

## Pour une géopolitique des risques

Jean-François Fiorina s'entretient avec Xavier Raufer



Xavier Raufer, criminologue, et Jean-François Fiorina, directeur de l'ESC Grenoble. L'un comme l'autre s'accordent à reconnaître que la géopolitique constitue une discipline fondamentale pour apprécier au plus juste la montée en puissance des nouveaux risques, et en déceler les signaux précoces d'apparition.

A l'heure où les menaces contemporaines sont en pleine expansion, le criminologue Xavier Raufer dissèque leurs différentes facettes et explique comment elles peuvent être contrées. Appréhender correctement cette face noire de la mondialisation exige prioritairement une approche réaliste de la criminalité organisée. Un écheveau complexe où s'enchevêtrent terrorisme, mafias, cartels et voyous en col blanc ... A la veille du troisième Festival de géopolitique et de géoéconomie qui se tiendra à Grenoble du 24 au 27 mars (programme et inscriptions sur [www.grenoble-em.com](http://www.grenoble-em.com)), Xavier Raufer a accordé un long entretien à Jean-François Fiorina, directeur de l'ESC Grenoble.

**“Sur 100 phénomènes relevant du négatif, de l'illicite, de l'hostilité entre les hommes, entre 95 et 98% sont attribuables à la face noire de la mondialisation. Elle correspond au déchaînement, depuis ces 20 dernières années, de toutes les formes de violence absolument inouïes que nous observons à la surface de la planète.”**

*JFF. D'une manière générale, peut-on dire que l'on assiste à une authentique expansion de la criminalité, ou cette perception est-elle biaisée par le fait qu'internet la rend tout simplement plus visible qu'auparavant ?*

XR. Préalablement, il convient de préciser le travail des criminologues que nous sommes. Depuis vingt ans, nous travaillons essentiellement sur ce que nous avons baptisé la face noire de la mondialisation. Sur 100 phénomènes relevant du négatif, de l'illicite, de l'hostilité entre les hommes, entre 95 et 98% sont attribuables à la face noire de la mondialisation. Elle correspond au déchaînement, depuis ces 20 dernières années, de toutes les formes de violence absolument inouïes que nous observons à la surface de la planète. Dans les années 80, l'ETA, les Brigades rouges ou la Fraction armée rouge représentaient le terrorisme. Ils communiquaient dans leur langue d'origine et assassinaient des représentants politiques. Aujourd'hui, la nébuleuse Al Qaeda est constituée d'individus de 80 nationalités différentes, capturés dans plus de 70 pays, et la manne financière dont ils bénéficient provient de 130 pays différents ! Cette évolution s'est aussi accompagnée de trafics mondialisés et de nouvelles formes de criminalité. N'oublions pas non plus ces autres aspects de la face noire financière de la mondialisation que sont les acrobaties criminogènes à la *Lehman Brothers* et à la *Goldman Sachs*...

**“Sur 100 opérations de livraison de cocaïne ou de kidnapping, 90 atteignent leur but non pas du fait de ‘génies du crime’ mais plus prosaïquement du fait de l’aveuglement stupéfiant des pays cibles et, globalement, des victimes.”**



**“Il n’y a aucune raison de croire qu’à court terme on vivra au royaume des anges ! Ce que peut espérer au mieux une société développée, c’est de ramener ces périls criminels en dessous du seuil supportable.”**

Dans ce cadre, le rôle des criminologues est de comprendre d’abord ce qui s’est passé, puis d’observer ce qui se passe, enfin de prévoir ce qui va éventuellement se passer.

*La cybercriminalité, la contrefaçon, le piratage, etc. sont autant d’éléments qui se développent autour de nous au quotidien sur un mode exponentiel. Est-ce à vos yeux une sorte de combat sans fin, où la créativité et l’imagination des « mauvais hommes » est quasiment sans limites ?*

Il ne faut en aucune manière céder à la facilité du désespoir. Ce pour plusieurs raisons. La première est que seulement 10 % des opérations conçues dans le cadre de cette face noire de la mondialisation réussissent de par l’originalité ou l’intelligence de leurs auteurs. Ainsi, sur 100 opérations de livraison de cocaïne ou de kidnapping, 90 atteignent leur but non pas du fait de "génies du crime" mais plus prosaïquement du fait de l’aveuglement stupéfiant des pays cibles et, globalement, des victimes.

Les bandits n’inventent rien. Ils n’ont même pas inventé le trafic de cocaïne ! Dans les années 70, les grandes familles colombiennes disposaient de leur propre laboratoire pour leur consommation personnelle. Ils vivaient dans d’énormes haciendas et utilisaient des petits avions pour se déplacer. C’est en allant à Miami qu’elles se sont rendu compte de la valeur de leur marchandise et que leur "business" a pris de l’ampleur. A l’origine, les bandits colombiens pratiquaient plus prosaïquement le vol des pierres tombales. Dans ce pays fortement catholique, les propriétaires des tombes payaient pour les récupérer. Le premier à l’avoir fait est Pablo Escobar.

Il a ensuite étendu les pratiques artisanales de traitement de la drogue à une échelle quasiment industrielle, avec une logistique appropriée. Bref, il a rationalisé le tout sur un mode managérial.

La troisième raison tient à la redondance des modes opératoires utilisés par les criminels. Le cas des familles mafieuses de New York entrées à Wall Street dans les années 90 illustre cette réalité. Les méthodes qu’elles utilisaient pour faire gonfler la bulle étaient rigoureusement les mêmes que celles exploitées par les mafieux qui voulaient mettre la main sur le marché de l’alcool pendant la prohibition. Dans un cadre plus personnel, j’ai été approché trois fois par des mafieux dans ma vie, trois fois dans des circonstances différentes, trois fois l’approche était exactement la même. Il s’agit là d’une tendance naturelle de l’être humain à se contenter de refaire ce qu’il sait déjà faire.

La leçon à tirer de ces observations est simple : la police et les renseignements peuvent être informés. Il suffit souvent de faire simplement appel à la mémoire pour recueillir les informations nécessaires. Evidemment, il n’y a aucune raison de croire qu’à court terme on vivra au royaume des anges ! Ce que peut espérer au mieux une société développée, c’est de ramener ces périls criminels en dessous du seuil supportable. Il reste des progrès extraordinaires à accomplir, notamment du côté des institutions. Il y a un authentique travail pédagogique à mener en la matière auprès des instances internationales, depuis Interpol jusqu’à l’OMC (Organisation mondiale du commerce). Les sensibiliser à la lutte contre le crime organisé constitue à cet égard un impératif.

*La mémoire et les systèmes d’information n’ont jamais été aussi forts. Qu’est ce qui explique cette inertie avec les pouvoirs publics et les Etats ?*

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, à l’heure actuelle, la plupart du temps, les masses colossales informations stockées ne nous... informent pas ! Pire, pour l’essentiel, elles nous aveuglent ! La culture du flux tendu, le culte de l’instantanéité, le fait que l’on ne prenne plus le temps de réfléchir, de prendre de la hauteur, contribuent à alourdir cette tendance. Après les attentats du 11 septembre, on a ainsi vu

se multiplier les petits centres de recherche sur le terrorisme. La création de kyrielles de départements de *Terrorism Studies* est absurde ! La notion de terrorisme est tellement vaste qu'en agissant de la sorte, on se condamne à n'étudier qu'une facette du problème. C'est pourtant ce que les Etats-Unis ont fait.

**“Lorsque l'on prend un sujet étroit et délimité comme le terrorisme, le jour où il s'affaiblit et tend à disparaître, on ne le voit pas. C'est précisément ce qui est en train de se passer sous nos yeux avec le terrorisme islamique.”**

En France, nous avons procédé différemment. Nous avons pris comme champ préalable d'inspection la face noire de la mondialisation dans sa globalité, en y incluant tout l'illicite. Lorsque l'on prend un sujet étroit et délimité comme le terrorisme, le jour où il s'affaiblit et tend à disparaître, on ne le voit pas. C'est précisément ce qui est en train de se passer sous nos yeux avec le terrorisme islamique. Ce cycle est en train de s'achever, ce qui constitue en soi une bonne nouvelle. L'opinion publique musulmane prend conscience que Ben Laden tuait pour l'essentiel des musulmans. Les bombes sur les marchés pakistanais en sont une preuve éclatante. Des sondages sérieux ont ainsi été réalisés en termes de popularité dans le monde musulman, Ben Laden se situe à la 12<sup>ème</sup> position. Pourtant, la focalisation encore quasi hystérique du gouvernement américain à l'égard de cette menace les empêche de voir qu'aujourd'hui, il y a plus de morts à la frontière des Etats-Unis au nord du Mexique qu'en Afghanistan et en Irak réunis. Le vrai danger pour eux se situe à leurs portes, et ils n'en ont pas encore vraiment conscience.

*Certains parlent à cet égard pour les Etats-Unis d'une troisième guerre sur la frontière mexicaine après l'Irak et l'Afghanistan ? Qu'en pensez-vous ?*

C'est évident. Et le plus étonnant, c'est que cette guerre-là, ils ne l'ont pas vue venir ! Ce n'est qu'en 2009 que le Pentagone s'est enfin posé la question de savoir s'il fallait classer le Mexique parmi les *failed states* (Etats défailants)... En réalité, la situation dans ce pays se dégrade depuis 20 ans. Pour notre part, dès 1998, à la demande de la DGA (Direction générale de l'armement), nous avons réalisé un dictionnaire technique et critique des nouvelles menaces dans lequel nous exposions déjà la mainmise des cartels criminels au nord du Mexique. Selon la cour des comptes américaine, les cartels mexicains rapatrient dans leur pays, chaque année, entre 25 et 30 milliards de dollars. Ils bénéficient donc de sommes colossales pour investir dans la corruption de la police, de la justice, de l'armée, ou encore acheter des armes. De la même manière, les Etats-Unis n'ont pas su anticiper le nombre de décès liés aux trafics, qui se comptent chaque semaine par centaines.

**“Notre problème est que la plupart de nos dirigeants viennent d'un monde où le péril était traditionnellement la vitrification du centre de l'Europe via l'arme nucléaire. C'était là la menace majeure. Et nos politiques ont mis un certain temps à saisir la nature des mutations géopolitiques et criminelles en cours.”**

En termes d'économie et de finance, j'ajoute que le Mexique représente aujourd'hui la 13<sup>ème</sup> économie mondiale. Il est quand même proprement sidérant qu'elle soit en train de s'effondrer sous nos yeux sans que personne ne songe à prendre des mesures d'exception pour endiguer ce processus ! L'évolution des menaces est clairement perceptible, et néanmoins les appareils d'Etat ne semblent pas y être sensibles. Résultat : dans la plupart des cas, ils sont frappés par surprise, décontenancés, abasourdis, comme pour le 11 septembre ou l'effondrement de Wall Street, ou encore lors des affaires Madoff et Enron...

*La présence de groupes criminels hybrides ne représente-t-elle pas un danger supplémentaire et difficile à combattre ?*

Certes, mais cela induit aussi simultanément une fragilité supplémentaire. Un des patrons de la sécurité algérienne me disait en riant : "*Abou Zeid* (responsable de l'enlèvement des otages au Niger), *c'est Jihad le jour et Marlboro la nuit !*" Cela signifie qu'il exerce une activité tout à la fois terroriste et criminelle. Un positionnement aussi complexe qu'ambiguë qui l'oblige en permanence à jouer entre deux mondes. A nous de savoir exploiter avec pertinence ces fragilités. Notre problème est que la plupart de nos dirigeants viennent d'un monde où le péril était traditionnellement la vitrification du centre de l'Europe via l'arme nucléaire. C'était là la menace majeure. Et nos politiques ont mis un certain temps à saisir la nature des mutations géopolitiques et criminelles en cours.

Par bonheur, la nouvelle génération comprend mieux ces nouvelles menaces. Reste cependant que la rigidité de l'appareil d'Etat, la difficulté à cerner les ennemis non conventionnels, les mutations permanentes au sein des services de sécurité et de renseignement constituent autant de freins à une réaction adaptée.

**“Reste une difficulté de taille : sensibiliser le monde économique et financier à ces nouveaux enjeux. Il y a là un effort pédagogique majeur à mener pour leur faire enfin comprendre que l'on ne vit pas au pays des Mille et une nuits, ou dans le ‘Palais de Dame Tartine’ ! Il faut encourager au plus tôt une prise de conscience des vrais dangers qui sont liés à la mondialisation.”**

Néanmoins, on arrive cependant aujourd’hui dans une phase positive. Pour preuve, le conseil supérieur de la formation et de la recherche stratégique a été créé à la demande du Président de la République. Cet organisme dirigé par mon collègue Alain Bauer a pour but d’amener l’appareil d’Etat à sortir de sa posture défensive, tournée vers le passé. Car les nouveaux défis exigent de nouvelles grilles de lecture, plus proactives que réactives. L’IHEDN (Institut des hautes études de la défense nationale) comme l’INHESJ (Institut national de hautes études de la sécurité et de la justice) participent également à cet effort. Lentement, la France et la Grande-Bretagne, en coopération, se mettent en ordre de bataille face à ces nouvelles menaces. Démarche méritoire qui est malheureusement loin d’être suivie par bien d’autres pays européens, désespérément coupés des réalités.

Reste une difficulté de taille : sensibiliser le monde économique et financier à ces nouveaux enjeux. Il y a là un effort pédagogique majeur à mener pour leur faire enfin comprendre que l'on ne vit pas au pays des Mille et une nuits, ou dans le "Palais de Dame Tartine" ! Il faut encourager au plus tôt une prise de conscience des vrais dangers qui sont liés à la mondialisation. D’où l’intérêt de la démarche conduite par l’ESC Grenoble en privilégiant l’enseignement de la géopolitique auprès des jeunes générations qui fourniront les cadres de demain.

***C'est peut-être facile intellectuellement, mais plus délicat dans la pratique. Le risque apparaît comme abstrait et dérangent pour nos habitudes. Il est donc souvent plus facile de se convaincre que ce sont là des dépenses investies en pure perte et que le pire n'arrivera pas...***

C’est une erreur. Platon disait "le commencement est la moitié du tout". A partir du moment où l’on a bien fait son travail de sensibilisation aux nouveaux risques dès le commencement, on est protégé à 90%. La prise de conscience des dangers est capitale. Aujourd’hui, il y a des entreprises françaises qui ont clairement assimilé les enjeux et qui sont actives dans des coins dangereux, comme le nord du Mexique par exemple. Elles agissent de manière très professionnelle et n’ont pas de problème. Avoir conscience du risque, c’est déjà se prémunir contre ce risque. A cet égard, vous avez misé juste en choisissant ce thème du risque pour votre Festival de géopolitique et géoéconomie de cette année.



**“Aujourd’hui, on ne peut plus se contenter de voir les choses à l’échelle européenne. Il faut avoir une vision mondiale. Cette vision mondiale, c’est la géopolitique. Elle donne le sens et la mesure des équilibres et des flux, des balances et des mouvements.”**

L’enseignement de la géopolitique est d’autant primordial aujourd’hui que tout se joue désormais à l’échelle planétaire. Dans un bureau italien, j’ai vu un organigramme représentant une famille mafieuse d’un village de Sicile. La police italienne a relevé qu’elle était implantée dans 14 pays du monde ! Aujourd’hui, on ne peut plus se contenter de voir les choses à l’échelle européenne. Il faut avoir une vision mondiale. Cette vision mondiale, c’est la géopolitique. Elle donne le sens et la mesure des équilibres et des flux, des balances et des mouvements. Pour comprendre ces nouveaux phénomènes, on n’a plus besoin des cartes géographiques classiques mais de cartes représentant les flux observés avec les courants majeurs, les hauts fonds, les bas fonds, etc. Lire la criminalité du monde moderne doit se faire sur le modèle des anciennes cartes marines ! Toute cette funeste alchimie s’articule autour de trois pôles : les entités dangereuses, qu’elles soient criminelles ou terroristes ; les territoires, notamment les mégapoles anarchiques qui génèrent chaque jour de nouvelles formes de crimes ; et les flux qui circulent entre les entités et les territoires. Cela nous donne une ébauche géopolitique des dangers et menaces. Une telle analyse est cruciale pour les entreprises. Elles n’en ont pas forcément conscience. D’où l’intérêt de travailler sur le long terme, et de former les jeunes générations à cet apprentissage du réel. En les éveillant à ces menaces, on leur donne la possibilité d’apprendre à les maîtriser et à les contrer.

*Si je vous comprends bien, cela place l'humain au cœur du dispositif ? Compte tenu des sommes d'argent en jeu, un jeune cadre peut facilement basculer de l'autre côté de la barrière...*

**“Prendre conscience de la vraie nature de ces nouvelles menaces est fondamental. Cela exige un effort personnel, que personne ne peut mener à notre place. Ce n'est pas forcément une question d'argent, c'est prioritairement une question de disponibilité d'esprit et de réalisme. Ces mesures préventives, chacun peut les appliquer à son niveau, et elles ne coûtent pas grand-chose.”**

L'être humain avant le high tech, oui ! Le "tout électronique" a montré ses faiblesses en Irak. Ne serait-ce qu'en omettant de prendre en compte l'environnement poussièreux de la zone qui a rendu l'électronique inopérant ! Il faut en revenir à un peu de bon sens et cesser de faire du fétichisme technologique en feignant de croire que la technique pourrait tout résoudre à notre place ! Prendre conscience de la vraie nature de ces nouvelles menaces est fondamental. Cela exige un effort personnel, que personne ne peut mener à notre place. Ce n'est pas forcément une question d'argent, c'est prioritairement une question de disponibilité d'esprit et de réalisme. Ces mesures préventives, chacun peut les appliquer à son niveau, et elles ne coûtent pas grand-chose.

Bien entendu, un individu peut basculer facilement d'un côté ou d'un autre. La tentation est permanente et la chair est faible. L'une des figures les plus préoccupantes dans la sphère des nouvelles menaces aujourd'hui est ce que l'on appelle le "technicien dévoyé". Il a le plus souvent fait des études longues, lourdes et chères, il s'ennuie dans sa vie professionnelle et se trouve donc ouvert à toutes les tentations. A partir du moment où l'on en est conscient, les symptômes sont visibles, notamment dans l'entreprise. D'où l'intérêt d'une bonne gestion du personnel.

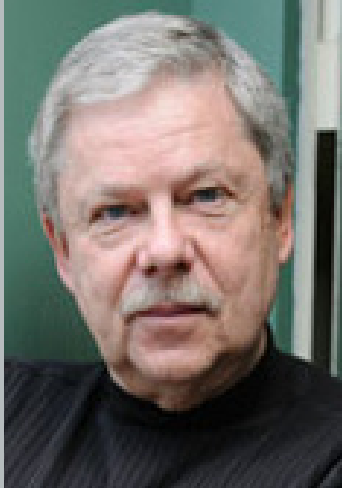
Dans les affaires Madoff ou Enron, les symptômes criminels ont été négligés. En particulier dans l'affaire Madoff, les interférences criminelles et mafieuses sont énormes. Le bras droit de M. Madoff s'appelait M. Jaffé. Ce dernier avait été le conseiller financier de M. Angiulo, lui-même patron de la famille mafieuse de Boston ! Ce n'était pas un secret puisque cela avait fait les gros titres du *Boston Globe*. Si au moment d'ouvrir les portes de la direction du NASD (*National Association of Securities Dealers*) à M. Madoff, quelqu'un avait simplement regardé sur Google, ce tropisme criminel aurait été bientôt découvert.

Autre cas, concernant l'équivalent de la caisse des dépôts d'un important Etat asiatique, qui s'était trouvé acoquiné avec un individu présenté en Birmanie comme un grand ponte du secteur du tourisme. L'Etat s'est retrouvé associé au parrain qui gérait le plus gros trafic d'héroïne de l'Asie du Sud-Est, en personne et sous son vrai nom ! Là aussi, il aurait suffi d'une once de curiosité et d'ouvrir le journal pour connaître la vérité. Dans tous les cas en question, il y avait des signaux d'alarme extrêmement forts qui auraient dû être pris en compte. A ce stade, poser la question de savoir pourquoi les vérifications n'ont pas été faites ne relève plus du criminologue, plutôt d'un psy...

*Avez-vous un message à faire passer aux étudiants ? Quelles recommandations le criminologue que vous êtes peut donner aux jeunes générations en école de commerce ?*

**“Surtout, au-delà des capacités d'analyse et de la maîtrise des fondamentaux, il faut savoir faire montre d'une authentique capacité d'étonnement. C'est là que réside la logique des signaux faibles et des ruptures d'ambiance. Qui sait les déceler possède un coup d'avance.”**

Les nouvelles menaces vous concernent au tout premier chef. Si vous les ignorez, elles ne vous ignoreront pas. Elles sont maîtrisables, à des coûts intellectuels et financiers raisonnables. Se sensibiliser à ces nouveaux enjeux constitue un impératif. Les étudiants en école de commerce se destinent à des métiers où les risques sont omniprésents. Ils doivent donc apprendre à les déceler, ce qui exige une disposition d'esprit adéquate. Se familiariser avec la géopolitique, la pratiquer au quotidien, constitue à cet égard un salutaire exercice. Surtout, au-delà des capacités d'analyse et de la maîtrise des fondamentaux, il faut savoir faire montre d'une authentique capacité d'étonnement. C'est là que réside la logique des signaux faibles et des ruptures d'ambiance. Qui sait les déceler possède un coup d'avance. Au cœur de ces subtilités de l'esprit, aucune machine ne pourra se substituer à l'homme pour décrypter correctement les énigmes qui s'offrent à lui. Les jeunes diplômés doivent donc en finir avec la naïveté et l'infantilisme ambiants. Il est grand temps de faire preuve de réalisme, et de regarder enfin le monde tel qu'il est : dangereux certes, mais plein d'opportunités à saisir pour qui a la volonté et la lucidité. ■



## Xavier Raufer

Né en 1946, docteur en géopolitique (sa thèse portait sur le thème *Entités, territoires, flux, dans l'aire balkanique : une géopolitique des menaces (terroristes et/ou criminelles) est-elle possible ?*), Xavier Raufer est criminologue et l'un des rares experts internationaux de cette discipline. Spécialisé depuis 1975 dans la violence politique ou sociale, le terrorisme et le crime organisé, il dirige avec

le professeur François Haut le DRMCC, Département de recherche sur les menaces criminelles contemporaines, de l'université Paris II Assas. Il est aussi professeur associé à l'École supérieure de police criminelle de Chine (Shenyang), professeur affilié à l'Edhec, chercheur associé au Centre de recherche sur le terrorisme et le crime organisé à l'université de science politique et de droit de Beijing (Chine), membre du "Terrorism Studies Program Board", Centre for the study of terrorism and political violence, School of international relations, University of Saint-Andrews, (Ecosse).

Xavier Raufer donne des conférences à l'École de guerre ainsi qu'à l'École d'enseignement supérieur de la gendarmerie et au Service de coopération technique internationale de la police. Il est aujourd'hui chroniqueur à *Valeurs actuelles* et au *Nouvel Economiste*. Il est en outre directeur de la collection *Arès* aux éditions du CNRS et conseiller éditorial chez

Odile Jacob. Comme auteur ou co-auteur, Xavier Raufer a publié dans de grandes maisons d'édition plus d'une vingtaine d'ouvrages relatifs au terrorisme, à la criminalité ou à l'insécurité urbaine, parmi lesquels : *Sur la violence sociale* (1983), *Les superpuissances du crime, enquête sur le narco-terrorisme* (1993), *Violences et insécurité urbaines* (1998-2003), *La Mafia albanaise* (2000), *L'énigme Al Qaeda* (2005), *La criminalité organisée dans le chaos mondial : Mafias, triades, cartels, clans* (2007), *Les nouveaux dangers planétaires – chaos mondial, déclèment précoce* (2009).

Sa connaissance pointue des menaces contemporaines l'amène à participer souvent à des émissions de télévision, comme *C dans l'air* animé sur France 5 par Yves Calvi et *Ce soir ou jamais* présenté par Frédéric Taddeï sur France 3.

Pour en savoir plus :  
[www.xavier-raufer.com](http://www.xavier-raufer.com)  
et [www.drmcc.org](http://www.drmcc.org)

## Raison d'être des "Entretiens du Directeur"

En rencontrant tous les deux mois des personnalités de haut niveau qui pratiquent la géopolitique, Jean-François Fiorina aime à rappeler que l'intérêt de l'ESC Grenoble pour cette discipline répond à des objectifs bien précis :

*"Notre volonté est d'inciter nos partenaires et nos étudiants à faire preuve d'un nouvel état d'esprit. Il s'agit de leur proposer non seulement une grille de lecture du réel adaptée aux enjeux du monde*

*contemporain, mais aussi de nouveaux outils d'aide à la décision. Pour les entreprises, il s'agit d'être capables de réagir le mieux et le plus rapidement possible. Pour nos étudiants, il s'agit moins d'évoluer sur le court terme que de se préparer à une course de fond.*

*D'où une formation qui vise davantage à former les esprits qu'à apprendre de simples techniques, qui, de toute façon, évolueront. Pour les uns comme pour les autres, il est cependant impératif*

*de bien comprendre l'intérêt de la géopolitique, non pas comme référent universitaire abstrait, mais comme méthode permettant d'approcher et cerner le monde dans sa complexité, afin d'être au plus près des enjeux réels. La géopolitique doit servir à gagner des marchés, ou du moins à ne pas en perdre. Autrement dit, elle constitue une clé précieuse pour évoluer dans le monde d'aujourd'hui, et surtout de demain".* (Communication & Influence n°19, mai 2010)

Retrouvez d'autres analyses géopolitiques sur [www.diploweb.com](http://www.diploweb.com) et sur [www.grenoble-em.com/geopolitique](http://www.grenoble-em.com/geopolitique).