

XENOPHON, Les Cahiers d'EPEE

Cahier n°15 - Décembre 2009

- **L'ACTUALITE D'EPEE** : avec ...
- **L'EDITORIAL** : Veiller sur son image et sa réputation
- **L'ECLAIRAGE THEMATIQUE** : De l'utilité des exercices de crise, par le général Dominique Chrissent
- **L'ANALYSE GEOPOLITIQUE** : De la Georgie et de son potentiel, par Diane de Vaultier.
- **REGARD SUR...** La gestion de la diversité culturelle et religieuse en entreprise, par Patrick Banon, écrivain, essayiste, chercheur en sciences des religions.
- **ENTRETIEN AVEC...** Le Professeur Antoine Masson, à l'occasion de la publication de l'ouvrage intitulé « **Les stratégies juridiques des entreprises** », dont il a dirigé la rédaction.
- **ILS EN ONT PARLE**
 - › Asie centrale, Ouzbékistan : enjeux géopolitiques, économiques et de sécurité
 - › Numérique : Investir pour la croissance
 - › Les conséquences stratégiques de la crise économique
 - › Liban, tournant ou impasse ?
 - › Quel futur pour la pensée stratégique française ?
 - › Cultures militaires, culture du militaire
 - › La traite des êtres humains
 - › 6000 ans d'histoire des civilisations
- **NOTES DE LECTURE**

Intelligence économique, renseignement et influence

- **De l'intelligence des risques à la mission de protection**, de Bernard Besson et Jean-Claude Possin

Prévention et gestion des risques

- **Gouverner l'imprévisible, pandémie grippale, SRAS, crises sanitaires**, de Anne-Claude Crémieux
- **Management des risques**, de Pascal Kerebel

Relations internationales et mondialisation

- **L'aide fatale**, de Dambisa Moyo
- **Des murs entre les hommes**, d'Alexandra Novosseloff et Frank Neisse

- **Atlas de l'Amérique latine**, sous la direction d'Olivier Dabène

Marchés émergents

- **Le Cambodge, de 1945 à nos jours**, de Philippe Richer

Géopolitique et conflits

- **Iran, le retour de la Perse**, d'Ardavan Amir-Aslani
- **Guerres et conflits modernes**, de Richard M. Keuko

Terrorisme et criminalité

- **Le Hezbollah, un acteur incontournable de la scène internationale ?**, d'Hervé Pierre

Défense et sécurité intérieure

- **La bombe, l'univers opaque du nucléaire**, de Jean-Marie Collin
- **Forces aériennes stratégiques**, de Serge Gadal

Economie et Gestion d'entreprise

- **La gestion des organisations, principes et tendances au XXI^{ème} siècle**, de Gary Dessler
- **Finance internationale**, de Yves Simon, Delphine Lautier et Christophe Morel
- **L'analyse transactionnelle**, de Alain Cardon, Vincent Lenhardt et Pierre Nicolas
- **Intelligence émotionnelle et management**, de Ilios Kotsou

Sciences et techniques

- **La science est le défi du XXI^{ème} siècle**, de Claude Allègre

Civilisations et courants de pensée

- **A la recherche du cinquième élément**, de Jean-Luc Lefebvre
- **Lire l'Antiquité**, de Christophe Badel

Histoire contemporaine

- **La tuerie d'Ehden, ou la malédiction des Arabes chrétiens**, de Richard Labévière
- **Opérations extérieures, les volontaires du 8^{ème} RPIMa**, de Frédéric Pons

Et aussi...

- **Post Politique**, de Mathieu Laine
- **La Serbie, du martyr à la victoire, 1914-1918**, de Frédéric Le Moal

EPEE face aux nouveaux enjeux

S'abonner et faire connaître EPEE

Pourquoi Xénophon ?

L'EDITORIAL

Veiller sur son image et sa réputation

L'image et la réputation se gèrent aujourd'hui au même titre que toute autre ressource de l'entreprise ; elle fait partie de son capital ; elle revêt une dimension stratégique.

Gérer son image, c'est soutenir les projets de l'entreprise, en faire connaître et reconnaître les valeurs et les savoir-faire, et les richesses de ses patrimoines au premier rang desquels son patrimoine immatériel : son histoire, sa culture, ses personnels, son éthique,... Ici, la quantité (par exemple le nombre d'articles parus) compte moins que la qualité (la tonalité des commentaires publiés).

Gérer son image permet de s'observer au travers du regard des tiers que constituent les journalistes, mais aussi tous ceux qui en parlent : personnels et leurs représentants, clients, fournisseurs et, au sens large, tout voisin, tout témoin de l'entreprise et de son activité.

Gérer son image permet à l'entreprise de piloter sa politique de communication, afin que son image reflète aussi fidèlement que possible sa stratégie.

La veille, que l'on définit au sens large comme la surveillance d'un environnement particulier (géographique, économique, technologique, juridique, politique, social et sociétale, environnementale, médiatique, d'un secteur économique, d'un groupe d'entreprises,...) par des moyens techniques et/ou humains à fin de collecte d'informations ouvertes ou de renseignements, constitue donc, et aussi, un excellent moyen de peser, toujours au travers du regard journalistique et de celui des « relais d'opinion environnants » sur les tendances qui s'ébauchent ; de connaître les arguments qui les ont touchés et qui ont été repris ...et de veiller sur ses concurrents et sur leur image.

La veille « image et réputation » participe ainsi de la stratégie d'influence de l'entreprise, quelle nourrit et fait évoluer.

Qu'il s'agisse de :

- veille technologique, complémentaire de la veille brevets, qui permet d'identifier toutes les technologies et méthodes de production mises en œuvre sur le marché afin de permettre à ses propres unités de conserver leur avance compétitive ;
- veille législative, juridique et réglementaire, qui permet de suivre les évolutions de la législation (nationale ou internationale selon le périmètre retenu) ;
- veille « consommateurs », qui permet d'informer les unités marketing, de production et de relations avec le public sur les aspects qualitatif et de bon fonctionnement des produits de l'entreprise,...

... il est ici essentiel de pouvoir anticiper et de détecter très rapidement les signaux faibles annonciateurs d'agressions éventuelles sur l'entreprise.

Faut-il souligner que les risques d'agression se sont brutalement accentués avec l'apparition et le développement du Web 2.0, du Web « invisible », des blogs, vlogs et sites de consommateurs, qui peuvent constituer à la fois des relais d'agression sur l'image et des vecteurs de diffusion de rumeurs ?

Nombre d'entreprises s'interrogent aujourd'hui sur la qualité de leur image, telle que véhiculée à l'opinion et aux décideurs français et européens par les médias ; les mêmes et d'autres, se sachant au centre d'enjeux internationaux, se considèrent simplement mal connues des médias français et européens.

Elles souhaitent donc savoir quelle est véritablement leur image dans leur environnement, dans l'opinion publique et chez les décideurs, au travers des divers prismes médiatiques (presse écrite, radios, chaînes télévisuelles, sites et blogs internet).

Un processus de veille, complété d'opérations ciblées d'intelligence médiatique peut leur permettre d'être informées de l'évolution du traitement médiatique de leur image par les médias français et européens, de disposer d'analyses sur ce traitement médiatique, d'anticiper les réactions des médias français et européens à leur actualité, d'identifier les principaux médias français qui traitent régulièrement de cette actualité (dans quelles dimensions, avec quelles tonalités,...).

Et ainsi de choisir et de mettre en œuvre les actions de communications adaptées.

L'ECLAIRAGE THEMATIQUE ...

... *DE L'UTILITE DES EXERCICES DE CRISE*, par le général Dominique Chrissent*

Prêts ? En êtes-vous bien sûrs ?

Avec le recul du temps, peut-être les décideurs d'aujourd'hui seront-ils sévèrement jugés pour avoir surestimé le danger représenté par la grippe A(H1N1), Cela est non seulement possible, mais probable. Pour autant, il est au moins une retombée positive liée à cette « grande peur » de l'aube du XXI^{ème} siècle : c'est l'effort fait à tous les échelons de notre pays pour atténuer les effets de la pandémie sur le bon fonctionnement des institutions et des entreprises.

De fait, nous avons vu surgir, souvent dans la précipitation, bon nombre de mesures préventives que la sagesse recommandait depuis longtemps mais que le quotidien repoussait toujours.

C'est ainsi que les entreprises privées, mais aussi les services de l'Etat, ont adopté des mesures de réaction à la pandémie : plans de prévention, plans de continuité d'activité, de reprise d'activité, adoption de logiciels d'aide à la sauvegarde, etc. Autant de dispositions, généralement judicieuses quoique parfois un peu trop théoriques, visant à limiter les conséquences des perturbations induites par la pandémie grippale.

La confrontation n'a pas (pas encore ?) eu lieu, la grippe « mexicaine », pour l'heure, n'ayant pas la gravité qu'on lui avait initialement attribuée. Cependant, en bons Gaulois, certains responsables ont malgré tout affiché leur regret de ne pas avoir été confrontés au chaos attendu. Ils se disaient prêts, archi-prêts, à jouer les solutions préparées pour assurer le fonctionnement minimum de leur société.

Prêts ? Messieurs les responsables, en êtes-vous bien sûrs ?

Valider les solutions

Certes, vos services ont rédigé nombre de documents sur la grippe, sur ses effets, sur la façon de se protéger. Vous avez mis au point les dispositions à prendre pour assurer un service non pas minimum, mais plutôt maximum. Vous avez tenu de nombreuses réunions sur le sujet pour sensibiliser et préparer vos collaborateurs. Toutes choses bonnes en elles-mêmes, certainement pensées et intéressantes, mais auraient-elles été efficaces ? Comment pouvez-vous affirmer, faute de les avoir confrontées à la réalité de la pandémie, que ces mesures étaient bien adaptées et que vos cadres auraient eu les réactions adéquates au fur et à mesure du développement de la crise ?

Les mécanismes étaient en place, mais auraient-ils fonctionné ? N'êtes-vous pas dans la situation de l'ingénieur qui a conçu un nouveau moteur, mais qui ne l'a pas essayé ? Que l'on soit ingénieur ou chef d'entreprise, qui peut dire avec certitude que son mécanisme fonctionne s'il ne l'a pas testé ?

Or il existe un moyen, somme toute assez simple de valider vos dispositions, c'est de les tester dans un exercice. Il semble pourtant que (trop) peu d'organismes, privés comme publics, aient pris soin d'évaluer l'efficacité des mesures envisagées en les mettant en œuvre dans un exercice monté à cette intention.

Autrement dit, la plus longue partie du chemin a été faite, mais il manque la dernière étape, celle qui permet d'atteindre le but fixé.

Cet état de fait, trop souvent rencontré dans les affaires de l'Etat comme dans celles du privé est d'autant plus regrettable que le montage d'un exercice est une chose qui est assez simple

si on la compare à la somme du travail de réflexion mené dans les entreprises pour garantir leur bon fonctionnement en cas de survenance d'une crise.
Cet usage peu fréquent des exercices est un vrai problème, il mérite qu'on en décrypte les raisons et qu'on montre l'intérêt du recours à cette pratique.

Une approche pragmatique et participative

Trop souvent encore, l'exercice n'a pas bonne presse :

- au niveau des dirigeants, il peut dévoiler un manque d'efficacité ;
- au niveau des subordonnés, il passe pour une évaluation à risque de leurs compétences ;
- pour tous, il fait craindre un détournement de temps et d'énergie au détriment des contraintes du quotidien.

Cette image est bien regrettable car elle ne correspond pas -ou plus- à la réalité. En effet, les temps ne sont plus où les rares exercices étaient imposés de façon artificielle aux cadres de l'entreprise, nécessitant pour eux de savantes manœuvres pour y échapper. Aujourd'hui les entreprises les plus avancées ont compris tout l'intérêt qu'elles peuvent tirer d'exercices montés avec une approche pragmatique et participative.

La démarche actuelle en matière d'exercices met en avant un certain nombre d'idées novatrices :

- Il ne s'agit pas d'imposer un exercice à des gens non préparés ; l'exercice désormais fait partie du management de l'entreprise et s'intègre dans un processus beaucoup plus global de recherche de la performance.
- L'exercice ne se prépare pas en catimini avec un ou deux initiés ; il est monté de concert avec une large partie de ceux qui le joueront.
- Il n'est pas fourni artificiellement par une société déconnectée de la réalité de l'entreprise, il est élaboré par l'entreprise avec l'assistance d'une société spécialisée ;
- L'intérêt de l'exercice ne se limite pas aux quelques heures où il est joué, son intérêt est manifeste dès la phase préparatoire par le travail de réflexion qu'il suscite et se prolonge au-delà du jour où il est joué par les mesures d'amélioration qu'il met en évidence ;
- Il n'y a pas d'exercice stéréotypé, aucun ne se ressemble, car ils sont toujours faits sur mesure. Il s'agit de faire cerner par l'entreprise elle-même les buts qu'elle recherche dans l'exercice et ensuite seulement d'élaborer un scénario de jeu qui permettra d'étudier les points qu'elle a sélectionnés ;
- Sa durée et le nombre de personnes impliquées sont adaptés aux besoins et aux objectifs de l'entreprise : il peut concerner trois ou quatre décideurs de l'équipe de direction, comme tout le personnel d'une division, ou tel type et nombre d'experts répartis dans différentes entités ou filiales ; il peut se jouer sur deux ou trois heures, comme durer la journée, voire plus (en continu ou avec des interruptions, en temps réel ou en temps compressé).

Cette nouvelle approche des exercices nécessite une expertise assez pointue, gage de performance. En effet s'il est parfois possible de trouver au sein de sa propre structure un collaborateur ayant l'étoffe suffisante pour monter un exercice simple de portée limitée, il apparaît clairement que l'efficacité optimale n'est atteinte que si les responsables se font aider d'une société dont c'est le métier. Se faire aider et non s'en remettre, car il est essentiel que les décideurs gardent la main sur l'exercice, dans sa préparation comme dans son déroulement : but de l'exercice, points observés, nature et nombre des participants, travail en amont, rythme des incidents, débriefing, mesures prises à l'issue, etc.

Par ailleurs les dirigeants pourront mettre à profit la préparation de l'exercice pour améliorer la formation de leur personnel. De même, cette phase préparatoire devrait donner lieu à une communication interne vers tout ou partie de la société, comme elle pourrait être

l'occasion de communiquer vers l'extérieur pour consolider l'image de marque de l'entreprise.

Ces conseils peuvent aussi intéresser les écoles et instituts de formation. A l'heure où la réactivité à l'événement est une condition incontournable de la gestion de crise, il est indispensable que les organismes de formation dispensent une formation adaptée. Cette formation passe bien sûr par un apprentissage théorique : conférences, témoignages, lecture d'articles ou d'ouvrages ; elle passe aussi par une mise en situation au cours d'exercices qui peuvent aller d'une simple mise dans l'ambiance à la simulation d'un événement majeur au sein de la hiérarchie d'une grande entreprise.

Du *Kriegspiel* à l'exercice de gestion de crise

Ces quelques lignes sur l'intérêt de réaliser régulièrement des exercices n'est pas tirée d'une simple réflexion en chambre. L'auteur de cet article a longtemps servi au sein des armées françaises, institution qui met un accent particulier sur la simulation à travers les exercices, depuis ces jours dramatiques où une armée sensée être la première du monde a été balayée en quelques semaines par une armée à peine reconstituée, mais qui pratiquait de façon intensive le *Kriegspiel*...

Depuis, l'armée française a mis l'accent sur les exercices d'état-major et les procédures qui s'y rapportent comme les méthodes de raisonnement tactique, les processus de planification, les simulations de crise, etc. Toutes ces techniques ont été reprises et adaptées par le secteur civil à la grande satisfaction de ceux qui s'y sont risqués.

Toute organisation doit donc, aujourd'hui plus que jamais, apprendre à valider ses plans de crise et entraîner ses collaborateurs en se faisant conseiller et accompagner par une société spécialisée. Le montage et la conduite d'exercices de crise ciblés et sur-mesure en constituent l'outil le plus efficace.

Général (2S) Dominique Chrissent

** Le Général (2S) Chrissent a pratiqué pendant sept ans la coopération civilo-militaire en Ile de France dont cinq ans (de 2003 à 2008) comme chef de l'état-major interarmées de zone de défense de Paris. Aujourd'hui il est consultant indépendant en prévention des risques et gestions de crise, en particulier en matière d'aide à la planification de crise et au montage d'exercices.*

L'ANALYSE GEOPOLITIQUE

LA GEORGIE, UN POTENTIEL ECONOMIQUE EN DEVENIR

Par Diane de Vaultier*

Le conflit russo-géorgien qui éclata le 7 août 2008 aura mis en relief la fragilité de l'équilibre géopolitique d'une région dont l'importance stratégique ne cesse de s'affirmer. Ce n'est pas un hasard si les plus grands empires – romain, byzantin, ottoman, perse – avaient déjà convoité ce territoire. La Géorgie, par sa situation charnière aux portes de l'Europe et à la jonction de l'Asie centrale et du Moyen-Orient, a progressivement gagné l'appellation de « verrou du Caucase ».

Ce pays pro-occidental, résolument tourné vers le libéralisme et la démocratie depuis la révolution des roses, débutée le 9 avril 2003 à Tbilissi, cristallise les intérêts, aiguisés davantage encore par les données géostratégiques contemporaines : l'importance accrue des ressources pétrolières et gazières de la mer Caspienne, le rapprochement des frontières européennes par l'intégration de la Bulgarie et de la Roumanie, la tentative russe de maintenir son influence sur son voisinage proche, ou encore l'expansion de l'OTAN dans la région, en sont les principales composantes. Les velléités d'indépendance récurrentes de l'Abkhazie et de l'Ossétie du Sud, deux régions séparatistes soutenues par la Russie, ont contribué à écorcher l'image d'une Géorgie stable, clé de voute du Caucase et trait d'union incontournable entre l'Occident et l'Orient.

Fragilisée par un contexte sécuritaire précaire et une économie affaiblie par la conjoncture mondiale, la Géorgie ne semble plus propice aux affaires. Pourtant, son développement économique express a été salué à maintes reprises par les instances internationales. Forte de 4,3 millions d'habitants, elle demeure une pièce maîtresse du « corridor transcaucasien » et un pays dont le potentiel de développement, loin d'être à négliger, est à surveiller de près par des investisseurs étrangers pour lesquels le Président libéral Mikhaïl Saakachvili redouble d'attention.

Une importance géostratégique accrue

L'attrait pour les richesses du sous-sol caucasien n'est pas nouveau et le transit d'hydrocarbures a rapidement remplacé la route de la soie en Géorgie. L'évacuation des richesses pétrolières de la mer Caspienne vers les ports de la mer noire se fait d'abord par voie de chemin de fer avant que ne soient construits, en 1999, l'oléoduc Bakou-Soupsa (Azerbaïdjan-Géorgie) reliant la mer Caspienne à la mer Noire, puis en 2006 l'oléoduc Bakou-Tbilissi-Ceyhan, dit « BTC », principalement financé par les Américains : 1,2 millions de barils y transitent quotidiennement. Le gazoduc *South Caucasus Pipeline* (Bakou-Tbilissi-Ergozum) vient s'ajouter à cet important dispositif en 2007 faisant de la Géorgie la colonne vertébrale du « corridor énergétique est-ouest ».

Les crises gazières ukraino-russes de 2006 et 2009 ont mis en relief l'extrême dépendance de l'Union Européenne vis à vis de la Russie, qui assure actuellement 40 % des importations européennes en gaz. Si le taux de dépendance au gaz russe est à relativiser pour des pays comme l'Allemagne (43%), l'Italie (30%) ou la France (26%), il avoisine souvent les 90% pour les nouveaux Etats membres, ce dont joue très habilement Moscou en utilisant le vecteur énergétique pour asseoir sa puissance stratégique. Malgré le soutien de certains pays européens au projet de gazoduc *North Stream* qui prévoit de relier la Russie à l'Allemagne via la mer Baltique, Bruxelles souhaite diversifier ses ressources énergétiques afin d'assurer sa sécurité. Elle se tourne alors vers le Caucase et réactive le projet euro-américain *Nabucco* qui, en augmentant le potentiel de l'oléoduc BTC – qui recevra à terme le pétrole du Kazakhstan –

et en prolongeant le gazoduc BTE jusqu'à l'Europe Occidentale via la Turquie et l'Europe Centrale, lui permettra de contourner la Russie et le Moyen-Orient. La Géorgie, désormais aux portes de Bruxelles depuis l'adhésion de la Bulgarie et de la Roumanie en 2007, est le pays pivot de cette stratégie.

Les deux conflits gelés d'Abkhazie et d'Ossétie du Sud

Depuis son indépendance, le 9 avril 1991, la Géorgie doit composer avec les velléités d'indépendance de l'Abkhazie et de l'Ossétie du Sud¹. Tbilissi a toujours soupçonné Moscou d'encourager le séparatisme de ces deux provinces placées *de facto* sous la houlette russe par une distribution massive de passeports russes et par les départs successifs de Géorgiens fuyant les incidents intercommunautaires. La Russie, qui dispose du droit de stationner des troupes dans les deux régions séparatistes², prétexte du devoir de défense de ses ressortissants pour renforcer considérablement sa présence militaire au fil des années. Elle ajoute à sa présence militaire une forte présence économique et commerciale, surtout en Abkhazie, région au fort potentiel touristique et énergétique. Le conflit éclate en août 2008, avec le développement que l'on sait. Les relations diplomatiques entre la Russie et la Géorgie sont rompues. Les lignes administratives des deux provinces, à l'intérieur du territoire géorgien, sont fermées. Moscou reconnaît immédiatement l'indépendance de l'Abkhazie et de l'Ossétie du Sud, un peu plus d'un an après s'être fermement opposé à l'indépendance du Kosovo³. La communauté internationale, elle, défend l'intégrité territoriale de la Géorgie.

Le réveil de ce conflit latent aura eu pour mérite de donner un coup de projecteur sur les conflits dits « gelés » du Caucase et de placer la communauté internationale devant ses responsabilités en l'obligeant à revoir sa politique vis à vis de la Russie. Certes. Concernant la Géorgie, outre des destructions matérielles assez conséquentes notamment au niveau des infrastructures, cette dernière guerre – qui s'ajoute aux manifestations du printemps 2009 réclamant la démission du Président Saakachvili – aura surtout eu pour effet la dégradation de l'image de Tbilissi aux yeux des potentiels investisseurs étrangers⁴, peu désireux de s'implanter dans un pays au contexte sécuritaire chroniquement instable.

Pourtant, l'afflux récent et assez massif de nouveaux investisseurs de poids sur le marché géorgien n'est pas anodin : si la Banque asiatique de développement, les Emirats Arabes Unis (20% des investissements étrangers), la Turquie (15%), l'Iran ou les Etats-Unis injectent de plus en plus de dollars dans l'économie géorgienne, c'est que celle-ci n'est pas dénuée d'opportunités. Depuis l'instauration de l'embargo russe sur certains produits géorgiens en mars 2006 (vins, eaux minérales), la part de la Russie dans le commerce extérieur géorgien a fortement diminué. Elle se place en 5^{ème} position des partenaires de la Géorgie pour le commerce extérieur en 2008 avec 454 millions de dollars, là où la Turquie arrive en tête avec 1,2 milliards, suivie de l'Azerbaïdjan, de l'Ukraine et de l'Allemagne.

La très nette dégradation des relations diplomatiques russo-géorgiennes et l'absence d'une réelle dynamique régionale de développement ont poussé Tbilissi à diversifier ses

¹ Depuis 1931, les deux régions disposaient du statut de République autonome de la République de Géorgie pour l'Abkhazie et de district autonome pour l'Ossétie. En 1992, les autorités ossètes avaient demandé leur rattachement à la Russie, refusé par le Kremlin.

² En 1993, la Géorgie agréa le principe d'une présence militaire russe permanente sur son territoire en adhérant à la Communauté des Etats indépendants (CEI), organisation économique et militaire dont elle se retire le 18 août 2009. Depuis 1992, les Russes participent aux forces d'interposition mixtes en Ossétie et Abkhazie, avec l'accord des parties au conflit et de l'ONU.

³ Moscou reconnaît officiellement leur indépendance par décret présidentiel, le 26 août 2008. La Russie ayant menacé d'apposer son veto à une résolution des Nations Unies sur l'indépendance du Kosovo, proclamée le 17 février 2007, celle-ci a été reconnue successivement par les Etats-Unis, l'Albanie puis la plupart des pays européens. Cinq pays européens refusent cependant toujours de reconnaître cette indépendance.

⁴ La part de responsabilité de Tbilissi dans le déclenchement du conflit vient d'être soulignée dans le rapport d'enquête rendu par la Mission d'enquête internationale indépendante sur le conflit en Géorgie, mandatée par l'Union Européenne et placée sous la direction de la diplomate suisse Heidi Tagliavini. <http://www.ceiig.ch>.

partenariats économiques. Elle s'est progressivement tournée vers l'Union Européenne pour en faire son principal partenaire économique et commercial, puisque le marché européen absorbe actuellement environ 1/3 de ses débouchés à l'exportation.

La Géorgie, moins satellite de la Russie que voisin de l'UE ?

En aidant à l'adoption d'un accord de cessez-le-feu russo-géorgien en août 2008 et en envoyant sur le sol géorgien une mission de surveillance, relais des missions de l'ONU et de l'OSCE⁵, l'Union Européenne a clairement affiché sa volonté de s'impliquer davantage sur la scène caucasienne, vue par Moscou comme l'un des prés carrés de sa sphère d'influence. Si Bruxelles a franchi le pas d'un engagement politique dans une région dont elle était relativement absente jusqu'alors, c'est que le Caucase cristallise l'un des défis que l'après-1989 lui a donné à résoudre, celui de la définition d'une réelle stratégie européenne envers la Russie⁶. Bruxelles a pris conscience que l'enjeu sous tendu par cette crise était non seulement la préservation d'un libre accès aux ressources énergétiques de la Caspienne, mais également et surtout la préservation d'un pluralisme et d'une stabilité géopolitiques nécessaires à sa sécurité. Dans une région désormais à ses portes, son engagement politique, économique et humain est tout à la fois naturel et indispensable⁷.

L'Union Européenne a mis en place dans le Caucase un volet important d'initiatives, négociées séparément avec chacun des pays bénéficiaires. Ajouté à une politique européenne active d'assouplissement des visas, l'initiative de Bakou⁸ et la Synergie de la mer noire, complétés de la Politique Européenne de Voisinage (PEV) depuis 2006, et du Partenariat Oriental depuis mai 2009, sont les principaux programmes dont bénéficie actuellement la Géorgie. Les perspectives ouvertes par ces deux derniers volets pourraient être d'une ampleur sans précédent pour le pays. Outre la réforme des institutions, ils prévoient la mise en œuvre de nombreuses dispositions commerciales et économiques destinées à faciliter les échanges et les investissements en Géorgie par l'introduction poussée de l'économie de marché et le renforcement de la coopération euro géorgienne, essentiellement dans les domaines de l'énergie et du transport. A terme, sont prévues la création d'un marché commun intégré de l'énergie UE-Mer noire-Mer Caspienne et la signature d'un accord de libre échange, le DCFTA (*Deep and comprehensive free trade agreement*), actuellement en cours de négociations, qui ouvrira la voie à l'intégration de la Géorgie au marché commun européen. Depuis 2006, celle-ci figure d'ores et déjà parmi les 15 pays bénéficiaires du programme GSP+ (*Special Incentive Arrangement for Sustainable Development and Good Governance*), qui encadre la réduction tarifaire ou la détaxation de certains produits à destination du marché européen⁹.

Cet ancrage européen est l'un des principaux gages de stabilité et de démocratisation du Sud Caucase. Par ailleurs, si elle a tout d'une poudrière, il faut rappeler que la Géorgie est un pays

⁵ Suite au veto russe au Conseil de sécurité des Nations Unies en juin 2009, le mandat de la UNOMIG n'a pas été renouvelé. La mission européenne (*European Union Monitoring Mission*), placée sous la direction de l'Allemand Hansjörg Haber, compte 220 observateurs. Désormais unique mission de surveillance internationale en Géorgie, son mandat est limité à décembre 2010. L'accès aux deux régions séparatistes lui est actuellement refusé par la Russie.

⁶ Selon Jacques Rupnik, les trajectoires de l'Europe Centrale, de l'Ex-Yougoslavie et de la périphérie de l'Ex-URSS depuis 1989 représentent trois défis pour l'UE : l'élargissement, le « possible passage du protectorat européanisé à l'intégration dans l'Union » et la définition d'une stratégie européenne envers la Russie. *L'Europe de l'est, 20 ans après*, J. Rupnik, in *Le Monde*, 09.11.2009.

⁷ *Internationalizing the Georgia-Abkhazia Conflict Resolution Process : why a greater European Role is needed*, Policy brief, Foreign Policy Program, The German Marshall Fund of the United States, www.gmfus.org.

⁸ Quatre domaines prioritaires ont été fixés lors de la conférence de Bakou de novembre 2006 : convergence des marchés de l'énergie ; amélioration de la sécurité énergétique ; appui au développement énergétique durable ; orientation des investissements vers les projets énergétiques d'intérêt commun.

⁹ Depuis 1999, la Géorgie était le seul pays de l'Ex-URSS, avec la Moldavie, à bénéficier du programme GSP (*Generalized System of Preferences*), qui prévoyait l'élargissement du système préférentiel de l'UE aux pays en développement.

à la conscience identitaire forte et à la constance étatique ancestrale, qui pourrait bientôt, à l'instar de la Serbie dans les Balkans, faire figure de pôle de stabilité régional.

La Géorgie pourrait faire figure de colonne vertébrale du Sud Caucase

La Géorgie se démarque de ses voisins du Sud-Caucase, l'Azerbaïdjan et l'Arménie, par son niveau de développement, sa situation économique et surtout son engagement clair et volontariste en faveur de l'économie de marché.

Depuis son arrivée au pouvoir, l'équipe gouvernementale issue de la révolution des roses n'a eu de cesse d'introduire plus de libéralisme dans l'économie, misant sur le désengagement de l'Etat, la réforme de la justice, les privatisations et l'appel aux investisseurs étrangers pour développer le pays. Or, si l'on prend le modèle de l'Europe Centrale, force est de constater que, comme le faisait remarquer Jacques Rupnik¹⁰, « l'adoption du modèle libéral jouant sur la flexibilité du marché du travail et un faible niveau d'imposition a attiré les investissements et donné pendant plus d'une décennie des taux de croissance deux ou trois fois supérieurs à ceux de l'Europe occidentale ». Si l'on en juge par la situation économique d'avant 2008, la Géorgie semble bien partie sur cette voie. Durant ces dernières années, elle s'est effectivement fait remarquer par ses excellents résultats économiques qui lui ont valu le titre de Pays réformateur numéro Un au palmarès de la Banque Mondiale en 2006. En 2008, ce même rapport, *Doing Business*, qui classe les pays selon la facilité à y créer et à y faire prospérer une entreprise, la plaçait en 15^{ème} position (la France étant à la 31^e). La privatisation des entreprises est encore lente, souvent faute de repreneurs, locaux ou étrangers, mais le processus est largement entamé. Les progrès réalisés en matière de lutte contre la corruption, de réforme des instances judiciaires ou de protection des droits de la propriété ont été positivement appréciés dans le Rapport de la PEV sur la Géorgie daté d'avril 2009 : le pays est sur la bonne voie.

Les conséquences économiques du conflit de 2008 sont à relativiser. Certes, le taux de croissance, qui avait atteint 12% du PIB en 2007, a chuté à 2% en 2008 du fait de la conjoncture économique et politique (chiffres du Fonds Monétaire International). Mais le commerce extérieur de la Géorgie s'est développé en 2008 et le montant des investissements directs étrangers, qui avait fortement chuté à l'issue du conflit, est sur la pente ascendante, sans toutefois avoir retrouvé le niveau de 2007 où il avait dépassé la barre des deux milliards de dollars. De plus de 1,5 millions en 2008, les investissements directs étrangers seraient évalués à 124,7 millions pour le premier quart 2009, selon l'office des statistiques géorgien. Par ailleurs, le pays, officiellement entré en récession en juin 2009 semble avoir plutôt bien encaissé la crise économique et financière mondiale : malgré une dévaluation progressive de la monnaie, une dette extérieure frôlant les 23% du PIB et un taux de chômage certes élevé mais stable (environ 25% de la population active), les fondamentaux macro-économiques sont restés stables, préservés notamment par le relatif isolement du pays des marchés financiers mondiaux et par les nombreux prêts accordés fin 2008 à Tbilissi par les instances internationales : 750 millions de dollars auraient ainsi été promis en septembre par le FMI, et environ 4,8 milliards de dollars pour la période 2008-2011 promis par la conférence internationale des donateurs qui s'est déroulée à Bruxelles en octobre 2008, auxquels s'ajoutent quelques 130 millions d'euros de la part des Etats membres¹¹. Reste à savoir si la crise économique et financière mondiale ne retardera pas le versement de ces fonds en freinant les générosités. Mais la multiplication des aides au développement pourrait favoriser le financement ou le cofinancement d'investissements – avec les institutions

¹⁰ *L'Europe de l'est, 20 ans après*, Jacques Rupnik, in *Le Monde*, 09.11.2009.

¹¹ *EU-Georgia Action Plan*, rapport de la Politique Européenne de Voisinage, avril 2009.

financières internationales comme le PNUD, la BEI et la BERD par exemple – dans des domaines porteurs comme les infrastructures, l'énergie ou l'agriculture.

Le paquet de nouvelles réformes présenté à l'automne 2009 par V. Saakachvili confirme la tendance libérale de la politique mise en place par le gouvernement. Le Président géorgien a annoncé un dispositif volontaire d'encadrement des prélèvements sur les sociétés et sur les bénéficiaires (limitées à 15 %), couplé à un ensemble de mesures favorables aux PME, qui se sont multipliées ces dernières années. Une fois ces dispositions avalisées, les contraintes pour les investisseurs étrangers, déjà maigres, seront réduites à minima. Une main d'œuvre locale peu chère et qualifiée (le salaire moyen mensuel est d'environ 200 euros), une politique de charges sociales et de fiscalité basses et un cadre législatif de plus en plus souple pourraient également contribuer à faire de ce marché « en suspens »¹² un nouveau relais de croissance pour de potentiels investisseurs.

Un potentiel relais de croissance pour les entreprises

Outre ses quelques ressources naturelles (métaux, fer, cuivre, eaux minérales), la Géorgie dispose surtout d'un climat extrêmement favorable et d'un sol fertile qui en ont fait l'un des greniers à blé de l'URSS. L'agriculture, qui représente 11% du PIB national, reste un domaine prédominant de l'économie, dont Tbilissi cherche à tirer parti en progressant rapidement vers un alignement sur les normes sanitaires agro-alimentaires européennes. Le secteur tertiaire quant à lui, en développement, progresse considérablement, notamment l'industrie et les services, offrant ainsi un foyer de nouvelles perspectives d'investissement.

La France ne fait pas partie des partenaires économiques privilégiés de la Géorgie à ce jour. En 2006, elle était placée 10^{ème} en matière d'échanges commerciaux et 13^{ème} en matière d'investissements. En 2008, avec un volume d'échange de 134 millions de dollars (94,4 millions pour les importations géorgiennes et 39,9 millions pour les exportations géorgiennes) elle est loin derrière d'autres pays européens comme l'Ukraine (791 millions) ou l'Allemagne (467 millions)¹³.

Conséquence de la guerre russo-géorgienne, les investissements français ont chuté en 2008 de 43,7 millions de dollars en 2007 à 11,4 millions de dollars (pour les neuf premiers mois de l'année). Les exportations françaises, en progression depuis 2004, concernent essentiellement des biens d'équipement, des biens de consommation (L'Oréal, LVMH, Laboratoires Servier) et des produits agroalimentaires (boissons, céréales). D'après le *French Business Council*, la non officielle Chambre de commerce et d'industrie franco-géorgienne créée en janvier 2008 pour favoriser les échanges entre les deux pays, une cinquantaine d'entreprises françaises serait actuellement implantées en Géorgie. La majorité des entreprises françaises sont de taille moyenne et interviennent essentiellement lors d'appels d'offre ciblés, comme ce fut le cas pour Alstom, Areva, Thalès ou encore Total dans le domaine énergétique. La Société Générale s'est hissée au rang de troisième banque du pays, en prenant le contrôle à hauteur de 60%, en 2006, de la *Bank Republic* géorgienne. Quelques PME ont investi dans la production de fromage ou de vin, des intérêts français sont présents par l'intermédiaire de groupes comme Pernod-Ricard (*Georgian Wines and spirits*) ou Castel (distribution de boissons).

Le secteur énergétique serait sans doute le plus porteur pour de lourds investissements (dans le domaine de l'hydroélectricité par exemple). Bien qu'il soit déjà largement investi par la compagnie tchèque Energo-Pro notamment, qui serait liée à la compagnie d'électricité russe UES, l'Union Européenne prévoit d'y engager d'importantes dépenses en faveur de la construction de nouvelles infrastructures énergétiques et de la modernisation de celles déjà

¹² *Géorgie, une économie en position d'attente*, Sophie Tournon, in *Caucas europenews*, 03.07.2009.

¹³ Sources Département de Statistiques de la république de Géorgie.

existantes. Elle pourrait constituer une porte d'entrée efficace sur ce marché énergétique. Autre exemple, si l'hôtellerie de luxe est assez bien développée grâce à des investissements provenant notamment des Emirats Arabes Unis, les agences de voyage et les moyens touristiques modernes font cruellement défaut dans un pays dont les potentialités touristiques sont largement sous-exploitées et où le gouvernement envisage de nombreux projets de construction et de modernisation des infrastructures touristiques. Des domaines aussi variés que la construction, la grande distribution, l'agriculture ou le tourisme recèlent donc de possibilités d'investissements bien réelles où le savoir-faire européen aurait largement sa place à prendre.

Le pari du développement économique

Comme l'a prouvé l'été 2008, la Russie est capable de ressusciter rapidement le conflit latent de l'Abkhazie et de l'Ossétie du Sud. Sa mauvaise volonté à confier un rôle de gardien de la paix à la communauté internationale et à appliquer les 6 points de l'accord de cessez le feu conclu en août 2006 – notamment le retrait de ses troupes sur les positions antérieures au conflit – ne sont certes pas de bon augure aux yeux de potentiels investisseurs.

Etant donnée sa situation économique actuelle, Moscou n'a cependant pas intérêt à raviver le conflit, d'autant plus qu'elle est sortie relativement renforcée de la dernière guerre sur la scène internationale. Dans ce contexte, elle pourrait se contenter, comme ce fut le cas pour le Kosovo, d'un rôle d'« épouvantail » face à une Géorgie dont les ambitions géopolitiques ont été sérieusement mises à mal.

Le coup d'arrêt donné aux négociations d'adhésion à l'OTAN¹⁴ a fait comprendre à Tbilissi que les Américains, qui constituaient son principal partenaire stratégique depuis les années 1990, n'étaient pas prêts à sacrifier leurs relations avec Moscou pour défendre les intérêts de ce petit pays : la Géorgie n'aurait d'autre solution que d'apaiser ses relations politiques avec la Russie pour miser sur son développement économique, en commençant à s'appuyer davantage sur l'Union Européenne dont le rôle politique, économique et financier dans son développement va grandissant.

Une opportunité à saisir pour tout investisseur qui ferait fi des potentiels risques largement exagérés par une guerre où la manipulation médiatique a joué un rôle important¹⁵.

Diane de VAULCHIER

** Diane de Vaulchier (devaulchier.diane@gmail.com) a travaillé trois ans dans les Balkans, en tant qu'Attachée de presse de l'Ambassade de France en Serbie et Observateur électoral au Kosovo et en Macédoine (ARYM). Elle est titulaire d'un Master de Sciences Po Paris en "Politiques publiques et changement social" spécialisé en "Direction de projets", ainsi que d'un Diplôme Universitaire franco-croate en "Etudes européennes", dispensé par l'Université Panthéon-Assas Paris2. Parlant couramment le serbo-croate et l'anglais, elle suit actuellement un cycle d'apprentissage intensif de russe à l'INALCO.*

¹⁴ Un plan d'action individuel pour le partenariat (IPAP), ultime étape avant l'adhésion, a été signé en 2004 entre la Géorgie et l'OTAN. Au sommet de Bucarest le 3 avril 2008, la France et l'Allemagne se sont opposées aux Etats-Unis sur l'adhésion de la Géorgie et de l'Ukraine, dont la candidature est désormais en suspend. Une Commission spéciale OTAN- Géorgie a été créée.

¹⁵ Rapport de *International Crisis Group, Europe Briefing* n°53, 22 juin 2009.

REGARD SUR... La gestion de la diversité culturelle et religieuse en entreprise, par Patrick Banon*, écrivain, essayiste, chercheur en sciences des religions.

MONDIALISATION DES CULTURES : QUELLES MISSIONS POUR L'ENTREPRISE ECLAIREE ?

Près de 200 millions de personnes changent de terre et de lieu de vie chaque année. Alors qu'il n'existait que 7 000 entreprises multinationales il y a quarante ans, elles sont aujourd'hui environ 65 000 avec 850 000 filiales dans divers pays à employer plus de 95 millions de personnes, soit 5% de la population active dans le monde⁽¹⁾.

Nous vivons à l'évidence une véritable révolution culturelle grâce notamment à la globalisation de l'économie, à l'effacement des frontières, à la libre circulation des individus et des idées et au développement d'entreprises nomades.

Les cultures et les religions se mondialisent en même temps que le travail. Les autoroutes de l'information livrent à notre porte des offres spirituelles venues de tous les horizons. Les tissus sociaux, économiques et culturels s'irritent à force de frictions entre tradition, schéma psychoculturel, morale religieuse, éthique démocratique et « *real ekonomik* ».

En émancipant les cultures de leur terre-mère, la mondialisation impose un changement d'ère. Les règles spirituelles édifiées à partir de la révolution agricole, il y a près de dix millénaires, sont en pleine mutation. Des relations homme-femme au rapport à l'étranger, de la responsabilité envers les enfants à la sacralisation du travail, les valeurs fondamentales des systèmes de pensée d'inspiration agricole doivent s'adapter maintenant libérés des frontières de leur terre.

La diversité culturelle et religieuse évolue désormais dans un espace collectif, qu'il appartient aux entreprises - notamment multinationales - de gérer avec équité sans pour autant accepter des formes de sociétés alternatives en contradiction avec les valeurs fondamentales d'humanisme, ferment d'une cohésion sociale indispensable à la cohérence d'un projet collectif.

Permettre la cohabitation apaisée de cette diversité, rendre la différence productive et porteuse d'opportunités, exiger d'évaluer la pertinence des attentes culturelles et religieuses, d'en mesurer l'impact sur la micro société qu'est une entreprise et de parvenir à respecter le droit individuel de conscience et de différence sans pour autant altérer le droit collectif à l'indifférence.

Dans ce nouveau monde qui est nouveau pour tout le monde, l'entreprise demeure le lien millénaire avec la première religion du monde : le travail.

N'est ce pas le travail imposé à Adam qui est supposé permettre son retour dans le jardin de la Création ? Jadis en Mésopotamie ancienne les clergés des dieux Marduk ou Sin administraient les riches fermes royales, édifiaient des ziggurats et des temples créant les emplois qui permettaient à chacun de vivre et de faire vivre. Premiers employeurs d'une main d'œuvre venue des frontières du Croissant fertile, les pharaons d'Egypte bâtissaient à tour de bras des tombes pyramidales, perpétuant une culture sans pour autant perpétuer un peuple. La première grève n'éclata-t-elle pas en Egypte, il y a plus de quatre millénaires ? A cette même période, la fabrication de la teinture pourpre donnait du travail à des milliers de personnes de Tyr à Byblos. Une couleur devenue rapidement sacrée, réservée aux cultes, aux

empereurs de Rome puis à l'église catholique romaine. Le très contesté Hérode le Grand n'entreprit-il pas à la veille du premier siècle la construction du troisième temple de Jérusalem, employant pendant une vingtaine d'années vingt mille ouvriers dont quelques milliers de prêtres ?

Le travail contribue autant à la paix sociale qu'à la paix des âmes. Les termes « travailler » et « rendre un culte » sont issus des mêmes racines linguistiques du Proche orient sémitique ancien. Fournir du travail et travailler ne répondent pas seulement à une nécessité économique mais aussi et d'abord à une exigence culturelle, voire spirituelle.

La mondialisation culturelle et religieuse place les entreprises au cœur de la société, où qu'elles s'implantent dans le monde. Véritables temples du troisième millénaire, les multinationales se trouvent confrontées, au-delà de leur fonction économique, aux nostalgies culturelles et aux espérances individuelles. Dans ce nouveau monde ne survivront sans doute que les « entreprises éclairées », seules capables d'appréhender les attentes psychoculturelles, d'harmoniser les différences et de répondre au vide sociétal et à l'incertitude créés par la mondialisation et l'évanouissement des frontières terrestres. Le pouvoir des Etats affaibli par la globalisation du monde, est transféré aux entreprises multinationales la responsabilité nouvelle de préserver la liberté et les droits humains au bonheur. En prise avec une réalité à multiples visages, vivant en direct les mutations du monde, l'entreprise se trouve au cœur des états d'âmes et elle seule peut ajouter du sens au sens.

Lors du débat sur le projet de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, Rabaud Saint-Etienne exigeait déjà : « Ce n'est pas la tolérance que je réclame, c'est la liberté ». Le débat entre liberté et tolérance est depuis devenu fondamental. Mais la liberté ne pourrait rester indifférente à une profusion d'opinions qui se vaudraient toutes.

- Est-il possible d'aménager concrètement les attentes culturelles et religieuses dans leur infinie diversité ?

- Qui peut décider de la pertinence d'une exigence culturelle ?

- Quelles limites fixer pour le droit de conscience et de culte, ou convenons-nous par principe qu'il n'existe pas de limites en matière de convictions religieuses ?

- Jusqu'où une entreprise est-elle prête à aller pour favoriser la diversité culturelle ?

Aménager les règles collectives pour satisfaire les attentes, voire les particularismes d'un individu, d'un groupe ou des résidents d'un territoire d'accueil est une ambition humaniste, peut-être même une ambition cosmique, mais en réalité utopique puisque plus de 4 000 religions et des dizaines de milliers de divinités cohabitent désormais sur une terre sans frontières.

Chaque culture, croyance et tradition véhicule des centaines de particularités - souvent contradictoires avec les fondements d'une démocratie contemporaine - des particularités que pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, nous envisageons de reconnaître dans leur diversité et de gérer avec équité et parfois tolérance.

Est-ce vraiment possible ? Personne ne le sait encore. Mais il s'agit d'un investissement culturel de près de 40 000 ans que nous ambitionnons de partager et de rationaliser forts d'une expérience d'à peine un siècle de séparation des églises et de l'Etat en France et d'une trentaine d'année de mondialisation.

Ce défi lancé à tous les Etats et plus concrètement aux entreprises nomades et multinationales, implique des obligations contradictoires :

L'entreprise peut-elle gérer les particularités culturelles sans entrer dans le débat religieux ? Comment éviter de faire office de « missionnaires des droits de l'Homme » en privilégiant l'harmonie humaine sur l'équilibre comptable ? Est-il vraiment possible d'appréhender les traditions religieuses et culturelles sans faire une impasse sur le religieux ? Peut-on faire des

choix sans discriminer, et favoriser l'égalité entre collaborateurs sans paraître « moralisateur » ?

Enfin, l'entreprise peut-elle renoncer à ses obligations sociales et démocratiques pour s'intégrer aux traditions de sa société d'accueil, afin de faciliter la gestion de ses ressources humaines ? La loi du pays, c'est la loi, prévenait le Talmud. Mais quand l'ailleurs est partout, chaque individu se trouve porteur de son propre héritage culturel et chaque entreprise multinationale chargée d'une conscience nomade, traversant les territoires à l'image d'un Abraham allant de point d'eau en point d'eau, son dieu portatif en bandoulière.

Un casse-tête pour celui qui ne mesure pas encore la fragilité de nos systèmes de pensée. Une seule décision peut créer une onde de choc spirituelle et politique à l'autre bout de la terre. Un jugement trop rapide transformerait une exigence d'égalité en inégalité chronique. Emile Durkheim définissait une religion comme « un système solidaire de croyances et de pratiques relatives à des choses sacrées (...) qui unissent en une même communauté morale, tous ceux qui y adhèrent⁽²⁾. » Ajoutant que « la religion doit être une chose éminemment collective ». C'était en 1912. Aujourd'hui, la mondialisation des cultures a expurgé le caractère obligatoire et exclusif d'une religion désormais en interaction permanente avec d'autres croyances et d'autres « vérités ».

Les « sociétés sans terre » que sont les entreprises multinationales se trouvent dans leur processus de nomadisation face à une véritable révolution « théoculturelle ».

Comment obéir à un système de pensée mondialisé tout en vivant au quotidien des attentes culturelles à géométrie variable ? Se rend-on coupable de discrimination en ne prenant pas en compte les attentes religieuses ou les traditions d'un individu ? Doit-on adapter la règle collective à la demande d'un seul ? Faut-il accepter toute pratique sous prétexte qu'elle appartiendrait à un héritage culturel ou serait d'inspiration religieuse ? Les attentes culturelles et religieuses sont-elles supérieures aux lois internationales et aux réglementations collectives des entreprises ?

Jusqu'où est prête à aller une entreprise pour favoriser la diversité culturelle et religieuse ? Quelle limite pour les droits de l'homme, de la femme et de l'enfant ? Quelle frontière pour le droit de conscience ? Une question inévitable qui pose inéluctablement celle de l'existence ou pas d'un contrat moral entre un individu et la collectivité. Peut-on par exemple considérer dans une entreprise la supériorité d'un contrat moral sur un contrat de travail ?

Le risque, c'est l'introduction d'un droit humain approximatif et influençable selon la rigidité de la croyance ou la pression des traditions, l'avènement d'une inégalité « légitime » entre les individus et à la banalisation d'un processus d'exclusion voir d'auto exclusion de la collectivité d'une entreprise.

Notre première erreur serait de réduire un individu à sa communauté d'origine, et de lui reconnaître un droit différent sous le prétexte de son héritage culturel. Ce serait le caricaturer, le décrire à partir de traits grossiers et le priver de sa liberté personnelle de conscience et de son droit à l'équité. La seconde serait d'évaluer la diversité culturelle en procédant par associations d'idées, sans les remettre en question et sans chercher à connaître les sources des particularismes et leur pertinence religieuse. La troisième erreur serait d'imaginer que les croyances, les rites et les signes religieux sont identitaires alors qu'une religion n'est pas une ethnie, et la croyance ne se transmet pas génétiquement mais par adhésion.

L'entreprise se trouve devant un dilemme: accepter - par principe - de s'adapter aux particularismes individuels et géographiques, et disparaître dans une inéluctable fragmentation jusqu'à ce que le concept même de cohésion sociale et indivisible devienne un mythe lointain; ou rejeter - par principe - le multiculturalisme et disparaître aussi pour

avoir renoncé aux valeurs des droits de l'homme, de liberté de conscience et de culte qui ont édifié cette même société.

Il paraît aussi inévitable qu'une succession de schismes culturels entraîne à terme une succession de schismes géographiques, entraînant les entreprises nomades vers le tribalisme de leurs structures. L'immense risque que court une entreprise multinationale est de céder à « l'autonomisme ». C'est-à-dire de permettre à chaque groupe culturel, religieux ou territorial de s'auto-administrer, et en influençant la gestion de l'entreprise de la diriger inévitablement vers un processus de sécessions culturelles. La question se pose donc de la pertinence des attentes individuelles confrontées à la cohérence des valeurs collectives.

Dans cette nouvelle ère, l'entreprise - notamment multinationale et internationale - se trouve contrainte de prendre le relais des Etats affaiblis par la mondialisation, en matière de préservation des droits humains. L'entreprise ne peut désormais gérer ses activités sans contribuer dans le cadre de sa mission à la protection des plus faibles contre les abus des plus forts mais aussi des individus contre les pressions de leur propre héritage.

Certains déclarent imprudemment que l'entreprise n'a pas pour mission de résoudre les problèmes du monde. C'est désormais faux. L'entreprise ne se limite plus à un lieu de production de richesses, mais plante des espaces de vie dont la qualité décide de sa propre valeur.

La mondialisation des cultures, l'affaiblissement des Etats placent l'entreprise au cœur du système sociétal. Impossible d'enfermer l'entreprise dans une mission mercantile alors qu'elle est en fait l'organe vivant d'un corps désormais universel. A la fois cœur et conscience de l'humanité ces temples dédiés au travail et non au seul profit ont la responsabilité d'éclairer et non d'obscurcir. En procurant d'importantes recettes aux Etats d'accueil, ces entreprises ont un pouvoir certain d'influence sur leur voisinage immédiat et l'obligation d'éviter les zones d'ombre de traditions culturelles d'un autre temps. L'entreprise éclairée ne peut favoriser un traitement inégalitaire de ses collaborateurs en fonction de leur héritage culturel ou religieux, ni même en fonction de ses objectifs économiques.

L'inégalité de naissance n'est-elle pas le plus souvent d'une perversion de la tolérance ?

Peut-on par exemple consommer de la drogue pour des raisons religieuses ? Cette question porte en elle le mirage d'égalité et l'ombre de son renoncement puisqu'en adoptant le *Religious Freedom Restoration Act*, destiné à limiter les ingérences de l'Etat dans l'exercice de la religion, le Congrès américain a autorisé l'usage de la drogue pour des motifs religieux inquiet des « discriminations » induites par son interdiction. La clause de libre exercice d'un culte, quels qu'en soient les risques s'impose dès lors comme un principe d'égalité fondamental.

En réalité, sous l'apparence de la tolérance, la société renonce à ses obligations de protéger ses membres, et pratique une discrimination légale ne reconnaissant pas aux fidèles consommant de la drogue lors de leurs assemblées religieuses, leur droit à être protégés, y compris contre eux-mêmes. Selon la décision de la Cour suprême (de 1996) appliquant les termes du *Religious Freedom Restoration Act*, certains sont donc autorisés à consommer de la drogue alors que d'autres ne le sont pas. Les uns méritent la protection de la collectivité, alors que d'autres peuvent se droguer et en subir les effets sur leur santé sans que cela ne gêne la société. Leur sort est-il moins important en raison de leur héritage culturel et religieux ? Une entreprise multinationale doit résoudre une problématique équivalente face au poids des traditions de son pays hôte ou de la diversité culturelle et religieuse de ses ressources humaines, en matière notamment d'égalité homme femme, de mixité, de travail des enfants, de discrimination communautaire voire tribale ou encore d'exclusion religieuse.

Aménager par principe et automatiquement toutes les attentes culturelles ou religieuses d'un individu exprime en réalité une attitude discriminatoire. Alors que - contrairement à des idées reçues confortables - refuser certains aménagements ou ne pas accompagner la perpétuation de certaines traditions contribue en fait à la reconnaissance des individus dans leur droit à l'égalité de traitement.

Les systèmes de pensées religieux sont pragmatiques et se sont toujours adaptés aux réalités contemporaines, guerres, migrations ou catastrophes naturelles. C'est le plus souvent une forme de discrimination que de cantonner un individu à l'aspect le plus archaïque de sa culture. L'entreprise éclairée porte donc la responsabilité d'éviter la pandémie d'une inégalité chronique entre les individus dépendamment de leur lieu de résidence, de leur culture ou religion d'origine.

Eclairer !

Eclairer ! La mission des entreprises est immense. Dans un monde sans frontières, elles incarnent aux quatre coins de la planète la continuité de la société humaine. Porteuses d'espérances millénaires, ces entreprises nomades brassent les cultures et les hommes. Au cœur de leur culte se trouve le travail transcendé par la nécessité de vivre. Au cœur de leurs rites s'affrontent des héritages contradictoires, parfois incompatibles avec les règles fondamentales d'une société humaniste. Il y a trois millénaires, les commerçants phéniciens diffusaient les mythes et récits de leur société en installant des comptoirs sur les rives de leur monde méditerranéen. Au XXI^{ème} siècle, c'est aux entreprises nomades et multinationales que revient la responsabilité de transmettre les nouvelles règles du « vivre ensemble » nées de la mondialisation, non en édifiant les camps retranchés de l'empire romain, mais en érigeant partout des phares pour éclairer un avenir partagé.

Patrick BANON

(1) CNUCED, World Investment Report, <http://www.unctad.org>

(2) Durkheim, Emile, Les formes élémentaires de la vie religieuse, 1912.

** Ecrivain, essayiste, chercheur en sciences des religions et systèmes de pensée, spécialisé dans l'étude des monothéismes, Patrick Banon est expert auprès du groupe Oxford Analytica.*

Il conseille de nombreuses entreprises confrontées à « l'art subtil » de la gestion de la diversité culturelle et religieuse. Notamment L'Oréal, La Poste, Bouygues Construction, et RH& M. Il intervient régulièrement à la Halde dans le cadre d'une réflexion sur le principe d'aménagement raisonnable des attentes culturelles et religieuses. Patrick Banon enseigne la Diversité culturelle à l'école polytechnique de l'université d'Orléans et intervient à l'université de Paris-Dauphine dans le cadre du très réputé Master en " Management interculturel".

Récemment paru: La Révolution théoculturelle. Comprendre et gérer la diversité religieuse dans notre société, aux Editions Presses de la Renaissance.

Contact au 06 48 73 60 74 ou via contact@patrickbanon.com. Son site : www.patrickbanon.com

ENTRETIEN AVEC...

... Antoine Masson, à l'occasion de la publication de l'ouvrage intitulé « Les stratégies juridiques des entreprises ¹ », dont il a dirigé la rédaction, coordonnant pendant plus d'un an les travaux de 27 experts européens de haut niveau ².

Antoine Masson (antoine.masson@ymail.com), est référendaire au Tribunal de la Fonction publique de l'Union européenne. Il est chercheur associé au Centre Européen de Droit et d'Économie de l'ESSEC, au Centre de droit européen de l'Université du Luxembourg et au CEPRISCA de l'Université Jules Verne de Picardie.

Xénophon. *On utilise souvent dans les médias, la notion de stratégie juridique, mais comment définiriez-vous cette notion ?*

Antoine Masson. Il existe trois approches de la notion de stratégie juridique. La première, judiciaire, s'intéresse aux stratégies mises en œuvre, en amont du procès, pour l'éviter, en aval, pour en exploiter les effets médiatiques ou jurisprudentiels, ainsi qu'aux stratégies prenant place durant le procès pour le gagner (les tactiques judiciaires).

La seconde, managériale, s'intéresse à la stratégie juridique d'entreprise, entendue comme une politique menée par l'entreprise. Il s'agit d'analyser la manière dont les firmes mobilisent les ressources juridiques à leur disposition, afin d'en tirer profit. Selon cette approche, une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel si elle a la capacité de déployer efficacement les ressources juridiques à sa disposition afin de réduire ses risques juridiques et non juridiques, et d'atteindre ses objectifs économiques.

La troisième approche s'intéresse aux stratégies juridiques plus offensives, c'est-à-dire à la manière dont les entreprises peuvent dévoyer certaines règles de droit à leur avantage. En effet, dès lors qu'une entreprise est parmi les premières à exploiter une pathologie du droit (vide juridique, conflit de normes), elle peut en tirer un avantage, même si cet avantage n'est pas nécessairement durable sur le long terme.

Ces trois approches ne sont cependant pas contradictoires, mais correspondent à différents aspects de la stratégie juridique d'entreprise. En effet, l'approche managériale se concentre principalement sur le développement d'un avantage concurrentiel à long terme, tandis que l'approche par les pathologies et l'approche judiciaire s'intéressent davantage aux stratégies conjoncturelles. De même, l'approche managériale concerne avant tout la mobilisation des ressources régulièrement mises à la disposition des entreprises par le législateur, alors que l'approche par les pathologies postule un usage à la marge des normes. L'approche managériale s'intéresse donc au « comment » (comment l'entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel) alors que l'approche managériale porte plutôt sur le pourquoi (pourquoi les entreprises peuvent-elles mettre en œuvre des stratégies juridiques, quelle est l'origine des opportunités juridiques).

Xénophon. *Si l'on accepte le fait que la stratégie peut se définir comme l'ensemble des choix, des moyens et des actions qui orientent à moyen et long terme les activités d'une organisation en vue d'atteindre un but précis, quel « but précis » les entreprises visent-elles au travers de leurs « stratégies juridiques » ?*

Antoine Masson. Il y a deux façons de percevoir l'objet des stratégies juridiques, la première est de considérer qu'il y aurait des stratégies à finalité uniquement juridique. La seconde est de considérer que les stratégies juridiques ne sont que la continuation des stratégies

économiques sous une forme juridique. Si la première est valable pour certaines associations militantes (par exemple le GISTI, Groupe d'Information et de Soutien des Immigrés), dont les actions ont pu avoir pour seule visée de faire évoluer l'état du droit, je suis plus sceptique en ce qui concerne les entreprises, qui, par nature, recherchent avant tout la maximisation de leur profit. Ceci étant, le fait que les stratégies juridiques des entreprises sont subordonnées aux stratégies économiques ne doit pas occulter le potentiel que représente le recours au droit comme arme concurrentielle.

Xénophon. *Les entreprises perçoivent encore trop souvent le droit, en particulier le droit communautaire, comme une contrainte ; mais n'utilisent-elles pas souvent le droit comme une ressource pour atteindre leurs objectifs commerciaux, industriels et financiers ? Quelles évolutions constatez-vous dans ce domaine, particulièrement au sein des entreprises françaises ?*

Antoine Masson. Si certaines entreprises, et notamment les PME, perçoivent trop souvent le droit communautaire comme une contrainte, cela n'est pas le cas des grandes entreprises qui trouvent là des instruments au service de leurs politiques commerciales. Par exemple, l'enseigne de supermarchés E. Leclerc a su utiliser le droit communautaire pour ouvrir de nouveaux marchés. Elle est ainsi à l'origine de l'ouverture de la fin du monopole des pharmaciens sur certains produits parapharmaceutiques ou de la déréglementation du prix de l'essence. Aujourd'hui encore l'enseigne s'évertue, avec plus ou moins de succès, à utiliser le droit communautaire pour obtenir, par exemple, le droit de vendre des médicaments déjà accessibles en pharmacie sans ordonnance ou des livres en dessous des 5% de rabais autorisés par la loi Lang.

Pour avoir recours à ce type de stratégie fondée sur la mobilisation du droit communautaire, il est nécessaire de disposer de ressources juridiques relativement importantes. Par exemple, dans le cas précité, le génie de Leclerc a été, plutôt que d'attaquer directement le monopole des pharmaciens, de proposer ces mêmes produits à la vente, car, ce faisant, d'une part, il a obligé ses détracteurs à l'attaquer et donc à prouver que leur monopole était justifié, et, d'autre part, il s'est positionné sur ces marchés sans attendre leur libéralisation effective. Or, pour se procurer les marchandises nécessaires à sa stratégie, l'enseigne a dû avoir recours à des montages juridiques transfrontaliers complexes, ce qui n'est pas à la portée de toutes les entreprises.

En outre, les risques attachés aux stratégies exploitant les conflits de normes entre le droit français et le droit communautaire peuvent décourager certaines entreprises (même s'il n'y a pas de profit sans risque). Dans le cas de l'interdiction des entraves à la liberté de circulation des marchandises sur laquelle Leclerc s'est fondé pour construire sa stratégie, il faut rappeler que les États membres peuvent se défendre en invoquant un motif impérieux. Or, ces motifs ne sont pas prédéterminés mais sont admis par la Cour de Justice des Communautés Européennes (CJCE) au gré des affaires, de sorte qu'il est parfois difficile d'évaluer la fiabilité d'une stratégie. Par exemple, la CJCE a récemment pris à contre-pied de nombreux opérateurs qui tablaient sur la libéralisation du secteur des paris en ligne, en admettant qu'un monopole étatique en la matière puisse être compatible avec le droit communautaire, sous certaines conditions^{1, 16}

Xénophon. *Pourriez-vous définir et qualifier l'importance des relations, dans l'entreprise, entre « culture juridique » et « performance économique et financière » ? Quels « avantages concurrentiels durables » l'entreprise peut-elle concrètement tirer d'une saine gestion de ces relations ?*

¹ Arrêt de la Cour du 8 septembre 2009, *Liga Portuguesa de Futebol Profissional et Baw International*, C-42/07, non encore publié au Recueil.

Antoine Masson. Le développement d'une culture juridique d'entreprise est fondamental pour une gestion efficace des risques juridiques. En effet, celle-ci suppose que chaque risque juridique soit traité non nécessairement par la direction juridique centrale, mais par le niveau de compétence adéquat. Or, pour parvenir à ce résultat, deux composantes de la culture juridique d'entreprise sont particulièrement déterminantes, à savoir le degré de sensibilisation des *managers* et des opérationnels aux problèmes juridiques, ainsi que la qualité des flux d'informations internes à l'entreprise.

Xénophon. *Si la « fonction juridique », assimilable à la tactique, est économiquement mesurable, qu'en est-il de la « stratégie juridique » ?*

Antoine Masson. La véritable difficulté avec les stratégies juridiques n'est pas tant d'en mesurer le « rendement » en aval, que de déterminer en amont les chances de réussite et les risques qu'elles comportent. Il est en effet nécessaire de rester toujours conscient du caractère prédictif de la formulation d'une stratégie juridique. Mais, si l'entreprise évalue avec soin sa capacité juridique, les ressources à sa disposition, ainsi que la probabilité avec laquelle les événements pouvant éventuellement contrarier sa stratégie peuvent survenir (par exemple, un revirement de jurisprudence), il me semble possible de faire une estimation de la crédibilité du scénario envisagé, et à partir de là, prévoir les bénéfices qu'il est possible d'escompter d'une stratégie.

Xénophon. *En quoi les stratégies juridiques sont-elles indissociables des autres dimensions de la stratégie globale, conduite par les dirigeants de l'entreprise ? Et pourquoi ces stratégies ne peuvent-elles plus « ignorer le droit » ?*

Antoine Masson. Il est primordial pour les entreprises de mettre en place une stratégie juridique appropriée à leurs objectifs économiques, à tout le moins, afin de réduire les risques juridiques qui en découlent. À cet égard, on assiste actuellement à une prise de conscience, par les entreprises, de la nécessité de disposer d'outils de gestion des risques juridiques. Une étude récente du cabinet « Signe distinctif » montre ainsi que près de 40% des entreprises ont mis en place une démarche spécifique en ce sens. Cependant, les entreprises ne doivent pas oublier que le droit constitue également une source d'opportunités, ne serait-ce que pour réduire les risques non juridiques (par exemple, les contrats de distributions exclusives permettent de réduire les stratégies de « passagers clandestins » de certains distributeurs) ou de se prémunir contre l'arrivée de concurrents (par exemple, grâce au développement d'un portefeuille de brevets).

Xénophon. *Dès lors, l'externalisation de la fonction juridique stratégique se justifie-t-elle encore, et dans l'affirmative, pourquoi ? Comment mesurer l'apport des spécialistes extérieurs que sont les avocats, les banques d'affaires, voire les conseils en stratégie ou en intelligence économique, et sur quels critères ?*

Antoine Masson. L'externalisation de tout ou partie de la fonction juridique doit être le fruit d'une réflexion propre à chaque entreprise. Lorsqu'une entreprise n'a pas les capacités nécessaires pour gérer en interne certaines fonctions, l'externalisation s'impose indéniablement. Toutefois, si l'entreprise veut pouvoir se saisir plus efficacement des opportunités juridiques issues de son environnement, il me semble préférable de développer une compétence interne. Il s'agit donc d'une question d'allocation des ressources et de priorité. Ce choix est parfois également conditionné par le secteur industriel. Ainsi, dans le secteur de l'armement, il est particulièrement flagrant de constater que les entreprises ayant toujours préféré développer leur compétence juridique en interne plutôt que de l'externaliser, tout nouvel entrant n'aura d'autre choix que de faire de même.

Lorsque la mise en place d'une stratégie juridique innovante est envisagée, faisant appel, par exemple, à un montage juridique particulier, l'entreprise doit également tenir compte du risque de diffusion. Certes, toutes les stratégies juridiques ne sont pas reproductibles, mais pour celles qui le sont, leur diffusion peut réduire l'avantage qu'en tire l'entreprise, voire entraîner une réaction hostile du juge ou du législateur. En tout état de cause, il est donc important de prévoir des clauses d'exclusivité les plus larges possibles.

Attention toutefois, internalisation de la fonction juridique ne signifie pas absence de recours aux cabinets juridiques ou à d'autres spécialistes, mais uniquement si ces derniers interviennent non de façon opérationnelle, mais à titre de conseil. En effet, il est important en matière de stratégie juridique, qui par nature est également porteuse de risques, de toujours recueillir plusieurs avis et de se méfier de ce qu'elle croit savoir sur l'état du droit positif.

Xénophon. « L'élaboration d'une stratégie d'entreprise (...) trouve sa source dans l'intelligence économique », écrit le professeur Champaud dans sa contribution originale à l'ouvrage (dédiée à « l'avantage juridique »), car, poursuit-il, « comme l'intelligence, la stratégie entrepreneuriale, non seulement « fait son miel de tout », mais « donne l'avantage dans une confrontation ». Pouvez-vous nous expliquer comment ?

Antoine Masson. Pour mener une stratégie juridique efficace, l'entreprise doit être à l'écoute de son environnement juridique et économique. Plusieurs raisons à cela. Tout d'abord, les évolutions du droit positif, lesquelles créent les opportunités juridiques ou réduisent à néant les stratégies existantes, trouvent leur origine dans les débats de société. Ensuite, la mobilisation de certaines ressources juridiques produit des effets cognitifs importants dont l'entreprise doit tenir compte. Enfin, la mise en place d'une stratégie juridique efficace réside dans la capacité d'une entreprise d'aligner les ressources juridiques à sa disposition sur ses objectifs économiques. Partant, il est nécessaire d'adopter une vision globale du droit et de l'entreprise, de décloisonner les savoirs.

À cet égard, l'intelligence économique constitue indéniablement le socle pour toute stratégie juridique. Dans un contexte d'inflation législative, les entreprises sont soumises à une contrainte normative de plus en plus importante. Il est donc important pour elles d'adopter un système de veille afin d'évaluer leur exposition aux risques juridiques. L'inflation législative étant également source d'opportunités juridiques, les entreprises pourront en outre ainsi anticiper les modifications législatives sans attendre leur entrée en vigueur. Enfin, en cas de confrontation, la connaissance du droit permet de mettre en lumière chez ses adversaires leur exposition à certains risques juridiques et donc leur faiblesse.

Xénophon. Pourquoi l'entrepreneur élaborera-t-il et usera-t-il alternativement, ou en complémentarité, des stratégies juridiques et des stratégies judiciaires, considérant, avec les professeurs Collard et Danet, que les secondes « constituent une variété des premières » et que le procès, qualifié de « centre de gravité » des premières peut être le point de départ d'une « action d'influence », dans lequel se déploient les secondes ?

Antoine Masson. Les stratégies judiciaires, si elles ont pour centre de gravité le procès, n'ont pas pour seul objet de gagner celui-ci, mais peuvent, par exemple, viser à utiliser le prétoire comme une tribune médiatique. Même perdu, une entreprise peut tirer profit d'un procès en se servant de celui-ci pour dénoncer médiatiquement l'« inéquité » de la loi. Il serait donc faux de penser que les stratégies judiciaires se construisent uniquement en réaction à une action en justice. Bien au contraire, le recours au juge constitue un outil au service de la stratégie globale.

Ainsi, le recours au juge peut-il servir à envoyer des signaux afin de dissuader un nouvel entrant, dans le cas par exemple, aux Etats-Unis, d'une « discovery », à acquérir de

l'information sur ses concurrents, ou encore, à influencer le droit positif. Il ne faut pas oublier qu'il est possible d'orchestrer un procès dans le dessein d'établir un précédent favorable à l'entreprise. La stratégie judiciaire doit donc être conçue comme une déclinaison de la stratégie juridique, que l'entreprise emprunte pour les besoins de sa stratégie globale.

Xénophon. *Dans votre propre contribution, « Essai sur l'origine normative des stratégies juridiques », vous évoquez l'inégalité des entreprises à exploiter toutes les ressources issues des stratégies juridiques ; ainsi, dites-vous, elles ne s'affronteraient pas à armes égales. Est-ce à dire, paraphrasant La Fontaine, que « la stratégie (juridique) du plus fort est toujours la meilleure », ou la plus efficace ?*

Antoine Masson. La capacité juridique, et plus généralement le capital juridique à la disposition de chaque entreprise ^{2 17}, peut être déterminant, notamment lorsqu'il s'agit de mettre en place des stratégies juridiques horizontales (c'est-à-dire des stratégies visant directement à prendre l'avantage sur un tiers, par opposition aux stratégies verticales qui, en éludant une norme ou en optimisant une opération, visent à obtenir un avantage comparatif). Néanmoins, il serait faux de dire que la stratégie juridique est uniquement un rapport de force. Si on considère la stratégie juridique au sens managérial du terme, comme étant la capacité d'une entreprise à mobiliser les ressources issues de son environnement afin de réaliser ses objectifs économiques, force est de constater que la grande majorité des ressources juridiques, issues du droit contractuel, du droit des sociétés ou du droit économique, sont à la disposition des entreprises quelle que soit leur taille.

En outre, on constate qu'à chaque situation répond sa stratégie juridique. Dans le cadre de l'Union européenne, une PME peut avoir intérêt à faire du *Law shopping*, afin de délocaliser sa production. Cependant, quand vous êtes une grande entreprise du type Microsoft, il n'y a pas nécessairement intérêt à faire du *Law shopping*, puisque vous devez être présent partout. En revanche, il sera intéressant pour ce type d'entreprise de faire du *lobbying*. En somme, lorsque vos objectifs économiques sont modestes, vous n'avez pas nécessairement besoin de ressources juridiques importantes pour mettre en place une stratégie juridique performante. Enfin, une petite entreprise peut se spécialiser sur une stratégie juridique. C'est le cas, par exemple, des sociétés spécialisées dans le développement d'un portefeuille de brevets qu'elle n'exploite pas mais dont elle espère que des entreprises tierces seront obligées de lui acheter la concession afin d'éviter un litige (*Patents Troll*). La stratégie juridique n'est donc pas tant le fait du plus fort, que celui du plus rusé.

Xénophon. *Dans un environnement des affaires chaque jour plus complexe et contraignant, l'entreprise cherche à sécuriser ses projets. En quoi les stratégies juridiques participent-elles à sa « sécurité juridique » ?*

Antoine Masson. Lorsque l'on pense aux stratégies juridiques, on se réfère souvent à quelques coups d'éclat judiciaires. Mais, en réalité, la stratégie juridique a une vocation beaucoup plus générale. À ce titre, la mobilisation des ressources juridiques à la disposition de l'entreprise pour réduire son exposition aux risques (ou gestion juridique des risques) constitue bien évidemment l'une de ses préoccupations. En effet, le droit offre de nombreux outils aux entreprises pour gérer leurs risques. Par exemple, l'utilisation des clauses de réserve de propriété peut permettre à une entreprise de se prémunir contre la faillite d'un client. Aux entreprises de savoir se servir de ces outils. N'oublions pas que certaines stratégies peuvent être menées collectivement par un groupe d'entreprises. Dans l'ouvrage, Christian Barrère, met ainsi en lumière les stratégies des entreprises productrices de

² La notion de capital juridique regroupe la capacité juridique d'une entreprise ainsi que les ressources « outils » à sa disposition, c'est-à-dire les ressources qui permettent à leur tour de mobiliser les ressources juridiques.

champagne qui ont su utiliser la réglementation concernant les AOC, pour éviter les comportements de cavalier seul.

Xénophon. *Dans la deuxième partie de l'ouvrage, qui présente des exemples des « stratégies juridiques réussies », Louis Martin, directeur du Groupe Louis Delhaize-Cora décrit la « saga juridique » ayant conduit Cora à résister à plusieurs tentatives de rachat, laquelle durera dix ans... Quels furent les éléments déterminants de la stratégie juridique gagnante de Cora ?*

Antoine Masson. Dans cette bataille juridique, admirablement mise en scène par Louis Martin, plusieurs facteurs juridiques peuvent expliquer que Cora soit parvenue à repousser les assauts de Carrefour puis de Casino. Tout d'abord, Cora a su, selon moi, mobiliser le droit afin de réduire les risques liés à sa stratégie de rapprochement avec Delhaize et Casino pour contrer Carrefour. Notamment la création d'une centrale commune d'achat avec Casino aurait pu se révéler dramatique pour Cora, si cette dernière n'avait pas pris le soin de prévoir certaines clauses. Ensuite, la combativité et le sang-froid dont l'entreprise a su faire preuve, notamment lorsque Carrefour a utilisé ses droits d'actionnaire afin de faire pression sur le groupe, méritent également d'être soulignés. Enfin, la rapidité avec laquelle l'entreprise a réagi aux crises, ainsi que sa vision globale des problèmes, qui lui a permis, d'une part, d'exploiter le choix de Carrefour de se rapprocher de Promodès, pour l'obliger à céder sa participation dans Cora et, d'autre part, d'utiliser ses procès en cours, afin de préparer ceux à venir, ont été cruciaux.

Xénophon. *En définitive, existe-t-il des limites aux stratégies juridiques, à ces « marges de manœuvre que les entreprises utilisent dans la poursuite de leurs finalités économiques, dans leurs relations au droit », pour reprendre la définition du professeur Philippart dans son article sur les relations entre « réseaux de régulateurs et stratégies juridiques »?*

Antoine Masson. L'ouvrage s'intéresse en effet dans ses derniers chapitres aux limites aux stratégies juridiques fondées sur l'exploitation des pathologies du droit. À ce titre, l'illustration la plus connue en est assurément l'interdiction de l'abus de droit. C'est-à-dire l'interdiction d'exercer un droit dans le dessein de nuire à autrui ou afin d'éluder l'application de certaines règles d'ordre public sous couvert d'actes juridiques réguliers. Ce principe est d'autant plus intéressant que si certaines stratégies juridiques trouvent leur origine dans les pathologies du droit, notamment le droit flou, on constate, à travers cette notion, que pour être efficaces, certaines limites aux stratégies juridiques ont également besoin d'être floues à leur tour. C'est en effet à cette condition que l'abus de droit exerce un effet dissuasif et sert au juge à contrer un grand nombre de stratégies. En somme le flou répond au flou.

Toutefois, les limites existantes aux stratégies juridiques produisent parfois des effets paradoxaux, en ce qu'elles favorisent elles-mêmes d'autres stratégies. Par exemple, pour lutter contre les stratégies de gestion à la marge du droit, certains systèmes ont recours aux dommages et intérêts punitifs. Or, ces derniers encouragent, à leur tour, des stratégies processuelles de déstabilisation, puisqu'ils accentuent la crainte du procès. Il en résulte donc un jeu d'interaction entre les pathologies du droit et leurs limites, lequel jeu peut transformer les opportunités en menaces.

Les stratégies juridiques doivent donc être repensées en permanence.

³ Aux éditions Larcier (www.larcier.com). Première édition (juillet 2009). 560 pages au format 16 x 24 cm. Personalia des auteurs et index. 69€. ISBN9782804416553

⁴ Ce livre monumental et novateur, d'un accès étonnamment facile pour le non-spécialiste, a été réalisé avec le soutien de l'Université du Luxembourg et l'assistance scientifique de Claude Champaud, Didier Danet, David Hiez et Christophe Roquilly. Il rassemble les contributions de Boualem Aliouat, Christian

Barrère, Olivier Beddeleem, Hugues Bouthinon-Dumas, Tristan Boyer, Claude Champaud, Christophe Collard, Nabyla Daidj, Didier Danet, Viviane de Beaufort, Thierry de Bovis, Marc Deschamps, Thibault du Manoir de Juaye, Alain Géniteau, Laurent Gravière, Romain Labernède, Louis Martin, Frédéric Marty, Antoine Masson, Nicolas Petit, Pascal Philippart, Julien Pillot, Christophe Roquilly, Rémy Sainte Fare Garnot, Mounir Snoussi, Laurence Usunier, Franck Verdun et Bertrand Warusfel.

- **ILS EN ONT PARLE**

› **Asie centrale, Ouzbékistan : enjeux géopolitiques, économiques et de sécurité**

La Fondation pour la Recherche Stratégique* a invité Bernard Soyer, représentant le groupe français Areva en Ouzbékistan, Kirghizistan, Tadjikistan et Turkménistan, à témoigner de la situation géopolitique, géoéconomique et « géosécuritaire » prévalant dans la région du monde la plus convoitée aujourd'hui par les grandes puissances.

Après avoir rappelé utilement les caractéristiques géographiques de cette partie de l'Asie centrale et des contrastes existants entre les pays qui la constituent, Bernard Soyer a décrit les formidables potentialités énergétiques locales, qui expliquent l'intérêt de nombre d'Etats (et d'entreprises !) étrangers à établir des relations politiques (et économiques !) stables et durables avec les gouvernements des pays de la zone. Bernard Soyer a également évoqué, avec la même précision et le même souci d'objectivité, les risques liés à l'affrontement, déjà déclaré, des cultures locales, souvent immémoriales et des idéologies, presque toujours importées.

* <http://www.frstrategie.org/> (infos) et m.pion@frstrategie.org (contact)

› **Numérique : Investir pour la croissance**

A l'initiative et sous l'autorité de Nathalie Kosciusko-Morizet, Secrétaire d'Etat chargée de la Prospective et du développement de l'Economie numérique, en collaboration avec le Centre d'analyse stratégique*, s'est tenu à Paris un important séminaire, en présence d'Alain Juppé et de Michel Rocard, anciens premiers ministres et co-présidents de la Commission chargée d'identifier les priorités du futur Emprunt national.

Son thème : « Investir aujourd'hui dans l'économie numérique pour la croissance de demain a été abordé en trois temps et trois ateliers, autour de trois thématiques fondatrices : infrastructures et réseaux ; logiciels et services ; patrimoine et industries culturelles.

* <http://www.strategie.gouv.fr/>

**La synthèse des débats et les discours, dont celui de clôture de Francois Fillon, sont accessibles sur http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1033

› **Les conséquences stratégiques de la crise économique**

La Fondation pour la Recherche Stratégique* a réuni plusieurs de ses chercheurs et quelques invités, tous experts reconnus, pour évoquer « l'Occident au défi » (la résilience des Etats-Unis, la crise pour tous en Europe, le choc ou le déclin au Japon), « les puissances ré-émergentes (Chine, Inde et Russie) face à la crise » et « la crise dans la crise » (au Moyen Orient, en Afrique et en Amérique latine ».

Nous avons particulièrement apprécié les interventions de Bruno Tertrais (sur les Etats-Unis), d'Isabelle Facon (sur la Russie) et de Frédéric Encel (sur le Moyen Orient) toutes trois très structurées, parfaitement renseignées, actualisées et vivantes de surcroit...

Celles-ci et les autres feront l'objet d'un compte-rendu qui sera mis en ligne, dans quelques semaines, sur le site de la FRS, qui publiera également aux éditions Odile Jacob, début 2010, un ouvrage reprenant et développant les interventions données lors de cette conférence.

* <http://www.frstrategie.org/> (informations) et m.pion@frstrategie.org (contact)

› **Liban, tournant ou impasse ?**

La jeune revue bimestrielle de géopolitique, géoéconomie, géostratégie et sociétés du monde arabo-musulman « *Moyen Orient* » atteint déjà ses objectifs : après un premier numéro que nous avons remarqué comme « prometteur » et signalé comme tel dans les Cahiers Xénophon n°14, son numéro 2 s'articule autour d'un « dossier Liban » très complet, où sont

évoqués, entre autre, les élections législatives et leurs enjeux, l'évolution démographique et ses périls, l'« adéquation imparfaite » entre le Hezbollah et la communauté chiite, l'avenir des réfugiés palestiniens « entre exclusion et intégration », et les relations, toujours équivoques, du « pays du cèdre » avec la Syrie.

La dynamique rédaction de *Moyen Orient* s'intéresse également, avec ses experts (et ses remarquables cartographes), à la Mauritanie, à l'Égypte et à l'Iran, mais aussi aux impacts de la crise financière sur les économies du Golfe, ainsi qu'au surprenant engouement d'Abou Dhabi pour... le développement durable !

Contact : contact@areion.fr

› **Comment renforcer la recherche stratégique française ?**

Au printemps 2009, le ministre de la Défense a décidé la création de l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire (Irsem), dans le cadre de la constitution d'un « Pôle universitaire de défense ». Rassemblant des structures existantes (Cerem, C2SD, CEHD et CHEAr), cet Institut, qui devrait accueillir à terme une cinquantaine de chercheurs, a reçu pour mission de renforcer la recherche stratégique de défense française, dans la double optique d'une production utile à la décision et d'une véritable liberté académique permettant l'innovation et le débat.

A cette fin, quatre types d'action ont été identifiés comme prioritaires, et seront menés en coordination avec le Comité de conduite de la recherche et de la prospective (CCRP) du ministère de la Défense : le renforcement de la recherche française en matière de défense, par la production d'études internes, la proposition de commande et le pilotage d'études EPS; l'encouragement aux jeunes chercheurs sur les questions de défense ; le rayonnement et la diffusion de la pensée stratégique française en Europe et à l'international, ainsi que son inscription dans les réseaux internationaux en la matière, grâce à un renforcement de la relation avec le monde, public et privé, de la réflexion sur les questions de défense ; le soutien à l'enseignement militaire supérieur.

L'activité de recherche de l'Irsem s'articulera autour de 8 domaines d'études : nouveaux conflits; pensée stratégique et nouveaux concepts ; armement et prolifération ; sécurité européenne et transatlantique ; sécurités régionales comparées; défense et société ; histoire de la défense et de l'armement; enjeux juridiques de la défense

Ainsi l'IRSEM a-t-il inauguré ses activités en organisant début octobre son premier colloque sur les « nouveaux défis posés à la pensée stratégique », autour des questions suivantes : de quel type de réflexion la France a-t-elle besoin aujourd'hui ? Quels sont ses intérêts? Quels acteurs sont à même de les défendre ? Quelle peut être la spécificité de la pensée stratégique française ?

Pour y répondre, l'Irsem a donc pour la première fois fait appel à des universitaires, à des militaires, à des chercheurs expérimentés... et à quelques nouveaux talents, qui ont confronté, avec vigueur parfois mais toujours avec rigueur leurs visions et idées respectives.

Contact : diane.de-laubadere@defense.gouv.fr

› **Cultures militaires, culture du militaire**

« Dans une période où les conflits se durcissent (...), où la réalité de la guerre, meurtrière et imprévisible, revient au premier plan, il semblait opportun d'évoquer le rôle crucial de nos cultures militaires qui participent au renforcement de notre cohésion et à la préservation de nos capacités opérationnelles », écrit le Général Irastorza, chef d'Etat-major de l'Armée de terre, dans sa préface du 11^{ème} opus de la revue *Inflexions*.

Objectif atteint, tant par la variété que par la qualité des contributions rassemblées par le directeur de la publication et son comité de rédaction. Les quinze différents auteurs, civils et militaires, y confirment la variété des modèles culturels coexistant dans les armées, leur

évolution permanente au contact d'autres modèles, en particulier dans le cadre des « Opex ». Si la culture, rappellent-ils, est « source de force et de confiance », elle ne peut devenir facteur « de division ou de sectarisme », ni couper l'institution et ceux qui y servent, de la « société civile ». D'où la nécessité pour les armées de se soucier, en permanence, de l'image d'elle-même qu'elle y projette.

Parmi les sujets traités et choisis (pas tout à fait...) au hasard des titres au sommaire : « socle commun et convictions partagées », « le militaire et sa société », « réveils identitaires dans l'armée de terre », « militaires et médecins », et « cultures de l'engagement dans les grandes entreprises ». On lira également avec intérêt deux contributions sur la place et le rôle de la culture dans deux armées alliées, américaine et allemande. Ainsi qu'un entretien passionnant avec l'immense reporter-photographe de guerre Don Mc Cullin, qui témoigne avec franchise et lucidité (fort d'une expérience « de terrain » de quarante ans !) de ce qui reste de la « culture militaire au moment des combats ».

On ne peut donc que recommander à nouveau la lecture (et l'abonnement !) à *Inflexions*, qui ne déçoit jamais.

Contact rédaction : 01 40 15 70 00 (tél.) ou inflexions.emat-cab@terre-net.defense.gouv.fr.

› La traite des êtres humains

Le neuvième numéro, daté de juillet-septembre 2009, des *Cahiers de la Sécurité** (conçus et dirigés par l'Institut National des Hautes Etudes de Sécurité - INHES** et diffusés par la Documentation française***) consacre son dossier principal à la traite des être humains, défi devenu mondial comme l'indique son sous-titre et l'attestent les nombreux articles qui en constituent le sommaire.

Si les chiffres de cette « traite » font froid dans le dos, tant par leur ampleur que par leur progression exponentielle, les moyens utilisés par les « trafiquants » font aussi frémir. Les profits qu'ils en dégagent aussi, qu'il s'agisse du travail illégal ou clandestin, de la prostitution, de l'exploitation sexuelle des femmes et des enfants ou du non moins épouvantable trafic d'organes. La barbarie n'est plus à nos portes, elle est dans la cité...

Heureusement, la communauté internationale semble s'être ressaisie après de nombreuses années d'hésitations sur le choix des outils, politiques, juridiques et policiers et la nécessaire coordination internationale à mettre en œuvre. Le combat ne peut être que mondial, car au-delà de notre dignité d'hommes libres, la lutte contre toutes les formes d'esclavage constitue un ciment fort entre les nations encore attachées à l'humanisme.

Ce très dense (à nouveau) numéro des Cahiers de la Sécurité aborde tous les aspects connus du sujet, du constat chiffré, zone par zone, aux réponses des Etats, de la défense des victimes aux actions des services spécialisés, sans omettre les facteurs culturels, « oubliés de la lutte contre la traite des personnes », sujet original excellemment traité ici par Mme Saori Terada, chargée de la promotion des cultures dans les politiques de développement à l'Unesco.

Sont également abordés dans cet opus, les gangs aux Etats-Unis aujourd'hui, la lutte contre l'habitat indigne, l'avenir des Cadets de la République et les escroqueries de la multipropriété.

Des notes de lecture complètent un sommaire et un contenu à nouveau très riche.

*cs.inhes@interieur.gouv.fr **www.inhes.interieur.gouv.fr ***Tél. 01 40 15 70 00

› 6000 ans d'histoire des civilisations

Le magazine *La Vie** et le quotidien *Le Monde* se sont à nouveau associés pour réaliser cet Atlas des civilisations**, autour d'une équipe pluridisciplinaires composée de journalistes, d'historiens, de géographes, d'universitaires... et de cartographes de très grand talent (une spécialité française, soit dit en passant), ces derniers ayant été ici dirigés de main de maître par Delphine Papin.

Son objet ? Décrypter en 185 pages et plus de 200 cartes les héritages historiques ayant façonné les réalités humaines et géopolitiques contemporaines.

On y lira avec intérêt et parfois curiosité les définitions que donnent du mot civilisation et de ses concepts, Régis Debray, Philippe Descola, Marc Fumaroli, Jean-Robert Pitte, Alain Rey et Ousmane Sow, puis les chapitres consacrés aux civilisations anciennes et contemporaines, puis celui dédié à l'examen des influences, positives et négatives, parfois au risque de l'affrontement, entre les dimensions culturelles, religieuses, politiques et économiques de nos civilisations actuelles.

Avant de s'interroger, avec nos savants auteurs, sur l'émergence (avérée ou possible, souhaitable ou effrayante ?) d'une « civilisation planétaire », dont les traits principaux seraient « la mobilité humaine, l'universalisation des droits de l'homme, la maîtrise d'internet, les échanges sportifs et... gastronomiques, ou l'inquiétude pour le réchauffement climatique et l'environnement ».

L'atlas est complet, très dense mais facile à lire, équilibré dans l'expression des points de vue proposés et des hypothèses avancées. Bref, à la hauteur de son sujet.

*Contact : c.cabe@lavie.fr **Réf. M 08954 - 3H - 12€.

NOTES DE LECTURE

EPEE présente ici quelques ouvrages, études et rapports récemment parus, traitant d'intelligence économique, de stratégies d'influence et de puissance, de protection des patrimoines, de prévention des risques et 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 ECONOMIQUE, RENSEIGNEMENT ET INFLUENCE

- **CONCEPTS ET SOLUTIONS PRATIQUES DE L'IE ET DE LA SECURITE D'ENTREPRISE**

L'Institut Français de l'Intelligence Economique (IFIE) réédite opportunément cet ouvrage - devenu un classique, dans une version refondue, enrichie et actualisée par ses deux auteurs, Bernard Besson, enseignant et fondateur de l'Association française pour le développement de l'IE (AFDIE) et Jean-Claude Possin, consultant et vice-président du groupe IE de l'INHES. Toujours soucieux de rendre accessible et compréhensible au plus large public l'ensemble des connaissances pratiques actuelles dans les deux domaines distincts et complémentaires de l'intelligence économique (au sens large) et de la gestion des risques, les auteurs confirment en effet, au fil des 570 pages organisées en deux parties et deux tomes (respectivement intitulés « du concept au système » et « pratique de la mission de protection sécurité ») que l'action de prévention et de gestion des risques est devenu un acte de management stratégique.

Ils nous fournissent aussi, comme le souligne dans sa préface André Added, Président de l'IFIE, « les clés de la mise en place d'une solution pratique » immédiatement applicable à l'entreprise.

Infatigables propagandistes du « Risque sécuritaire global® » et de l'« Intelligence des risques® », concepts dont ils ont d'ailleurs déposé la marque, ils décrivent ici avec minutie et clarté, et avec force recommandations pratiques, dans le tome 1 : comment auditer, identifier, hiérarchiser les vulnérabilités de l'entreprise ; mettre en place et optimiser un système d'IE; développer un système de protection adapté ; utiliser l'arsenal juridique (principes, veille, typologie des risques, moyens humains) ; déterminer (et mesurer) le risque sécuritaire global ; prendre en compte (tous) les risques entrepreneuriaux et managériaux.

Et dans le tome 2 : comment construire et piloter la mission protection-sécurité (choix des moyens, budget, organisation et instruments de pilotage et d'alerte...); comment assurer la sûreté des personnes et la protection du patrimoine (connaissance des risques, gestion des crises,...)

Cette somme de savoir et d'expérience qui intègre à la fois les méthodes reconnues, les « meilleures pratiques » professionnelles (et leur déontologie propre) mais aussi « les concepts mis en œuvre dans le cadre des ISO à l'échelon mondial », s'avérera réellement utile à tous les décideurs en charge de l'intelligence économique et de la sécurité économique.

De l'intelligence des risques à la mission de protection, de Bernard Besson et Jean-Claude Possin, aux éditions de l'IFIE, collection « Pratique de l'IE ». 2 volumes au format 15,5 x 24 cm.

Tableaux, schémas, index, bibliographie et sites internet utiles. Tome 1 : 350 pages, 35 € ISBN 9782916265063. Tome 2 : 225 pages, 25 € ISBN 9782916265070.

PREVENTION ET GESTION DES CRISES

- **AU CŒUR DES CRISES SANITAIRES, HIER, AUJOURD’HUI ET DEMAIN**

Encore un livre sur la pandémie ? Oui, et à ne pas manquer celui-là ! En racontant, avec minutie, jour par jour et parfois presque heure par heure, les précédentes crises sanitaires, (SRAS, dans ses dimensions mondiales et ses impacts précis au Canada et en France ; canicule, pandémie grippale de janvier 2004 à octobre 2005, grippe porcine avant l’été 2009) l’auteur fait vraiment œuvre utile.

Son récit permet en effet, non seulement de « décortiquer » les séquences et les enchaînements de ces épisodes distincts mais qui ont en commun la mise en lumière des faiblesses et des dysfonctionnements des plans (ou de l’absence de plans) de prévention, et des structures gouvernementales de santé, et plus largement de toutes celles en charge ou en relation avec les événements.

Plus précisément encore, le docteur Crémieux décrit la chronologie de la « crise-type » (prodrome, ferments, alerte, gestion proprement dite,...), ce qui la caractérise (l’inconnu, la surprise, les erreurs d’interprétation, l’aveuglement,...) et le rôle des différents acteurs impliqués dans sa gestion et sa résolution, dont ceux des médias et des « experts ».

Mais au-delà du récit, déjà éclairant et plein d’enseignements, l’auteur apporte également des commentaires précieux sur la compréhension des crises sanitaires : comment elles naissent, ce qui les caractérise, les difficultés de les prévoir, en distinguant à bon escient risques sanitaires et crises sanitaires. Ces dernières étant liés aux risques épidémiques infectieux qui eux-mêmes représentent « un facteur essentiel de déstabilisation de la société en fonction de leur caractère généralement soudain, imprévisible et par nature transmissible ».

L’auteur détaille ainsi ce qui permet ou aurait dû permettre aux uns et aux autres d’établir des rapports de retour d’expérience, d’en tirer des leçons, d’adapter ou de redimensionner les moyens nécessaires à la gestion de ce type très particulier de crise, qui implique non seulement les acteurs publics mais l’ensemble de la population, les médias assurant leur double rôle d’investigation et de mise en lumière, de baromètre et de relais d’opinion.

Pour conclure, sans moralisme, sur la nécessité « de changer rapidement de culture, de fonctionnement et de dimensionnement », de comprendre comment surviennent les crises, comment essayer de ne pas reproduire les erreurs des crises antérieures, comment travailler avec la presse et non contre elle ou à côté d’elle, comment s’adapter sans cesse, et surtout en amont, en « temps de paix », comment mieux « détecter les signaux anormaux » et, au-delà, comment prévoir l’imprévisible, penser l’impensable, imaginer l’inimaginable..., pour adapter, autant que les moyens le permettent, notre système français d’alerte et de soins de santé, et tenter d’acquérir ou de conserver ce « temps d’avance » si précieux quand la crise survient.

Gouverner l’imprévisible. Pandémie grippale, SRAS, crises sanitaires, d’Anne-Claude Crémieux, aux éditions EM Inter-Lavoisier. 110 pages au format 15,5 x 24 cm. 19,50 € ISBN 9782743011970.

- **METTRE L’ENTREPRISE « HORS RISQUES »**

« Le présent ouvrage est une synthèse des meilleures pratiques méthodologiques existantes en terme de *risk management*, tant au niveau industriel que dans la banque et l’assurance »,

affirme Florence Giot, Présidente de la commission contrôle interne de l'Association nationale (française) des directeurs financiers et de contrôle de gestion, dans la préface qu'elle donne à cet ouvrage très pédagogique de Pascal Kerebel, consultant formateur à la Cegos, en charge de l'offre « contrôle interne & management des risques ». Affirmation que sa lecture confirme rapidement.

L'ouvrage est en effet très pratique, très opérationnel et méthodique, sans exclure de traiter des aspects comportementaux, ni de souligner et de s'interroger sur les limites des cadres et process trop figés. L'auteur fait aussi œuvre utile en rappelant la « complémentarité des fonctions d'audit interne, de contrôle interne, de *risk management* et de qualité ».

Il intègre également « les meilleures pratiques » de gouvernance et de conformité, redonnant ainsi « du sens à l'action ».

Il met en exergue, définit et décrit les deux concepts distincts de *corporate risk management* et de *business risk management*, qui sont aussi, et il explique pourquoi, deux démarches complémentaires.

L'ouvrage présente, tout d'abord, les contraintes réglementaires et les grands principes méthodologiques inhérents à la mise en œuvre d'un dispositif de *risk management* efficace. Il expose ensuite les outils dédiés aux groupes industriels (cartographie des risques et matrice de mise sous contrôle par risque majeur); et enfin les contraintes spécifiques et les démarches applicables aux banques et aux compagnies d'assurance.

L'objectif global de l'auteur étant de « présenter l'ensemble des options offertes aux entreprises en vue de « mettre sous contrôle leurs risques » pour « protéger leurs intérêts stratégiques ». Objectif atteint, croyons-nous.

Management des risques, de Pascal Kerebel, aux Editions d'Organisation – groupe Eyrolles. 190 pages au format 17 x 24 cm. Bibliographie (très succincte) et, table des figures et tableaux. 35 €. ISBN 9782212543087.

RELATIONS INTERNATIONALES ET MONDIALISATION

- **POUR SORTIR L'AFRIQUE DE L'IMPASSE DE L'AIDE AU DEVELOPPEMENT**

La thèse centrale de l'ouvrage de Dambisa Moyo, sobrement intitulé « L'aide fatale », incite à se remémorer la pensée de Jean Jacques Rousseau : « Je préfère être un homme à paradoxes qu'un homme à préjugés ». Certes, le plan Marshall, qui a servi de modèle à l'aide publique et a réussi à assurer le redémarrage des économies des pays européens après la Seconde guerre mondiale, fut un succès incontestable.

Mais s'il fut massif : 20 milliards de dollars (soit cent milliards actuels), il ne dura que cinq ans et se concentra sur la fourniture de biens d'investissements. Par contre, ce serait un préjugé que de croire que l'aide publique, présentée comme son successeur, a eu des effets comparables, alors qu'en près de quarante ans, les pays d'Afrique bénéficiaires ont un revenu par tête inférieur à celui des années 1970.

Une brève histoire de l'aide devrait permettre d'expliquer cette divergence : à la fin des années cinquante, vu l'absence d'une épargne locale un peu consistante et le manque d'un capital physique et humain susceptible d'attirer les investissements privés, l'aide internationale apparaissait comme le seul moyen de provoquer les investissements substantiels qui ouvriraient le chemin à une croissance économique.

Elle fut en outre considérée aux Etats-Unis comme un outil précieux dans le cadre d'un autre affrontement politique : la guerre froide. Peu importait si le pays avait à sa tête un gouvernement bienveillant ou un tyran vicieux, du moment qu'il prenait le bon parti.

En 1973, après la première crise pétrolière, l'apparition de taux d'intérêt très bas encouragea beaucoup de pays pauvres à emprunter toujours davantage pour rembourser leurs dettes précédentes, si bien que le flux des capitaux s'inversa et que les pays d'Afrique envoyèrent vers les pays occidentaux plus d'argent qu'ils n'en recevaient, sans compter la fuite des capitaux. Cette dérive fut encore accentuée quand au début des années 80 survint un relèvement des taux d'intérêt, qui frappa les pays en développement dont les prêts étaient basés sur des taux d'intérêt flottants. Beaucoup de pays devinrent même insolubles : ce fut le cas en Afrique de dix pays, Angola, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Mozambique, Niger, Tanzanie et Zambie.

Le flux des versements effectués par les pays pauvres aux pays riches s'éleva à 15 milliards de dollars par an entre 1987 et 1992. Ensuite, les politiques « ultra libérales » Thatcher-Reagan mirent l'accent sur la primauté des équilibres financiers, et incita de nombreux pays africains à procéder à des réductions importantes de fonctionnaires, restreignant le nombre d'instituteurs et donc le développement de l'enseignement sans que l'aide prenne la relève. L'accent de l'aide était déplacé sur la gouvernance, qui nécessitait elle-même la présence d'expatriés et diminuait d'autant l'effort sur les investissements. Cependant que la corruption des dirigeants de beaucoup de pays d'Afrique n'était pas enrayée et donnait lieu à des dépenses somptuaires ou des investissements personnels en Europe...

Le joug de la dette (et ses conséquences) ne fut abordé et traité que relativement récemment. Au final, rappelle l'auteur (diplômée d'Oxford et de Harvard, ancien cadre de la Banque Mondiale, aujourd'hui consultant chez Goldman Sachs), ce sont plus de 300 milliards d'aide qui ont été dépensés sur le continent depuis 1970, mais si l'on additionne toutes les fuites, seulement 30% du total des aides ont été reçus par les pays les plus pauvres (source OCDE), le reste étant disséminé sur une multitude de pays. Il convient encore de soustraire les remboursements de dettes, les fuites de capitaux, les « dérivations » de la corruption, les dépenses insuffisamment étudiées, si bien que la partie affectée aux investissements a été relativement infime et largement insuffisante⁽¹⁾ pour assurer le développement.

Les tenants de l'aide ont cherché des explications à cet échec en impliquant tantôt (ou ensemble !), le climat, l'enclavement, la multiplicité des ethnies,... mais ces facteurs soi-disant négatifs, existent aussi en Asie et n'y ont pas empêché son développement.

L'auteur ajoute que non seulement l'aide est inefficace mais qu'elle est « malfaisante » car elle apporte avec elle et génère une « culture de la dépendance » qui maintient le continent dans « une perpétuelle enfance » : il n'y a pas d'incitation à établir des plans financiers à long terme, il suffit d'attendre le chèque à encaisser. Elle accuse en outre l'aide (avec force arguments et forte de son expérience au sein des institutions internationales), d'être un support et un relais de la corruption ainsi que d'inciter « l'élite » à dépenser en biens de consommation au lieu d'épargner.

Cependant, si se mettent en place des procédures pour annuler le poids de la dette, corrélativement l'aide faiblit : elle incorpore ces annulations réduisant d'autant les versements nets ; elle est mal perçue par le public américain qui estime qu'elle devrait être amputée. Parallèlement, les pays donateurs subissent eux-mêmes de fortes pressions financières (nombre croissant des retraités par exemple).

La solution à la croissance, avance l'auteur, est plutôt cherchée dans l'apport des IDE (investissements directs à l'étranger) qui ont assuré le développement fulgurant de l'Asie de l'Est. Il convient de préciser que les sommes des capitaux investis sont d'un autre montant : en 2006, ils atteignent le chiffre record de 1400 milliards de dollars, mais la partie concernant l'Afrique subsaharienne est restreinte à 17 milliards (qui se comparent mais aussi s'ajoutent aux 37 milliards de l'aide).

Il faut bien convenir avec elle que l'Afrique subsaharienne n'est pas très attractive : ses infrastructures (routes, télécommunications, lignes électriques) sont insuffisantes et de

mauvaise qualité, ce qui rend très élevé le coût de production global des biens et services quand ces suppléments de frais sont incorporés. La bureaucratie « labyrinthique » constitue par ailleurs un obstacle non moins conséquent.

L'auteur exprime quand même, ou étonnamment, c'est selon... beaucoup d'espoir dans les investissements chinois (voire indiens, turcs ou des fonds souverains) et fournit un exemple positif en citant l'Angola. Elle a d'ailleurs beau jeu de se moquer des ricanements de certains bons esprits qui critiquent cette aide chinoise, alléguant qu'elle ne respecte guère les règles de sécurité, en répliquant (c'est toujours elle qui l'écrit) que c'est aux pays hôtes d'intervenir et d'ajouter que les Chinois sont mieux considérés en Afrique que les Américains.

Enfin, l'auteur rappelle une vérité d'évidence: le commerce constitue la meilleure réponse au sous-développement de l'Afrique, mais à condition de jouer un jeu correct. Or l'Occident n'a pas cessé de fausser les règles en subventionnant ses exportations et en détruisant ainsi l'économie des pays sous-développés : en 2005, les pays riches de l'OCDE ont dépensé 300 milliards de dollars en subventions agricoles (soit trois fois le total de l'aide). Ces subventions ont eu pour conséquences notamment de ruiner le gagne-pain de 10 millions de personnes en Afrique de l'Ouest et du centre dépendant des revenus du coton. Mais le constat est le même pour la culture du sucre et celle des activités liées au lait en poudre, à la viande,...

L'auteur fournit d'autres pistes pour faciliter ou soutenir la croissance économique : les prêts aux plus pauvres octroyés par la Grameen Bank, ou les versements des immigrés à leurs compatriotes restés au pays.

Pour terminer, elle rappelle à juste titre les objectifs oubliés de l'aide, tels qu'ils ont été clairement définis par les fondateurs dans un hôtel du New Hampshire, il y a bien longtemps... la croissance économique durable et l'allègement de la pauvreté. Par rapport à ces objectifs et ces critères, l'échec de l'aide est patent.

(1) Il faut savoir qu'il est indispensable d'atteindre un taux d'investissement d'au moins 25% du PIB pour déclencher le décollage. Or ces taux en Afrique subsaharienne ont rarement dépassé les 20%, quand ils ne se situent pas nettement en dessous.

L'aide fatale. Les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique, de Dambisa Moyo, aux éditions JC Lattès. Publié sous le titre « Dead Aid » par Allen Lane (Penguin Group). 250 pages au format 13 x 20,5 cm. 20€. ISBN 9782709633604.

- **LE MUR, TRISTE REALITE GEOPOLITIQUE**

Mur : peu de mots de la langue française sont contenus dans un si grand nombre d'expressions, populaires ou plus hermétiques. A la fois « Fortification, rempart qui entoure une ville, une citadelle et la protège des invasions », et « obstacle infranchissable, qui sépare des personnes et empêche la communication », qui oblige à vivre « dans les murs » ou « hors les murs », il se nomme mur « de haine », « d'incompréhension » ou « d'indifférence », on le « bat en brèche » et on le « sape », on le craint quant « il a des oreilles » mais il est sourd « comme parler à mur »... dont « on tirerait plutôt de l'huile ».

Presque 20 ans après la chute du mur de Berlin, le plus – tristement – célèbre d'entre eux, de nombreux autres murs restent dressés et se dressent encore, partout dans le monde.

Pendant deux ans, de 2005 à 2007, les auteurs ont parcouru le monde à la recherche de ces murs « qui séparent un même peuple, des populations à l'histoire commune ». Ils en ont choisi huit, dont ils racontent ici l'histoire, et qu'ils illustrent de nombreuses photos qui évoquent singulièrement, elles aussi, ces « symboles d'échec et de repli sur soi ».

Il est d'ailleurs intéressant de constater que nombre de ces murs, quels que soient leur matérialisation (mur de sable, bern,...) et les matériaux qui les composent (parpaings ou briques, ciment ou béton, barbelés ou plaques d'acier,...) « ne veulent pas dire leur nom » et sont désignés comme zone démilitarisée, ligne verte, ligne de paix (sic), clôture de sécurité barrières ou grillages de protection...

Mais Alexandra Novosseloff et Frank Neisse sont allés plus loin et rendent compte avec sensibilité mais sans détours de l'impact de ces murs « sur la vie des hommes, des contraintes qu'ils induisent et des frustrations qu'ils provoquent ». De nombreux témoignages de riverains, parfois poignants, toujours éclairants, ponctuent et enrichissent leur récit-reportage-carnet de voyage-essai géopolitique.

Hélas ces murs, dont l'érection a toujours « tenté les hommes », non seulement demeurent aujourd'hui (réalité inhumaine et constat géopolitique), mais ne cessent d'être renforcés, quand il ne s'en construit pas de nouveaux, entre le Botswana et le Zimbabwe, entre la Pakistan et l'Afghanistan, entre l'Arabie séoudite et le Yémen au sud, et l'Irak au Nord, entre l'Inde et le Bangladesh, entre les Etats-Unis et le Mexique, entre Israël et la Syrie, et jusqu'au cœur des villes, entre chiites et sunnites au cœur de Bagdad, et entre chefs d'Etats et manifestants « alter mondialistes », à chaque sommet des « G »... et jusqu'au cœur de Padoue, pour « isoler un quartier sensible » !

Sont-ils seulement utiles, répondent-ils aux raisons qui les ont fait construire ? Les auteurs en doutent quand ils écrivent qu'ils « protègent moins qu'ils ne séparent », sauf à considérer que c'était justement leur objectif que de « séparer des voisins ». Pour Serge Sur, qui donne une superbe préface à ce très beau et bon livre, les murs sont « historiquement condamnés » parce qu'ils symbolisent la fermeture contre l'ouverture, l'immobilisme contre le mouvement, la mort contre la vie ». Qui n'y acquiescerait pas ? Mais le même n'écrit-il pas aussi que les murs ne sont que « l'expression temporaire des barrières invisibles qui subsistent entre les hommes » et « que leur disparition ne les rend pas nécessairement moins cruelles » ?

Ce que constate, également navré, Jean-Christophe Ruffin qui avance dans son avant-propos l'idée que les murs « sont peut-être révélateurs de la seule chose qui compte dans le monde humain : la relation à l'autre, le désir de vivre entre soi et sa tragique impossibilité », tout en voulant croire que « la nécessité de faire place à la différence et à l'altérité (...) finit toujours par triompher ». Un beau – mais permanent – défi pour l'humanité.

Des murs entre les hommes, de Alexandra Novosseloff et Frank Neisse, aux éditions de La Documentation française. 212 pages au format 22 x 28 cm. Nombreuses photos et cartes en couleur. 35 €. ISBN 9782110068385.

- **L'AMERIQUE LATINE EST BIEN PARTIE !**

Qu'il fait bon être étudiant, chercheur ou géopolitologue en 2009... et pouvoir apprendre, travailler et partager avec des outils aussi intelligents, complets, pratiques et plaisants que ce nouvel atlas des éditions Autrement consacré à l'Amérique latine.

Le sujet s'avérait pourtant complexe : comment présenter un aussi vaste continent en quelques pages, essentiellement avec des cartes, dans un format somme toute réduit. Comment présenter l'histoire de près de 25 pays, leurs espaces, leurs ressources et leur peuplement, les traits majeurs et caractéristiques de leur développement, les croyances qui les irriguent et leur donne une âme, les « styles politiques » (sic) qui s'y sont exprimés et s'y expriment aujourd'hui, leur diplomatie et leurs relations géopolitiques (ouf!), sans caricatures, sans raccourcis, sans réductions ?

Olivier Dabène, agrégé et docteur en science politique, professeur à Sciences Po Paris a relevé ces défis, avec le concours de plusieurs de ses étudiants (dont trois doctorants) dont il a dirigé les travaux. Aurélie Boissière, géographe-cartographe en a réalisé les nombreuses cartes, de main de maître. Le résultat est cet atlas incroyablement dense, d'un abord et d'une lecture aisée (malgré un corps typographique un peu étroit...), qui éclaire et met à nu ce « continent des contrastes ».

Y cohabitent en effet, de « hauts degrés de frustration sociale mais peu de mouvements sociaux d'envergure, des taux de violence élevés mais peu de guerres ». S'y juxtaposent « un modernisme architectural reconnu et un habitat précaire, la compétitivité de l'*agrobusiness* et la détresse de paysans sans terres, le métissage culturel et le racisme ». Et encore « une insertion inégale dans les marchés mondiaux et le succès du commerce équitable ».

L'Atlas parcourt d'autres champs, pose d'autres questions, sur la difficulté du « sous-continent » à « vivre sa vie » sans trop dépendre de son grand voisin du Nord, sur ses liens avec les autres « géants » émergents que sont l'Inde, l'Afrique du Sud ou la Chine, ou sur le devenir de sa « latinité ».

A quelques mois des célébrations de 2010 et de 2012, il faut lire et relire cet atlas intelligent.

Atlas de l'Amérique latine, sous la direction d'Olivier Dabène, cartographies d'Aurélien Boissière, aux éditions Autrement. 88 pages au format (ultra-pratique) de 17 x 24,5 cm. Plusieurs cartes couleur à chaque page, biographies indispensables et bibliographies, définitions et index. 17€ (seulement...). ISBN 9782746713031.

MARCHES EMERGENTS

- **LE CAMBODGE PANSE ENCORE SES PLAIES...**

Placé sous protectorat français en 1863 par Norodom ((1859-1904), pour le protéger du Siam et de l'Annam qui se disputaient alors les restes de l'empire khmer, le royaume du Cambodge acquiert son indépendance, sans heurt, en 1953, sous l'autorité de Norodom Sihanouk, prince, puis roi, puis Premier ministre... L'Indochine est alors éclatée en trois Etats indépendants : le Laos, le Cambodge et le Viet Nam.

En avril 1975, les Khmers rouges s'emparent de la capitale Phnom-Penh, massacrent près d'un tiers de la population du pays, majoritairement déplacée dans les campagnes. Le nouveau régime adopte une orientation nettement prochinoise jusqu'en janvier 1979, où, après de nombreux conflits frontaliers avec le Viet Nam (soutenu par l'URSS), l'armée vietnamienne envahit le pays, s'empare de la capitale, chasse les khmers rouges dont les maquis se réfugient le long de la frontière thaïlandaise, et « confie » le pouvoir à un conseil révolutionnaire, dont l'ONU ne reconnaît pas la légitimité.

En juillet 1982 est formé dans les maquis « un gouvernement de résistance à l'occupation vietnamienne », présidé par... l'ancien souverain, le prince Sihanouk, qui en démissionnera et se mettra en congé un an plus tard !

Il faudra alors attendre 1992 pour que le Conseil de sécurité de l'ONU envoie une force de maintien de la paix au Cambodge, 1993 pour que se tiennent les premières élections à l'Assemblée Nationale Khmère, puis 2008 pour que les (deuxièmes) élections législatives permettent la formation d'un gouvernement homogène, conduit par Hun Sen (ancien commandant khmer rouge !), nommé Premier ministre.

Ainsi brièvement résumée, l'histoire contemporaine du Cambodge ne manque pas de surprendre par sa complexité et ses paradoxes. Il revient ici à Philippe Richer, conseiller

d'Etat, ancien ambassadeur de France à Hanoï et auteur de nombreux ouvrages sur l'Asie, d'en expliquer clairement les méandres sinueux.

L'ouvrage tranche avec nombre d'autres sur le sujet par la précision du propos, des références, des citations : l'historien décrit, le conseiller d'Etat explique, le géopoliticien élargit la vision.

On lira avec attention et profit les chapitres consacrés à la situation présente, aux « sept plaies du Cambodge » et aux raisons de la population khmère d'espérer quand même en l'avenir, trente ans après l'horreur de l'un des génocides les plus violents et les plus meurtriers du XX^{ème} siècle. Ils font imaginer un futur moins terne, à condition toutefois que les richesses récemment découvertes (dont le pétrole en mer), profitent au plus grand nombre.

Le Cambodge, de 1945 à nos jours, de Philippe Richer, aux Presses de Sciences Po. 215 pages au format 14 x 21 cm. Cartes, annexes (chronologie, biographies des chefs khmères rouges et de Norodom Sihanouk, données démographiques) et index. 24 €. ISBN 9782724611182.

GEOPOLITIQUE ET CONFLITS

- **L'IRAN, DE L'AXE DU MAL A LA STABILISATION REGIONALE ?**

Jean Picollec, éditeur indépendant et imprévisible, vient opportunément de publier sur l'Iran ce livre étonnant, qui s'inscrit résolument à contre-courant des caricatures véhiculées par la presse occidentale.

Son auteur, né en Iran, aujourd'hui avocat d'affaires à Paris et consultant de grands groupes internationaux implantés au Proche-Orient, croit au contraire au « retour de la Perse », seule capable selon lui d'assurer le maintien des équilibres géopolitiques et de garantir la stabilité d'une région transformée en poudrière par la méconnaissance (voulue ou feinte) de quelques gouvernements américains récents.

Ardavan Amir-Aslani fonde son analyse, et ses espoirs pour l'Iran, sur l'évolution de la société iranienne, largement médiatisée à l'occasion des élections de juin dernier, en particulier sur l'aspiration de la jeunesse et des classes moyennes (plus du tiers des voix de votants aux présidentielles) à des réformes (non pas à une nouvelle révolution), pour « plus de liberté politique et sociale et une plus grande ouverture culturelle, dans le respect (toutefois) des valeurs religieuses ». Aspirations auxquelles il ajoute « la fin de l'isolement international du pays », d'ailleurs inscrite au programme politique des opposants au régime actuel. Le peuple iranien, écrit-il, « est assiégé et n'aspire qu'à une chose, être accepté. Les Iraniens, qui espèrent encore en l'avenir, ne veulent plus être identifiés aux propos tenus par certains de leurs dirigeants, mais tourner la page à trente ans de leur histoire ».

L'auteur estime, en outre, que « l'Iran n'a jamais bénéficié jusqu'alors d'un contexte aussi favorable qu'aujourd'hui » pour engager ces réformes indispensables à son retour, « à sa juste place » dans le concert des nations.

Selon lui, l'Iran peut apporter à l'Occident – qui l'ignore trop souvent, ou est maintenu dans cette ignorance – des approvisionnements non négligeables en pétrole et en gaz (compte tenu de ses immenses réserves), mais « plus important, assurer un rôle de stabilisateur dans la région » ainsi que de déployer une « capacité à être un régulateur de crises (...), non pour imposer une quelconque hégémonie mais pour contribuer à faire évoluer le Proche Orient vers un contexte apaisé ».

Bien sûr, certains lecteurs pourront considérer que le plaidoyer d'Ardavan Amir-Aslani, si généreux soit-il, est trop optimiste. Mais ses arguments, fondés sur une connaissance

profonde (et parfaitement actualisée semble-t-il), de son pays d'origine ne peuvent pas être négligés, ne fut-ce que parce qu'ils équilibrent les termes d'un débat faussé par nombre d'a priori, non fondés ceux-là.

Iran, le retour de la Perse, d'Ardavan Amir-Aslani, aux éditions Jean Picollec. 405 pages au format 13,5 x 21 cm. Index des noms cités. 24 €. ISBN 9782864772330.

- **TOUT CE QUE NOUS DEVRIONS SAVOIR SUR LA GUERRE, D'ABM A WTO**

Parce qu'en matière de stratégie militaire, de polémologie, de politiques de sécurité et de géopolitique, le langage et les mots, et leur compréhension commune !, sont essentiels, cet ouvrage vient à point nommé.

Il propose en effet, dans une approche à la fois scientifique et pédagogique, un glossaire de plus de 1500 abréviations, acronymes appellations et expressions usitées dans le domaine des relations internationales, au sens large. Et lorsqu'elle existe, une traduction en anglais est donnée.

Tous ceux qui parcourent ou étudient ce vaste champ d'investigation, incluant l'activité des industries de défense ou l'actualité des conflits et des négociations internationales (diplomates, militaires, étudiants), ou qui s'en font l'écho (journalistes, consultants) y trouveront matière à réflexion autant qu'une assistance indispensable (on pense aux acronymes onusiens, parmi d'autres...).

Bien sûr, un tel travail lexicologique, d'autant plus sur une semblable « matière », n'est jamais achevé : la présente édition doit donc être appréciée comme un commencement, comme une étape dans la recherche permanente de l'intelligence d'un monde qui gronde et menace. Saluons-là comme telle mais aussi comme un outil supplémentaire, ici ô combien efficace, de communication entre les acteurs concernés.

Guerre et conflits modernes, petit lexique pour comprendre les notions, de Richard M. Keuko, aux éditions L'Harmattan, collection « Défense, stratégie et relations internationales ». 270 pages au format 13,5 cm x 21,5 cm. 24,50€. ISBN 9782296069787.

TERRORISME ET CRIMINALITE

- **LE HEZBOLLAH, NOUVEAU TRIBUN GEOPOLITIQUE**

Hervé Pierre est Saint-Cyrien, officier d'Infanterie de marine, breveté de l'enseignement militaire supérieur titulaire d'un master d'histoire obtenu à la Sorbonne et d'un master en relations internationales de l'IEP de Paris. Bertrand Badie, qui préface son ouvrage, a été son professeur à Sciences Po Paris, où il dirige la mention « Relations internationales » du Master de recherche, ainsi que le Programme doctoral en « Science politique des relations internationales ».

L'auteur nous donne ici un ouvrage extrêmement bien renseigné sur l'un des nouveaux acteurs « incontournables » des guerres du Liban, mouvement toujours inscrit sur la liste des organisations terroristes internationales, le Hezbollah, autoproclamé « Parti de Dieu ».

A l'occasion des affrontements, d'une rare violence pour les civils rappelons-le, qui se sont déroulés en juillet 2006, le Hezbollah a réaffirmé et consolidé son statut d'acteur politique régional. Il s'est, depuis, complètement réarmé (et plus encore qu'avant le conflit), tout en « transformant la contestation sur la scène internationale en ressource rentable », souligne Hervé Pierre, qui explique brillamment comment il a réussi « à transférer l'idée de résistance, passant d'une ligne de front militaire à une ligne de front politique ».

Et comment, de fait, rien ne se fera désormais sans lui, même si l'auteur (ou son éditeur) fait suivre le sous-titre du livre : « *un acteur incontournable de la scène internationale* », d'un point d'interrogation.

Le Hezbollah, un acteur incontournable de la scène internationale ?, d'Hervé Pierre, aux éditions L'Harmattan, collection « *Chaos international* » (sic). 195 pages au format 13,5 x 21,5 cm. Nombreuses annexes, listes des sources et des entretiens, index des noms cités et index analytique. 18,50 €. ISBN 9782296074750

DEFENSE ET SECURITE INTERIEURE

- **POUR EN FINIR AVEC LE NUCLEAIRE ?**

Peut-on encore sortir de « l'âge nucléaire » ? Peut-on encore freiner sinon empêcher la prolifération, qui « telle une vague ne rencontre pour l'instant aucun récif » ? Que faire des 26 000 bombes constituant l'arsenal nucléaire mondial ? Comment convaincre les neuf pays qui « disposent d'une arme capable d'engendrer des dommages sans précédents » et à laquelle « aucun d'eux n'a ouvertement la volonté de renoncer », de s'en séparer ? Et comment stopper cette « course aux armes nucléaires », à laquelle veulent aujourd'hui participer plusieurs pays émergents, pour des motifs parfois fort éloignés des principes de la dissuasion « classique » ?

Autant de questions auxquelles répond ici Jean-Marie Collin, « consultant pour plusieurs *think tanks* européens », après avoir dressé, dans une langue très vivante et avec un souci didactique constant et méritoire (compte tenu de l'aridité de certains sujets traités), le panorama historique, technique, stratégique et géopolitique du nucléaire mondial : « des cinq puissances officielles aux acteurs de la prolifération », « des politiques d'emploi et risques d'accidents aux enjeux du désarmement », « de la fabrication de la bombe à la description de ses effets dévastateurs ».

Le constat de Jean-Marie Collin est froid et brutal ; si la dissuasion a sans doute empêché, jusqu'à aujourd'hui, un hiver nucléaire de glacer notre planète, la prolifération est croissante et les risques liés à son extension sont devenus incontrôlables.

Face à cette réalité, visible et officielle, du monde nucléaire, ici très précisément décrite, l'auteur plaide pour « un changement de dogme sécuritaire ».

Considérant que l'arme atomique n'est plus un gage de sécurité (mais, au contraire, une menace croissante) contre un agresseur étatique, contre le terrorisme de masse ou contre « les menaces sans ennemis identifiés », Jean-Marie Collin émet le souhait que « l'homme passe d'un système de sécurité basé sur la dissuasion nucléaire et des alliances à un nouveau système fondé sur la coopération et la solidarité humaine » et qu'il redevienne « le centre des préoccupations des dirigeants politiques ».

La bombe, l'univers opaque du nucléaire, de Jean-Marie Collin, aux éditions Autrement, collection *Frontières*. 210 pages au format 15 x 23 cm. Liste des sigles, glossaires des armes et des armements par pays, bibliographie et sites utiles. 19 €. ISBN 9782746712560.

- **DU BON USAGE DES FAS, HIER, AUJOURD'HUI ET DEMAIN**

Serge Gadat, docteur en Histoire, diplômé de l'Ecole pratique des Hautes Etudes, professeur au CID, ne fait seulement œuvre utile en publiant ici la première « Histoire des Forces Aériennes Stratégiques ». Il nous propose, plus avant, une réflexion sur leur rôle actuel et

leur évolution éventuelle, dans le droit fil du Livre Blanc sur la Défense et la Sécurité nationale.

Pour ce faire, il a fait appel à de très nombreux témoignages d'« anciens », tous éclairants, parfois surprenants (quelle maîtrise de la part d'hommes si jeunes !) ou émouvants, quand ils font apparaître (même sobrement) l'attachement de ces pilotes d'exception à leur « métier » et à leur « machines ». Mais peut-on rester insensible devant l'exceptionnel Mirage IV ?

Depuis 1964, les forces aériennes stratégiques ont parfaitement rempli, au quotidien, leur fonction capitale dans la mise en œuvre de la dissuasion nucléaire de notre pays. Ces témoignages rendent vivante cette évocation et permettent de la replacer, à chaque page, dans les contextes particuliers de chaque époque.

Ce livre rend un juste hommage à celles et ceux qui ont accompli avec efficacité, souvent dans l'ombre, cette mission si particulière, avec une somme incroyable de travail et de ténacité, de professionnalisme et de dévouement, de sérénité et d'humilité. Pour la protection de la France et la défense de la paix.

Aujourd'hui, la mission demeure, dans un contexte différent sans doute, mais dans lequel notre stratégie de dissuasion se fonde toujours sur la possession – et la disponibilité permanente, maintenue avec l'arrivée du polyvalent et très performant Rafale – d'un armement nucléaire crédible.

Les FAS y resteront indispensables, « la composante pilotée » de la force de dissuasion nucléaire constituant un élément majeur de notre capacité dissuasive globale, son engagement garantissant « jusqu'aux derniers moments, « un espace politique pour d'ultimes négociations », repoussant ainsi le seuil d'emploi du nucléaire.

Forces aériennes stratégiques, de Serge Gadal, aux éditions Economica. 395 pages au format 15,5 x 24 cm. Bibliographie et index. 30 €. ISBN 9782717857580.

ECONOMIE ET GESTION D'ENTREPRISE

- **GERER SON ENTREPRISE AU XXI^{EME} SIECLE**

Cette nouvelle édition, revue et augmentée, de l'ouvrage initié par le professeur d'économie et de gestion (américain) Gary Dessler, fait la part belle aux cas et aux exemples tirés de contextes canadiens, québécois... et français, et est illustré de très nombreux exemples tirés de l'expérience d'entreprises francophones de toutes tailles et opérant dans des secteurs économiques variés.

Les définitions sont claires, les illustrations pertinentes, les références nombreuses et les exercices proposés pour appliquer les leçons théoriques sont pratiques et réalistes.

L'ouvrage couvre –largement– l'ensemble des connaissances actuelles en gestion : des fondements de la discipline, de l'environnement, de la culture et de « l'éthique de la prise de décision », de la planification, de l'organisation, de la gestion des ressources humaines, du *leadership* et de la direction, du contrôle et *ultimus at non minime*, du changement organisationnel...

Une mention particulière est faite, soutenue par de longs développements et, une fois encore, par de nombreux exemples, à la gestion des personnes et au capital humain, dans un style alerte soutenu par un vocabulaire connu et pas seulement des DRH : fonction centrale, la gestion des ressources humaines est décrite dans toutes ses composantes, du recrutement au congédiement, en passant par la santé, le droit du travail, les relations avec les syndicats, la planification des ressources, la formation, les évaluations, les salaires, les promotions... et la discipline.

L'art subtil de la direction fait aussi l'objet d'un chapitre dédié, suivi par un autre, non moins passionnant et toujours pédagogique, sur « le comportement et la motivation ». Une « annexe » (?) intitulée « Gérer le changement grâce aux technologies de l'information » s'intéresse à l'information, aux besoins d'information de l'entreprise, à sa gestion (au sens large), aux systèmes d'information (des transactions, de gestion, d'aide à la décision, de soutien à la haute direction (sic), d'intelligence artificielle et d'information interne), ainsi qu'aux réseaux « utilisés pour aider à gérer les organisations ».

Un classique actualisé, enrichi, mis à jour, au contenu immédiatement applicable, dont le succès, mérité, ne se dément pas.

La gestion des organisations, principes et tendances au XXI^{ème} siècle, de Gary Dessler, enrichi et adapté en français par Luc Desaulniers, Jean-François Forgues et Philip Grenon, aux éditions ERPI. 640 pages au format 20,5 x 25,5 cm. Glossaire, index des noms et sujets. 58 €. ISBN 9782761325219.

- **COMPRENDRE ET TIRER PROFIT DES TECHNIQUES FINANCIERES A L'INTERNATIONAL**

Si la finance concerne, au sens strict, l'obtention de ressources monétaires et l'allocation de ces ressources monétaires au fil du temps et en présence de risque(s), cette 10^{ème} édition de ce « classique » des sciences économiques propose non seulement « une vision globale de la finance internationale imbriquant les marchés de capitaux (change, actions, titres à revenu fixe, matières premières, dérivés), les banques et les entreprises multinationales (gestion des risques de change, des taux d'intérêt et de crédit, des prix des matières premières, du financement ; financement des exportations et des investissements ; politique financière et gestion de la trésorerie internationale).

Résolument et de plus en plus orientée vers l'international, l'activité des entreprises, des banques, des investisseurs institutionnels et des institutions financières, implique qu'elles connaissent, suivent, savent s'adapter et parfois résister aux contraintes et aux opportunités que leurs opérations à l'étranger font naître. Qu'elles maîtrisent également les techniques financières liées, elles-mêmes de plus en plus sophistiquées (la crise nous l'a suffisamment rappelé).

Cette somme monumentale de près de 1000 pages (plus facile à lire qu'il n'y paraît au premier abord) contribue, sans se substituer à l'indispensable lecture des articles scientifiques et des revues professionnelles spécialisées, à une « meilleure compréhension de ces contraintes, de ces opportunités et de ces techniques ».

Pour ce faire, elle est construite en six parties principales, respectivement consacrées au marché et opérations de change ; aux déterminants du taux de change, aux marchés internationaux de capitaux, à la gestion des risques internationaux, à la gestion financière internationale de l'entreprise et aux places financières internationales. Rappelons ici que l'ouvrage, disponible dès septembre, est parfaitement actualisé et tient compte des développements de l'actualité concernant ces sujets jusqu'au début de l'été 2009.

Et pour ceux qui voudraient mettre à profit les connaissances découvertes et acquises à la lecture de cet ouvrage magistral, le professeur Yves Simon et Delphine Lautier* ont publié, chez le même éditeur, un manuel d'exercices corrigés et de questions à choix multiples, intitulé *Finance internationale et gestion des risques – Questions et exercices corrigés*.

Finance internationale, par Yves Simon, Delphine Lautier et Christophe Morel*, aux éditions Economica. 970 pages au format 15 x 24 cm. Bibliographie (générale...) et liste des (innombrables) abréviations. 39 €. ISBN 9782717856712.

* HEC, agrégé de sciences économiques et de gestion, Yves Simon est professeur de finance à l'Université Paris X-Dauphine. Auteur de très nombreux ouvrages (dont les dix éditions précédentes de *Finance internationale* !), il a également dirigé *L'Encyclopédie des marchés financiers* et codirigé *L'Encyclopédie de gestion*. Agrégée de sciences de gestion, Delphine Lautier est professeur à Paris X et chercheur associée au Cerna de l'Ecole des Mines de Paris. Christophe Morel est docteur en finance, HDR de Paris X et directeur de gestion chez Lombard Odier.

- **L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE, OPPORTUNITES ET LIMITES**

L'analyse transactionnelle est généralement définie comme « une théorie de la personnalité et de la communication (qui) postule des "états du Moi" (parent, adulte, enfant), et étudie les phénomènes intrapsychiques à travers les échanges relationnels, appelés "transactions" ».

L'« AT », comme la surnomme ses adeptes, entend fournir une meilleure connaissance de soi et des autres, en prenant conscience de « ce qui se joue ici et maintenant » dans les relations personnelles et professionnelles, entre deux personnes et dans les groupes. Elle propose des grilles de lecture pour « la compréhension des problèmes relationnels, et des modalités d'intervention pour résoudre ces problèmes ».

Pour les auteurs de cet ouvrage à succès (deuxième édition et cinq tirages dans la seule année 2008 !), Alain Cardon (M.B.A. aux Etats-Unis), Vincent Lenhardt (HEC, Docteur en psychologie) et Pierre Nicolas (IEP de Paris), il était nécessaire d'en rappeler l'origine, la définition, les champs d'application, les dangers, les avantages et les limites.

Pari réussi, car « le débat reste ouvert » en refermant ce guide complet, fouillé et surtout d'un usage très pratique. Le lecteur y est constamment appelé à tester ses connaissances, à participer à des « jeux », à répondre à des questionnaires dont les réponses sont – heureusement – données en fin d'ouvrage.

A l'origine restreinte au champ de la psychologie thérapeutique, l'AT, née aux Etats-Unis au début des années 60, s'étend au domaine de l'aide sociale (prisons, hôpitaux, écoles,...) puis est appliquée en entreprise, « aussi bien en formation à la communication ou au management, qu'en créativité ou en marketing ». Le Japon, puis l'Europe accueillent les premières conventions, associations, écoles, sociétés de conseil en AT ; en France, l'Institut français d'analyse transactionnelle (IFAT) regroupe depuis 1976 psychologues, thérapeutes, sociologues, conseils, formateurs, etc.

L'ouvrage présente donc à ses lecteurs la théorie de l'AT, telle qu'elle est utilisée par ses auteurs dans l'entreprise, et largement illustrée par des applications « dans le cadre des problèmes de communication et de direction d'une équipe ou d'une organisation ». Il en décrit les différents concepts, en les illustrant de nombreux exemples, réels et concrets.

Mais nos auteurs rappellent aussi, dans un souci de neutralité qui les honore, que « l'efficacité d'une action de transformation personnelle ou organisationnelle dépend de l'attitude de la personne (physique ou morale) qui en est l'objet. » Même si « en thérapie comme en conseil professionnel ou organisationnel, l'action de changement est souvent enclenchée avec un agent extérieur jouant le rôle de clarificateur ou de facilitateur (qui) permet une plus juste évaluation du changement réel.

Un contrat clair doit donc être « signé » entre les parties, précisant « les rôles respectifs des intervenants et les objectifs visés, ainsi que les moyens à mettre en œuvre », et permettant d'établir une relation de responsabilité partagée, « en rendant essentiellement le sujet responsable de son changement ».

Parfois qualifiée de « version populaire de la psychanalyse » en tant que théorie de « psychiatrie sociale » (selon les mots mêmes de son concepteur) parce qu'elle propose d'étudier le psychisme des personnes en analysant leurs relations sociales, l'Analyse transactionnelle ne fait pas l'unanimité : on lui reproche entre autre « son manque

d'hypothèse centrale », de ne pas tenir compte de la dimension sociologique des problèmes humains, ainsi que son jargon, il est vrai parfois risible voire (volontairement ?) abscons. L'ouvrage de nos trois auteurs, qui ne le nie pas, permettra à ses lecteurs de se faire leur opinion propre, en toute indépendance.

L'analyse transactionnelle, outil de communication et d'évolution, de Alain Cardon, Vincent Lenhardt et Pierre Nicolas, aux éditions Eyrolles. 230 pages au format 12,5 x 19 cm. Bibliographie et autres sources, (nombreux) tableaux et graphiques, et « questionnaires d'entraînement ». 12 €. ISBN9782708130265.

- **L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE, OUTIL DE PERFORMANCE ECONOMIQUE**

Longtemps considérées comme un « phénomène gênant ou même une faiblesse », comme « des facteurs qui troublent le jugement, font commettre des actes inconsidérés ou affectent négativement les prises de décision » et à ce titre « bannies de l'entreprise », les émotions apparaissent aujourd'hui liées à des compétences indispensables pour évoluer dans un environnement en perpétuel changement.

Les recherches – sérieuses – en psychologie des émotions et en neurobiologie attestent que si les compétences de régulation émotionnelle sont liées à la santé physique et mentale, elles le sont aussi à la capacité à prendre des décisions, gérer des relations et faire preuve de *leadership*.

Cet ouvrage surprenant traite justement et avec pertinence de l'importance et de l'utilisation de ces compétences dans le management ; parmi les problématiques qu'il aborde : la gestion de ses propres émotions et de celles des autres, la prise de décision, la gestion des conflits dans les organisations, et la gestion du changement, au sens large.

Les concepts de l'intelligence émotionnelle, définis par le doyen de l'Université Yale dans sa préface comme « la capacité individuelle de raisonner au sujet des émotions et d'utiliser les informations transmises par celles-ci pour enrichir son raisonnement », sont développés ici de manière scientifique rigoureuse, mais toujours en lien avec leur utilisation pratique pour optimiser la gestion des équipes dans l'entreprise.

Un mot encore, à propos du jeune auteur – surdiplômé aux Etats-Unis et en Europe – de ce guide novateur : chercheur à l'Université Catholique de Louvain (au sein de la Faculté de Psychologie), et formé à l'approche de Palo Alto, Ilios Kotsou intervient depuis près de dix ans dans de nombreuses grandes entreprises et ONG européennes comme formateur dans les domaines du *management*, de la gestion des conflits et de l'intelligence émotionnelle.

Son « petit guide pratique à l'usage de l'être humain qui sommeille en chacun d'entre nous », tombe à pic dans une actualité sociale bien maussade : à chaque page la sagesse y côtoie le bon sens (qui fait ici aussi, enfin, son retour) ; fondé sur des données scientifiques et une expérience de terrain enfin reconnue, illustré de très nombreux exemples, il intéressera, non seulement les « gestionnaires de ressources humaines » mais tous ceux qui n'ont pas oublié ou redécouvrent que les hommes ont été, sont et seront la première richesse de l'entreprise.

Intelligence émotionnelle et management. Comprendre et utiliser la force des émotions, d'Ilios Kotsou, aux éditions De Boeck, collection « Manager/RH ». 200 pages au format 17,5 x 24 cm. Bibliographie, listes des figures, tableaux et encadrés. 25 €. ISBN. 9782804158422.

SCIENCES ET TECHNIQUES

- **LA SCIENCE, CLAUDE ALLEGRE... ET DIEU !**

Claude Allègre est décidément inclassable, et tant mieux ! L'exercice auquel il se livre ici, pour être classique, est toujours un peu risqué : tenter d'éclairer sinon de prédire l'avenir, fort de l'expérience scientifique et technique occidentale des 100 dernières années.

Dans les premiers chapitres, l'auteur qui est rappelons-le professeur émérite à l'Institut universitaire de France, à l'Université Denis Diderot et à l'Institut de Physique du Globe, membre de l'Académie des Sciences, de l'Académie des Sciences des Etats-Unis, et de l'Inde et de la *Royal Society*, lauréat (entre autre) du prix *Crafoord* (la plus haute distinction en géologie, souvent comparée à un prix Nobel dans cette discipline), de la médaille d'or du CNRS (la plus haute distinction scientifique française) et de la médaille Wollaston, raconte avec un immense talent de pédagogue et une précision... toute scientifique, l'histoire des sciences de la terre, des mathématiques, de la physique, de la biologie, mais aussi de l'informatique, des neurosciences, des nanotechnologies et de leurs applications actuelles et à venir.

La somme de connaissances est stupéfiante, d'autant plus en si peu de pages ; l'exposé est tout à fait accessible, rédigé clairement dans un style parfois alerte : un régal pour le profane. Pour autant, Claude Allègre sait où il va, et là où il veut emmener son lecteur : vers une vraie réflexion de fonds (omniprésente même si sous-jacente), sur la philosophie des sciences, d'une part, sur les principes, les buts et la morale (suivez mon regard...) de toute démarche scientifique, et bien entendu sur la prudence avec laquelle on doit en faire usage (ce qui n'exclut pas l'audace et l'inventivité, dont il donne de très nombreux exemples).

Il sait ouvrir les dossiers sensibles de la biologie (peut-on modifier le vivant ?), du nucléaire, des OGM et des nanotechnologies, dont il fait apparaître les enjeux, les paradoxes et les perspectives.

Comme à son habitude, Claude Allègre ne s'embarrasse pas de faux-semblants, n'use pas de circonvolutions verbales, appelle « un chat, un chat ». Autre régal !

Evidemment, un tel livre s'achève sur une conclusion ouverte, ô combien !, laissant son lecteur non pas sur sa faim (il faudra le relire, souvent) mais avec l'envie d'acquérir d'autres connaissances, d'approfondir sa réflexion et de participer, mieux armé, aux débats en cours. Avec l'idée, en filigrane de la première à la dernière page, que le génie créatif de l'homme est infini et son « dynamisme conquérant » à la hauteur des défis qui lui sont lancés, parmi beaucoup d'autres, par les questions énergétiques ou démographiques.

Certains s'étonneront quand même de l'étonnante propension de Claude Allègre à s'en prendre, à chaque chapitre, quel qu'en soit l'objet et avec quelle vigueur !, aux religions, chrétiennes en particulier, qu'il accuse de « refuser le savoir », de « ne pas accepter les résultats de la recherche scientifique » (sic), et qu'il ne dit connaître que dans un rapport jaloux et conflictuel avec la science. Faut-il vraiment enrichir l'immense culture de notre savant en lui rappelant l'apostrophe de Chesterton selon laquelle « Si on enlève le surnaturel, il ne reste alors que ce qui n'est pas naturel chez l'homme » ?

La science est le défi du XXI^{ème} siècle, de Claude Allègre, aux éditions Plon. 343 pages au format 14 x 22,5 cm. 20,90 €. ISBN 9782259204132.

CIVILISATIONS ET COURANTS DE PENSEE

- **DE LA MODERNITE DE NOTRE ANTIQUITE**

Au-delà du bassin méditerranéen (l’Égypte, la Grèce, Rome,...) et des bornes temporelles qui nous sont familières (l’apparition de l’écriture vers 3500 avant Jésus Christ, la chute de l’Empire romain d’Occident en 476,...), cette étude savante et très vivante embrasse les grands empires asiatiques (de la Chine des Han à l’Inde des Gupta) et repousse la frontière de l’Antiquité jusqu’à la fin du VI^{ème} siècle (qui marque la disparition des cités).

Dans ce cadre élargi, Christophe Badel, professeur d’Histoire romaine à l’Université de Haute Bretagne-Rennes2, organise son propos autour des quelques notions propres à certaines civilisations antiques (la cité : origines, organisation, sociologie, cérémonies,...) ou communes à nombre d’entre elles (le modèle impérial : pharaon, grands rois, empereurs,... ; l’omniprésence du sacré : culte des morts, naissance du monothéisme, apogée du bouddhisme, martyrs du christianisme).

En nous permettant de redécouvrir cet immense patrimoine culturel de l’Antiquité, le professeur Badel savait-il qu’il en ferait ressortir l’étonnante modernité, après que le « recul des humanités » de la fin du siècle dernier nous en ait « singulièrement obscurci la compréhension » ? Quelle que soit sa réponse, qu’il en soit remercié !

Lire l’Antiquité. Méditerranée, Chine, Inde, de Christophe Badel, aux éditions de La Documentation Française, collection Documentation photographique. 65 pages au format 21 x 29,7 cm. Nombreuses photos couleur et n&b, cartes et plans. 10,80 €. 3303331280712

- **DU FEU A L’ESPACE, UNE BREVE HISTOIRE DE CONQUETES**

Une fois n’est pas coutume, nous avons emprunté le sous-titre de ce livre étonnant pour notre recension, pour en souligner à la fois l’objet et la modestie.

L’objet, car c’est bien de la conquête des quatre éléments, de la maîtrise de ces quatre milieux inhospitaliers a priori, dont il est question au fil de ces 130 pages (qui en valent tellement plus, nous y reviendrons).

De la maîtrise du feu (première conquête de l’Homme), de l’appropriation et de l’usage de la terre (territoire naturel de l’Homme), de la découverte et de l’exploitation des océans et des mers (voie principale des échanges globaux) à la conquête de l’air (qui l’invite à s’élever) puis de l’espace (première conquête de l’humanité), rien n’est omis, ni le récit des faits, la description des moyens, ni surtout les enjeux, toujours avec le recul nécessaire qui conduit à l’analyse, puis à la réflexion, pourquoi ne pas l’écrire ?, philosophique.

Sept idées-forces soutiennent la réflexion – et le fil conducteur – de cet ouvrage, selon son auteur : l’homme a toujours eu tendance à occuper le maximum d’espace disponible, quitte à se mettre en risque ; cet espace sera rapidement occupé par les activités humaines ; la maîtrise d’un milieu s’appuie toujours sur celle d’un autre milieu, précédemment occupé et « conquis » ; l’homme va hiérarchiser ces différents milieux occupés ; le dernier milieu « conquis » sert de basse arrière pour l’offensive du suivant ; ces différents milieux interagissent ; et enfin qu’ « il n’y pas de milieu où l’homme ait développé des activités sans y apporter un jour la guerre »...

La modestie, car pour être « brève, cette épopée qui se confond avec l’Histoire des hommes, est en effet bien plus – et va beaucoup plus loin – qu’un simple récit historique, si précis et soigné soit-il.

Notre auteur, colonel de l’Armée de l’Air, ingénieur aéronautique et en télécommunications spatiales, professeur au CID et à Télécom Paris, mais aussi (tiens, tiens,...) au centre d’Etudes diplomatiques et Stratégiques de Paris, nous convie à une réflexion profonde et particulièrement bienvenue aujourd’hui sur « nos quêtes de sens » et « le sens de nos quêtes ».

Sa réflexion, portée soulignons-le par une langue élégante, confirme (mais encore fallait-il qu'elle nous fut proposée, et si clairement !) que « pour que l'humanité accède maintenant à la conscience d'elle-même et de son environnement, en observant son propre berceau depuis l'extérieur, il fallut dès l'origine que l'homme fût un être conquérant ».

A la recherche du cinquième élément, de Jean-Luc Lefebvre, aux éditions L'Harmattan, collection Diplomatie et Stratégie. 130 pages au format 13,5 x 21,5 cm. Bibliographie et webographie. 12,560 €. ISBN 9782296044128.

HISTOIRE CONTEMPORAINE

• LES ARABES CHRETIENS DANS L'ETAU

Le 13 juin 1978, à 4 heures du matin, les unités de combat du parti phalangiste de la famille Gemayel, « inspirées », soutenues politiquement et matériellement par le Mossad et conduites par Samir Geagea, donnent l'assaut au fief de la famille Frangié : vingt huit villageois sont tués, ainsi que le député Tony Frangié, sa femme et leur fille, « offrant le pouvoir et la présidence de la République libanaise à Béchir Gémayel » et à sa famille, « favorable à Israël et à travers laquelle Tel-Aviv pourrait signer une paix séparée avec le Liban ».

L'opération « Cèdre » avait comme objectifs de permettre l'occupation durable d'Ehden et du nord du Liban, les phalangistes espérant « réduire l'influence de la famille Frangié et des gens du Nord », d'« unifier le fusil chrétien » (sic), l'occupation momentanée de la région Nord, « le temps nécessaire à l'installation du pouvoir politico-militaire phalangiste dans toutes les régions septentrionales » et, nous l'avons dit, de conquérir la présidence de la République.

La « tuerie d'Ehden » terrible épisode et premier massacre dans la longue histoire des conflits interchrétiens libanais, qui allait reprendre avec plus de vigueur encore, « resserrait le nœud maronite entre les phalangistes alliés à Israël et les Arabes chrétiens qui revendiquent leur pleine et entière appartenance au monde arabe ».

Quant au Liban, qui lui servit de cadre, il inscrit sa propre histoire dans celle, plus vaste, « des confessions, des communautés étrangères, des pays voisins, des puissances et des organisations internationales, toujours tendue vers une improbable recomposition nationale » sans que « le désastre final n'ait jamais lieu, le pays finissant toujours par se rétablir, de crise en crise, dans un éphémère équilibre ».

Richard Labévière, écrivain et journaliste spécialiste de géopolitique, parfait connaisseur du Proche et du Moyen Orient où il travaille et séjourne régulièrement depuis plus de vingt ans, aujourd'hui rédacteur en chef de la revue *Défense* de l'IHEDN, conduit ici une enquête serrée, précisément documentée et toujours impartiale, sur les causes et les implications de ce massacre planifié, ainsi que –et surtout– sur ses conséquences, toujours présentes trente ans après.

Dans la dernière partie de son ouvrage, il élargit d'ailleurs son sujet initial et nous propose une double analyse sur la géopolitique arabe des Etats-Unis au Moyen Orient et, justifiant le sous-titre de l'ouvrage, sur ce que l'on pourrait qualifier de « géopolitique des arabes chrétiens ».

On lira en particulier le chapitre intitulé « Les arabes chrétiens contre le choc des civilisations », qui rappelle que si « la mort du christianisme oriental n'est pas fatale », elle reste possible, à vue humaine tout au moins, les chrétiens d'Orient « qui sont pour l'essentiel

des arabes de souche, ne constituant pas une greffe sur un corps étranger dont le rejet serait inévitable ». Présents dans la région depuis les débuts de l'expansion locale du christianisme, ils constituent encore, même si de plus en plus minoritaires en nombre, des acteurs influents aux plans culturel et politique.

Ce que souligne « l'héritier » Sleimane Frangié, qui, envisageant l'avenir de son action politique dans la perspective d'une représentativité des chrétiens du Liban, élargie aux arabes chrétiens du Proche et du Moyen Orient, veut croire que « les chrétiens du Liban ont un rôle régional à jouer en direction de la Syrie, de l'Iran, de l'Égypte, de la Palestine, pour empêcher le conflit frontal de civilisations qu'on nous présente comme inéluctable (...). Le maintien des arabes chrétiens dans leurs pays respectifs constitue selon lui l'un des obstacles à ce scénario civilisationnel morbide dont les fondements théoriques et géopolitiques sont des plus incertains, voire fabriqués de toutes pièces ».

Dénonçant la politique américaine d'instabilité constructive, Labévière s'interroge quant à lui sur le sort qui est fait aujourd'hui aux arabes chrétiens, qui « subissent de plein fouet, comme les Palestiniens, les méfaits d'une certaine vision démocratique du monde » qui conduirait selon lui à « favoriser les forces contradictoires et antagoniques internes au monde arabo-musulman – fragmentées et re-tribalisées – afin d'en neutraliser les capacités de nuisance ». Et notre auteur de plaider enfin, avec le général Aoun, pour que « les arabes chrétiens rompent leur isolationnisme (?!), s'attachent à leurs pays respectifs, y restent en témoignant des ouvertures dont ils sont les messagers (...). Ainsi rendront-ils service au monde arabe tout en se rendant service à eux-mêmes, parce que toute leur histoire, même souvent la plus dramatique, témoigne de la pluralité, de l'ouverture, donc de la négation de la purification ethnique, du génocide et, en dernière instance, du colonialisme ».

La tuerie d'Ehden, ou la malédiction des Arabes chrétiens, de Richard Labévière, aux éditions Fayard. 375 pages au format 15,5 x 23,5 cm. Repères chronologiques et bibliographiques, cahier photos n&b, cartes et plans. 22€. ISBN 9782213643656.

- **30 ANS D'OPERATIONS EXTERIEURES AU « GRAND 8 »**

Le 8^{ème} Régiment de Parachutistes d'Infanterie de Marine a été créé en Indochine, le 28 février 1951, sous l'intitulé de 8^{ème} Bataillon de Parachutistes Coloniaux. Pendant trois ans, il combattra sans cesse, ni faiblesse, face à un ennemi toujours supérieur en nombre. Fortement soudé, déjà !, manœuvrier et agile, faisant preuve de remarquables qualités d'adaptation et de rusticité, il est de tous les coups durs et s'illustre à Ghia Hoi, Hoa Binh, Langson et Dien Bien Phu où le bataillon disparaît après une résistance héroïque. Quatre citations à l'ordre de l'armée récompenseront ses hauts faits d'armes.

Dissous le 19 mai 1954, il renaît le 1^{er} mai 1956 sous le nom de 8^{ème} Régiment de Parachutistes Coloniaux et est immédiatement engagé en Algérie où il va confirmer sa valeur, sa disponibilité et ses exceptionnelles qualités combattantes.

Le 8 juillet 1961, le régiment rentre en France et s'installe temporairement à Nancy avant de rejoindre Castres en 1963, au sein de la 11^{ème} Division parachutiste devenue, réductions budgétaires obligent, 11^{ème} Brigade parachutiste.

Pourtant, comme l'écrit l'un de ses anciens, « dès 1969, la multiplication des conflits et des crises un peu partout dans le monde, l'amène régulièrement à quitter Castres pour garantir les intérêts de la France, contribuer au maintien de la paix et apporter aide et assistance aux populations ». Conjuguant « les compétences du parachutiste, l'expérience des cadres et la disponibilité des troupes professionnalisées », le « Grand 8 » est par excellence, « l'outil privilégié des missions insolites déclenchées sur court préavis ».

Depuis trente ans, il n'a pas cessé d'être présent partout où les intérêts de la France et la sécurité de ses ressortissants étaient menacés : Tchad, Liban, Nouvelle-Calédonie, Koweït, Rwanda, Gabon, Kurdistan, Zaïre, Centrafrique, Congo, ex-Yougoslavie, Cambodge et plus récemment Macédoine, Kosovo, Côte d'Ivoire et Afghanistan !

C'est son histoire, du Liban en 1978 à l'Afghanistan aujourd'hui, que raconte ici avec verve et humour, avec force détails et précisions, Frédéric Pons, grand reporter de guerre, infatigable président de l'Association des Journalistes de Défense, colonel de réserve dans les parachutistes... et ancien sous-lieutenant du 8^{ème} RPIMa.

Chaque opération extérieure est décrite (souvent heure par heure), analysée, replacée dans son contexte géopolitique, rendue plus vivante par une collection – ô combien vivante et utile, de portraits de ses cadres, officiers, sous-officiers et parachutistes. Frédéric Pons nous apprend au fil des missions ce qui fait la singularité de l'esprit des « Volontaires » constituant cet « outil de combat » efficace, toujours affûté, où cohabitent professionnalisme, savoir-faire, inventivité et goût du travail bien fait, mais aussi « savoir être », souplesse, décontraction, cohésion, capacité à réagir à l'imprévu, débrouillardise et initiatives individuelles, forgeant à cet « esprit carré dans un corps rond » une « identité guerrière sans complexe ».

On notera enfin que ce livre, passionnant à maints égards, s'ouvre sur le récit détaillé (le plus complet à ce jour) et riche d'enseignements, de l'embuscade du 18 août 2008 dans la morne vallée afghane d'Ouzbin, qui éclaire d'une lumière singulière la longue histoire du 8^{ème} RPIMa, « rude matrice » dans laquelle avait été formés les paras pris au piège et qui avait développé en eux courage, pugnacité, discipline, et solidarité. « Dans le meilleur des traditions militaires de la France ».

Opérations extérieures, les volontaires du 8^{ème} RPIMa, Liban 1978 – Afghanistan 2009, de Frédéric Pons, aux éditions Presses de la Cité. 370 pages au format 15,5 x 24 cm. Cahier photos n&b, nombreuses annexes utiles et bibliographie. 22 €. ISBN 9782258079991.

NOUS RECOMMANDONS EGALEMENT LA LECTURE DE :

• ***Post Politique***, de Mathieu Laine, aux éditions Jean-Claude Lattès (280 pages - 18 € - ISBN 9782709630016).

« Il est temps de donner, en un mot, le pouvoir à chacun d'entre nous. De passer, en confiance, de la politique à la « post-politique ». C'est ainsi, « en un mot », que l'auteur de cet essai brillant (lauréat 2009 du prix Edgar Faure, qui consacre le meilleur ouvrage politique de l'année) résume et conclut son propos, clair, dense, érudit et visionnaire.

Jeune avocat d'affaires, professeur de droit et de philosophie politique à Sciences Po Paris, et fondateur d'Altermind, « société de production d'idées », Mathieu Laine s'attache ici, avec un étonnant pouvoir de conviction, à élaborer ce que pourrait être une politique « autre et pour après », refondée et « resserrée » sur ses fonctions régaliennes essentielles, et qui, entre autre, « laisserait à chacun le libre choix de la formation pour ses enfants, libérerait l'université, autoriserait le choix de son assurance santé, de sa retraite, assouplirait les conditions d'association, restaurerait un véritable syndicalisme représentatif, encouragerait la création d'entreprise,... ».

Il prône ainsi une « rupture profonde dans notre approche de la politique », considérant (et sa démonstration est plus que séduisante), que « le peuple possède un sens réel de la justice et des règles légitimes du jeu social, l'Etat ayant pour fonction de faire respecter des règles qui correspondent intimement aux principes de justice dont l'opinion du peuple est l'ultime garant ».

Sévère avec – toutes – les politiques mises en œuvre depuis trente ans, Mathieu Laine en dénonce les mensonges, sans ambages, elles qui « n'ont jamais fait la preuve de leur efficacité

manifestant surtout une agitation paniquée, magnifiée par des stratégies de communication et nourrissant une bulle médiatique à laquelle nous sommes de moins en moins sensibles (...) et qui peut exploser à tout moment ».

Il leur préfère une approche « qui ferait appel à la culture et au talent de chacun », avec modestie et lucidité, et qui « ferait de nous des hommes plus libres, plus responsables, plus autonomes et plus ouverts ».

Mais aller plus loin dans la recension de cet ouvrage salutaire et vivifiant pourrait priver ses lecteurs du plaisir et de l'intérêt de le lire et d'en méditer la portée. Ce que nous ne pourrions que nous reprocher, tant, nous semble-t-il, « Post Politique » doit être lu, largement et attentivement, « ...pour action ! ».

N.B. Mathieu Laine, qui dirige chez Lattès la très utile collection « Idées fausses/vraies réponses », est aussi l'auteur de « La grande nurserie », cinglant et roboratif essai sur l'infantilisation des foules et « l'Etat nounou » (sic), dont une nouvelle édition actualisée, après le succès de la première livraison, paraîtra en poche fin janvier 2010 chez le même éditeur.

• **La Serbie, du martyre à la victoire, 1914-1918**, de Frédéric Le Moal, première étude de la collection « Les nations dans la grande guerre », dirigée par Frédéric Guelton pour les Editions 14/18, diffusée par Belin (ISBN9782916385181).

L'histoire de la Serbie dans la guerre de 1914/1918 est à la fois « celle d'une nation qui ne veut pas mourir », écrit l'auteur, et « celle d'une résurrection » indique l'éditeur dans sa présentation. L'intérêt de l'ouvrage réside entre ces deux termes.

Son auteur, docteur en histoire à l'Université Paris IV –Sorbonne, professeur à Saint-Cyr, au Cesat et à l'Institut Albert le Grand, décrit en effet avec précision, sans emphase ni parti-pris chacun des épisodes de cette « période de drames de haute intensité » qu'a constitué pour la Serbie et son peuple la Première guerre mondiale.

Le quasi anéantissement, d'abord, par un ennemi austro-hongrois implacable ; sa résistance jusqu'en 1915, avant que les offensives simultanées des Empires centraux balayent ses armées ; l'occupation qu'elle subit, extrêmement dure malgré l'héroïsme de quelques mouvements de résistance intérieure ; les combats de l'armée serbe en exil, depuis le front de Macédoine ; et leur participation aux offensives de septembre 1918 et à la victoire alliée.

On assiste alors à une forme de résurrection, celle d'une Serbie rescapée d'un conflit long et meurtrier (450 000 soldats et 800 000 civils tués soit plus de 30% de sa population totale !), qui rassemble à nouveau ses enfants dans un Etat commun, incorporant croates, slovènes, dalmates, monténégrins, musulmans de Bosnie et du Kosovo. De leurs différences, il est vrai, naîtront d'autres conflits, mais c'est une autre histoire.