMINATIONS ET PERSÉCUTIONS DES COPTES DE 1970 A 2011**

L'Œuvre, société d'édition courageuse, après avoir publié « Le prix à payer » l'an dernier\* persiste et signe avec cette enquête très complète et parfaitement actualisée sur la situation passée et présente des chrétiens coptes en Égypte.

Son auteur, Christine Chaillot, née en Suisse et qui « œuvre pour le dialogue pratique entre les Églises orthodoxes et orthodoxes orientales », a beaucoup écrit et donné de nombreuses conférences. Ses livres (dont *Vie et spiritualité des Églises orthodoxes orientales*) et ses articles permettent à un large public de mieux connaître les très anciennes Églises du Moyen-Orient, de l'Éthiopie et de l'Inde.

Que constate-t-elle aujourd'hui ? Que « six mois après le déclenchement de la révolution, les chrétiens d'Égypte ont perdu leurs illusions (...) et que depuis avril dernier, les espérances des chrétiens se sont refroidies ». C'est peu de le dire... La situation des coptes ne cesse en effet de se dégrader : non seulement ils subissent, encore et encore, des persécutions, des discriminations et des humiliations quotidiennes (citoyens de seconde zone, soumis à la dhimmitude... et à la Jizia – ou djezia, "impôt de

compensation" (sic) auquel sont soumis les non-musulmans, écartés de certains emplois publics, stigmatisés du fait de leur religion, toujours inscrite sur leurs cartes d'identité).

Mais ils sont maintenant régulièrement attaqués ; on se souvient en particulier de deux des plus meurtriers attentats contre l'exercice de leur culte, le 6 janvier 2010 (déjà !), quand six coptes furent tués par balles (!!) à Nag Hammadi, à la sortie de leur Église, la veille du Noël copte (attentat suivi de très nombreux et violents actes d'agression et de vandalisme (des jets de pierre aux maisons brûlées) ; puis le 1<sup>er</sup> janvier dernier, à Alexandrie, lors duquel vingt-et-un coptes furent tués et soixante dix-neuf blessés.

Oui, écrit-elle, « la plus vieille église chrétienne d'Orient se sent à nouveau menacée (...) quand on se souvient qu'il y a quelques semaines, l'armée égyptienne et ses séides ouvrait le feu sur des manifestants coptes qui protestaient contre les exactions commises contre leurs églises ».

Le mythe d'une Égypte pluriconfessionnelle aurait donc vécu (s'il a jamais réellement existé). Christine Chaillot constate donc et prend acte de la réislamisation de la société égyptienne depuis une quinzaine d'années, qui menace directement les coptes, le gouvernement ne manifestant pas de velléité d'équilibre ni de neutralité entre les différentes communautés religieuses.

Tout en restant aussi objective que possible, elle reste prudente dans l'expression, au risque de surprendre certains de ses lecteurs ; elle ne fait pas le procès de l'islam, mais celui des seuls « islamistes extrémistes », dont elle relève qu'ils sont également très agressifs dans d'autres pays arabes, dont l'Irak. Elle veut avant tout, et elle y réussit parfaitement, mieux faire connaître « ces chrétiens coptes qui font tristement la lune de nos journaux, mais dont la vie et l'histoire restent méconnues ». Être leur voix où on ne l'entend pas, ou plus.

Avant qu'ils ne disparaissent, peut-être...

\* Présenté dans les Cahiers Xénophon n° 17 - Mai-Juillet 2010

*Les coptes d'Égypte*, de Christine Chaillot, préface d'Antoine Sfeir, aux éditions de L'Œuvre. 315 pages au format 15 x 20,5 cm. Annexes, glossaire et bibliographie. 25€. ISBN 9782356311122.

- **PAROLES D'ESPIONS : UNE CONTRIBUTION MAJEURE A L'HISTOIRE RÉCENTE DES SERVICES FRANÇAIS**

Sébastien Laurent est historien, spécialiste du renseignement, maître de conférences habilité à l'université de Bordeaux et co-animateur du groupe de recherche "Metis" (Sciences Po Paris). Plaidant inlassablement pour une « réforme culturelle du renseignement », il réalise ici une partie de son objectif, dans un ouvrage sans précédent ni équivalent, et grâce, soulignons-le, à un éditeur aussi courageux et opiniâtre que lui. Ces 600 (et quelques...) pages rassemblent et nous présentent un demi-siècle d'archives encore inconnues, et de témoignages – d'acteurs directs !, jusqu'alors inédits.

D'anciens agents de terrain et responsables des services secrets (DST, RG, DGSE, etc.) sortent de l'ombre pour raconter les réalités de l'espionnage et du contre-espionnage à la française, avec en contrepoint nombre d'archives inédites permettant d'accéder au cœur du système de renseignement tricolore.

Pour la première fois sont ici ouvertes, parmi beaucoup d'autres, les archives Foccart, donnant à lire la correspondance du "Monsieur Afrique" de l'Élysée avec ses agents sur le terrain, ainsi que les rapports de ces derniers sur leur action auprès des chefs d'État africains. Au-delà du "pré carré" des anciennes colonies, des anciens du SDECE et de la DGSE racontent également l'action méconnue des services français en Afrique anglophone... et en Asie.

L'ouvrage conduit aussi ses lecteurs dans les coulisses de la guerre froide : avec un officier en poste à Moscou chargé de collecter du renseignement sous étroite surveillance, et avec les patrons de la DST qui doivent traquer et démanteler les réseaux soviétiques. On redécouvre ainsi l'affaire *Farewell* telle qu'elle a été traitée par le contre-espionnage français.

Après la chute du communisme, on suit les actions du terrorisme international en France : les anciens patrons des RG et de la DST dévoilent ici la façon dont plusieurs attentats ont pu être évités.

Sur « le front extérieur », des épisodes rocambolesques sont aussi révélés, comme le soutien financier et militaire du colonel Kadhafi aux indépendantistes kanaks ou la traque des équipes pakistanaises à la recherche d'aciers spéciaux pour leurs centrifugeuses.

D'anciens responsables de la DGSE reviennent sur leurs opérations clandestines, certaines connues (comme l'échec de la mission visant le *Rainbow Warrior*, commenté ici par l'amiral Lacoste, alors « pacha » de la DGSE), et bien d'autres réussies mais demeurées secrètes, notamment en matière de diplomatie parallèle et peu conventionnelle...

Dans sa postface, Olivier Forcade, professeur d'Histoire à l'Université de Paris-Sorbonne, fait remarquer avec pertinence que s'il est inhabituel de réunir des documents et des témoignages sur l'histoire des services de renseignement et de sécurité (...), ces témoignages, de premier intérêt, se révèlent plus nombreux et plus riches que l'historien ne pouvait en définitive s'y attendre ».

La lecture de cet ouvrage le confirme, ses auteurs ayant eu le grand mérite de nous faire entrer dans la lumière des zones entières de notre histoire contemporaine, stratégique, politique et diplomatique, jusque là restées dans l'ombre.

Et puis, les "services" aussi ont besoin d'Histoire...

***Les espions français parlent. Archives et témoignages inédits des services secrets français, sous la direction de Sébastien Laurent, avec Jean-Pierre Bat, Floran Vadillo et Jean-Marc Le Page, aux éditions Nouveau Monde. 625 pages au format 14 x 22,5 cm. Notices biographiques. 24€. ISBN 9782847366297.***

## ◇ CIVILISATIONS ET CULTURES

- **LE PATRIARCHE PAUL, LUMIÈRE DE SAINTETÉ SUR LA SERBIE**

Le Diocèse orthodoxe serbe d'Europe occidentale a eu l'excellente idée d'éditer le très beau et profond livre que Jovan Janjić a consacré à la vie du Patriarche serbe Paul, et aux nombreux entretiens qu'il a eus avec celui que nombre des ses contemporains, y compris non serbes et non orthodoxes, reconnaissaient comme un « saint en marche », et depuis sa disparition comme l'une des grandes figures de spiritualité de son temps.

Le patriarche Paul (de son nom civil Gojko Stojčević, il prendra le nom de Paul – en serbe Pavle – en hommage et mémoire à l'infatigable Apôtre), né dans le village de Kucani en Slavonie le 11 septembre 1914, a été le 44<sup>ème</sup> primat de l'Église orthodoxe serbe du 1<sup>er</sup> décembre 1990 jusqu'à sa mort le 15 novembre 2009 à Belgrade.

Pendant cette période, il a été le témoin et l'un des acteurs – aussi discret qu'efficace sur la scène diplomatique – du drame qu'a vécu la Serbie et en particulier sa province immémoriale du Kosovo ; il en a infiniment souffert, sans jamais se lasser de plaider le droit et la cause des Serbes qui en furent (et en sont encore...) les victimes dans son pays et sur la scène internationale, jusqu'à l'ONU. En qualité d'évêque de Ras et Prizren, il a témoigné des souffrances du peuple serbe du Kosovo et de Métochie aux Nations Unies devant de nombreux hommes d'État.

« Soyons des hommes ! » était l'une de ses expressions favorites ; elle donne d'ailleurs son titre à l'ouvrage. Expression d'autant plus forte qu'elle émanait d'un homme d'une haute spiritualité, qui n'a jamais rien cédé sur les valeurs morales, au premier rang desquelles il situait la vérité et la justice. Et qui prend un relief particulier quand ont se souvient des infamies dont la Serbie a été l'objet de la part de la communauté internationale, et de l'Otan en particulier.

Infamies et souffrances auxquelles le saint patriarche n'opposait que la prière... et l'honneur de la vérité, « l'héroïsme, consistant, écrivait-il, à se défendre de l'ennemi, le sens de l'honneur consistant à défendre l'ennemi de nous-mêmes »...

Ce qui ne l'empêchait pas de faire preuve d'un sens de l'à-propos étonnant, sans qu'il se départît de son exemplaire et élégante charité. Ainsi lui annonce-t-on un jour la visite, au patriarcat, de l'ambassadeur des États-Unis en Serbie, qui lui transmet « les salutations et les félicitations du peuple américain du président des États-Unis », avant de lui demander : « Comment-pouvons-nous vous aider ? », à quoi le patriarche répondit : « Votre excellence, en ne nous nuisant pas, vous nous aiderez ! », laissant coi son visiteur.

« Soyons de hommes » est un livre important, à la fois témoignage historique fidèle, hagiographie sincère et recueil de pensées spirituelles élevées. A diffuser sans modération.

**Soyons des Hommes. Vie et paroles du patriarche serbe Paul**, de Jovan Janjić, aux éditions du Diocèse orthodoxe serbe d'Europe occidentale ([egliseorthodoxeserbe@gmail.com](mailto:egliseorthodoxeserbe@gmail.com) – Tél. : 01 42 55 31 05) 55 pages au format 14 x 21 cm. Trois cahiers photos couleur. 10€. ISBN 9788687529007.

**N.B.** La publication de cet ouvrage renvoyant un peu de lumière sur la **Serbie** et sa province du **Kosovo**, les Français qui le souhaitent ne manqueront pas de soutenir les efforts et l'action bénévole renouvelée, cette année encore, de l'association **Solidarité Kosovo\***.

Dans un climat proche de l'état de siège depuis la récente annonce de l'OTAN d'abandonner les postes de douanes du nord du Kosovo, à majorité serbe, entre les mains des Albanais, les Serbes s'organisent en installant des barricades dans tout le nord du Kosovo. Dans les enclaves serbes meurtries par les assauts chroniques d'extrémistes albanais, **Solidarité Kosovo** achemine donc pour Noël des vêtements chauds, du matériel scolaire et des jouets pour les enfants serbes.

\* Contact et dons : [www.solidarite-kosovo.org](http://www.solidarite-kosovo.org) et Solidarité Kosovo - BP 1777 - 38220 Vizille - France

## ◇ DEBATS PUBLICS, DEBATS D'IDEES

- **SORTIR DU NUCLÉAIRE ?**

Avec 58 centrales nucléaires, la France est le pays « le plus nucléarisé du monde » en termes de production d'électricité. Alors, après l'accident de Fukushima (d'origine sismique et pas nucléaire...), peut-on dépassionner le débat autour de l'avenir du nucléaire français ? Pour tenter d'y voir plus clair, aussi sereinement et sérieusement que possible, Isabelle Flahault, rédactrice en chef de *Regards sur l'actualité*, a demandé à plusieurs experts de plancher sur la question d'une éventuelle « sortie du nucléaire », et sur les conséquences de décisions en ce sens, en terme de faisabilité, de coût et de calendrier.

Après avoir dressé un état des lieux du nucléaire français, ses filières industrielles, sa sûreté,..., un panorama complet du nucléaire dans le monde permet d'en mieux comprendre les enjeux internationaux (quand 29 pays exploitent 440 réacteurs aujourd'hui et quand, pour quinze d'entre eux, l'énergie nucléaire contribue déjà pour plus du quart de leur production totale d'électricité). Pierre-Franck Chevet, directeur général de l'Énergie et du Climat (DGECC) répond négativement à « la » question d'une éventuelle sortie du nucléaire, contrairement de Thierry Salomon, président de l'association Négawatt, pour qui sortir du nucléaire constitue plutôt « une opportunité ».

Enfin, Grégory Rolina, enseignant-chercheur à Mines ParisTech, revient sur l'histoire des institutions françaises de la sûreté nucléaire, sous une double approche historique et ethnographique, qui permet de clarifier les rôles et les statuts de ces institutions, et fait ressortir la qualité du dialogue technique et continu entre experts exploitants et autorités politiques et de sûreté, qui caractérise l'approche française de régulation des risques nucléaires.

**Le nucléaire français : quel avenir ?**, dossier collectif dirigé par Isabelle Flahault, aux éditions de la Documentation française ([www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr) – Tél. : 01 40 15 70 00). 70 pages au format 16 x 24 cm. 7,80 €.

## ◇ NOUS AVONS AUSSI APPRECIÉ :

- **1940 : QUAND DES SOLDATS FRANÇAIS FIRENT DOUTER LA WEHRMACHT**

La campagne de France de 1940 est souvent décrite comme une avance fulgurante des Panzer-Divisionen vers la Manche d'abord, puis vers le Sud. Mais la rapidité de la victoire allemande ne doit pas être assimilée pour autant à une promenade de santé. A de nombreuses reprises, l'armée française s'est défendue avec acharnement.

Alors que les Panzer de Guderian s'élancent plein Ouest, l'état-major allemand redoute à juste titre une contre-attaque venant du Sud, destinée à reprendre la tête du pont au sud de la Meuse et couper les Panzer de leurs bases. Guderian, conscient du danger, envoie sa 10<sup>ème</sup> Panzer-division et le régiment Grossdeutschland (deux unités d'élite) prendre une chaîne de collines boisées, à une vingtaine de kilomètres au sud de Sedan. De l'autre côté de cette barrière naturelle, deux excellentes divisions françaises, les 3<sup>ème</sup> DIM (Division d'infanterie motorisée) et 3<sup>ème</sup> DCR (Division cuirassée de réserve), bien équipées et surtout parfaitement commandées, sont en cours de regroupement en vue d'attaquer en direction de Sedan.

Cette superbe position défensive est percée en son centre par une route et un village d'une douzaine de fermes dont le nom allait marquer à jamais des milliers de combattants des deux camps : Stonne.

La bataille de Stone commence. Elle est l'une des premières du second conflit mondial opposant deux forces puissantes, bien armées et bien dirigées. C'est à Stonne qu'un canon antichar français met coup sur coup trois Panzer IV hors de combat et qu'un char B1 bis affronte seul victorieusement... une colonne de treize Panzer ! A Stonne, bon nombre d'attaques finissent au corps à corps, et le bombardement d'une position peut tuer seize hommes sur 25 en quelques minutes. D'une violence implacable, la bataille de Stonne est émaillée d'actes héroïques. Elle préfigure de la rudesse des combats à venir, mais reste l'une des dernières où une forme de respect de l'adversaire est encore perceptible. Certains officiers allemands s'en souviendront – ils en témoigneront longtemps après – comme leur "Verdun de 1940". Ce que confirmera l'historien allemand Karl-Heinz Frieser qui écrira, après une longue enquête, que " les soldats de la Wehrmacht ont toujours comparé l'enfer de la Somme en 1940 à l'enfer de Verdun en 1916 (...) la résistance des unités françaises à Stonne les ayant même fait douter de leur propre valeur » (sic).

Il faut remercier Jean-Paul Autant\* de combler, avec cet ouvrage saisissant, une grave lacune en faisant la lumière sur un épisode de la campagne de France complètement ignoré des Français d'aujourd'hui, qui prend le contre-pied des idées reçues et prouve de manière éloquente la bravoure – jusqu'à l'héroïsme, et la combativité des soldats français quand ils sont motivés, correctement armés et commandés par des sous-officiers et des officiers de valeur et de tempérament.

***La bataille de Stonne – Mai 1940 – Un choc frontal durant la campagne de France, de Jean-Paul Autant\* avec le témoignage de Jean-Pierre Levieux\*\*, aux Editions France Europe. 370 pages. Très nombreuses illustrations, dont 80 photos originales prises lors de la bataille, en n&b et couleur ; cartes géographiques ; plans détaillés et croquis. 25€. ISBN. 9782848252438.***

*N.B. Cet ouvrage a été récompensé par le prix "Jacques-Chabannes" 2011 décerné par l'Association des écrivains combattants et a été l'un des 7 finalistes en vue du prix "Honneur et Patrie" 2011 décerné par la Société d'entraide des membres de la Légion d'honneur.*

\* Fils d'un combattant de Stonne, Docteur en sciences humaines, il étudie depuis plusieurs années la situation et le rôle de la France dans la Seconde Guerre mondiale, dont il rend compte dans de nombreux articles et ouvrages.

\*\* Jean-Pierre Levieux a participé, en qualité de combattant artilleur, à la bataille de Stonne. Décoré de l'ordre national du Mérite, actuellement président de l'Association des artilleurs du 42<sup>ème</sup> et 242<sup>ème</sup> régiment d'artillerie, anciens combattants de la 3<sup>ème</sup> Division d'infanterie motorisée, il apporte ici son témoignage et nombre d'informations précises sur les combats de Stonne.

- **POUR NE PAS OUBLIER LA « DER DES DER »**

La publication chez un éditeur prestigieux d'un livre d'histoire sur la Première Guerre Mondiale, quand le ministère de l'Éducation nationale (qui gagnerait à ne s'occuper que « de l'Instruction publique »...) ne cesse d'amputer, chaque année son enseignement de l'Histoire, et alors que pour la première fois les cérémonies du 11 Novembre « rendent hommage à tous les morts pour la France », est courageuse, opportune et bienvenue.

D'autant plus quand l'"angle" et la méthode choisis par l'auteur\*, la chronologie commentée, en rendent l'abord et la lecture aisés : elle permet en effet de connaître ou de découvrir les faits, mais aussi, en présentant les événements dans l'ordre de leur déroulement, de « se repérer dans l'extrême complexité de tous ceux qui, ici, ont constitué le premier conflit mondial.

« L'exercice », écrit l'historien André Martel\*\* dans la préface qu'il donne à l'ouvrage, « remplit sa fonction : permettre au lecteur non seulement de se situer avec précision dans le temps, mais surtout de s'y mouvoir dans un contexte le plus vaste possible. Tel jour, à telle heure, un chef d'État prend une décision : que se passe-t-il au même moment chez ses alliés et ses adversaires, dans le secret des chancelleries ou sur les champs de bataille ? ».

Ainsi, chaque événement (militaire, politique, diplomatique, économique, financier, social, culturel, etc.) est-il commenté et analysé, et accompagné d'une citation extraite des archives primaires, des témoignages et correspondances des acteurs (qu'il soit général, soldat ou civil, Français, Allemand ou Turc) et des nombreux journaux de la presse de l'époque.

Très complet, sinon exhaustif (sur ce sujet, quel travail y prétendrait-il ?), l'ouvrage se lit à la fois par période, du 28 juin 1914 au 30 juin 1919, pour hiérarchiser les événements dans un cadre temporel défini, soit par thèmes, pour identifier dans la durée des évolutions de fond et des tendances lourdes.

Pour que les fondamentaux de notre histoire restent enseignés par les professeurs... et acquis par les élèves, souhaitons-le.

\* Docteur en Histoire, le lieutenant-colonel Porte est chef du bureau Recherche du Centre de doctrine d'emploi des forces à l'École militaire. Il avait déjà dirigé la publication d'un très utile *Dictionnaire de la Grande Guerre*, chez Robert Laffont - collection Bouquins, en octobre 2008.

\*\* Professeur à l'Institut d'études politiques d'Aix-en-Provence. Directeur du Centre d'histoire militaire et d'études de défense nationale (URA 04-1019 du CNRS, Montpellier III).

***Chronologie commentée de la Première Guerre Mondiale, de Rémy Porte, aux éditions Perrin. 645 pages au format 15,5 x 24 cm. Bibliographie et index. 26 €. ISBN 9782262033729.***

- **POUR « FAIRE CONNAÎTRE SA MARINE A LA FRANCE »**

Ayant « mesuré l'ampleur de la tâche » (écrire une nouvelle histoire de la Marine française...), et abordant son sujet avec « beaucoup d'humilité », Alain Boulaire, agrégé et docteur d'État en Histoire, capitaine de frégate honoraire, membre de l'Institut des Hautes Études de la Défense nationale, enseignant et conférencier sur l'histoire maritime, a donc relevé le défi que lui a lancé son non moins courageux éditeur. Et le résultat est là, qui lui fait honneur.

Dans un format raisonnable, sous une plume alerte, il raconte à la fois l'histoire maritime de la France et celle de sa Marine, s'interrogeant pour chaque période sur les enjeux qu'elle y représentait pour notre pays, sans jamais s'éloigner « de la compréhension des espaces où se déployait (alors, et encore aujourd'hui) la géostratégie de l'État ».

La croissance des flottes militaires asiatiques et, d'une manière générale, des pays émergents en ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle, ne montre-t-elle pas que « la maîtrise des mers reste un enjeu fondamental de la géopolitique du troisième millénaire, 80 % du commerce mondial empruntant la voie maritime, et tout indiquant que cette tendance persistera.

Non content d'évoquer d'emblée « la mer, les bateaux, les ports et les hommes », Alain Boulaire nous raconte ici « les grands siècles de la Marine royale » (on appréciera le pluriel...), puis « les révolutions politiques et maritimes » et enfin « les grands conflits du XX<sup>ème</sup> siècle », vus de la mer, bien sûr ; enfin, mais pas seulement, car il nous donne aussi à connaître mieux « la vie des marins », à bord évidemment, mais également à terre, ici et là avec leurs animaux, réels et rêvés, et toujours avec leur culture propre, si attachante même aux terriens... La « revue » sera incomplète sans un panorama du futur, et quelques réflexions bienvenues sur la géopolitique et la géostratégie maritimes.

Ici, comment ne pas souscrire à ses arguments pour un retour à une grande politique maritime pour la France, « domaine où la volonté doit primer sur les considérations électoralistes », la défense de nos intérêts vitaux étant aujourd'hui maritime, sachant que « les 4/5 de nos approvisionnements, en particulier dans le domaine crucial des hydrocarbures ou de minerais, se font par voie de mer ; et que l'essentiel des activités mondiales – et donc de nos marchés et de nos sources d'approvisionnement – se déroule dans une frange littorale de quelques centaines de kilomètres ».

Alain Boulaire dit aussi des choses justes sur le format de nos flottes militaires (de combat, de surveillance et d'assistance) et civile (de transport), ainsi que sur le rôle croissant d'acteurs mal connus,

comme les préfets maritimes, que ses lecteurs, que nous souhaitons nombreux, apprécieront à leur grande valeur.

Spécialiste érudit d'histoire maritime, excellent conteur, Alain Boulaire nous offre ici une somme, parfaitement accessible, de connaissances et de réflexions pour changer notre regard sur la mer, les marins et la Marine de la France.

***La Marine française, d'Alain Boulaire, aux éditions Palantines. 382 pages au format 15 x 24 cm. Bibliographie, index des navires cités. 23€. ISBN 9782356780560.***

- **DEPUIS 180 ANS AU SERVICE DE LA FRANCE...**

... la Légion étrangère « reste pourtant énigmatique » pour beaucoup de nos contemporains. Pourtant, au fil de ses 180 années d'existence, beaucoup a été dit, écrit et montré sur cette unité parmi les plus connues – sinon la plus connue – dans le monde entier. Elle n'a, en outre, rien perdu de son actualité et les Français, auprès desquelles elle jouit d'une estime particulière, savent combien les hommes qui la composent aujourd'hui, donnent encore de leur sang au service de la France, sur tous les théâtres où on l'engage.

Il est donc toujours utile d'en redire la geste et la présence : voilà pourquoi les très sérieuses éditions ETAI ont confié à Youri Obraztsov, ancien légionnaire devenu photographe et auteur de nombreux livres et d'articles historiques, la tâche de l'approcher « de l'intérieur ».

Son récit, illustré de nombreuses photos et illustrations originales, suit en effet « une carrière au sein de la Légion, en passant par tous les régiments et les différents théâtres d'opérations (...), carrière grâce à laquelle, en tournant les (grandes) pages de l'ouvrage, on peut voyager à volonté dans le temps ».

Son texte, pour être concis, n'en est pas moins émouvant et sobre, chaleureux et instructif.

***Légion étrangère. 180 ans au service de la France, de Youri Y. Obraztsov, aux éditions ETAI. 208 pages au format 23,5 x 31 cm. 140 photos couleur et n&b. 39€. ISBN 9782726895832***

- **DE LA MARÉCHAUSSEE AU GIGN...**

... huit siècles séparent les sergents, des maréchaux et des gendarmes. Huit siècles de « duels entre l'ordre et le crime », qui ont « façonné la Gendarmerie dans son recrutement, sa formation et ses armes ». Ici, Daniel Casanova, historien de l'armement\* raconte avec autant de passion que de précision la longue histoire de l'Arme, depuis la Connétablie et Maréchaussée de France jusqu'à la Gendarmerie du XXI<sup>ème</sup> siècle, sans rien omettre, en particulier de ses rapports parfois rugueux avec les populations (ou des parties de celle-ci...), de leurs conditions de vie au fil des âges, des matériels qu'ils servirent et servent aujourd'hui, de leurs « perspectives de carrière et, bien sûr de l'évolution de leur(s) mission(s). Mais ce faisant, il nous dit aussi comment ils se sont constamment – et plutôt bien – adaptés aux formes diverses et variées, ainsi qu'aux mutations de la criminalité.

Ce qui fait de ce beau livre, très richement illustré lui aussi, une mine d'informations et de réflexions sur notre histoire et notre époque.

\* et président de la réputée mais discrète Académie des armes anciennes, organisatrice, à Castres depuis plus de vingt ans du salon international de l'arme ancienne.

***Gendarmes. Armement et organisation, de Daniel Casanova, aux éditions ETAI. 143 pages au format 22 x 26,5 cm. 34€. ISBN 9782726895375.***