

**Régis Genté**  
Journaliste indépendant

FONDATION  
*pour la* RECHERCHE  
STRATÉGIQUE

## La question libérale en Russie

On a sans doute mieux compris un pays lorsqu'on en arrive à buter sur les paradoxes qui le travaillent en ses tréfonds. La question libérale en Russie, généralement associée aux valeurs de l'Occident, est l'une de ces idées, tentations, problématiques autour desquelles se forge depuis deux siècles l'un des paradoxes qui nous semblent dire quelque chose d'essentiel sur ce pays que Churchill estimait être un « *rébus enveloppé de mystère au sein d'une énigme* ». *La Russie est depuis le XIXème siècle fascinée par l'Occident mais passe son temps à s'y opposer.*

Les cercles dirigeants actuels ne dérogent pas à la « règle ». D'un côté, nombre de responsables politiques, hauts fonctionnaires ou hommes d'affaires soutiennent, en public du moins, une politique fondée sur l'opposition à l'Occident et au monde qualifié de « libéral ». De l'autre, les mêmes passent volontiers leurs vacances ou s'achètent appartements et villas

en Italie, en Floride ou à Paris, envoient leurs enfants étudier à Genève ou à Londres, et n'imaginent pas de confier les ministères du « bloc économique » à d'autres que ceux que l'on appelle de façon très générique les « libéraux », souvent plus ou moins adeptes d'Alexeï Koudrine, l'ancien ministre des Finances de Vladimir Poutine (de 2000 à 2011), dont il demeure proche tout en ayant adopté une position critique « intra-système ».

M. Koudrine se voit régulièrement sollicité pour rédiger des programmes de développement économique. Documents très peu mis en œuvre ensuite. En 2014, le « gourou » des libéraux russes formulait ce qui apparaît comme le fondement de son positionnement politique : « *Pour moi, les intérêts nationaux de la Russie sont mieux défendus en renforçant sa puissance économique. Sans cela, le pays ne peut pas être une puissance*

*militaire ou autre* ». Pourtant, c'est finalement au nom de la « puissance » que ses propositions sont rejetées. Le dilemme, tel que M. Koudrine le pose en substance, est le suivant : ou la Russie se libéralise économiquement, libère ses forces créatrices, et elle deviendra une véritable puissance, ou elle ne le fait pas et elle demeurera cette « *puissance pauvre* » que l'historien Georges Sokoloff a décrit dans un livre célèbre<sup>1</sup>. Selon les estimations du FMI pour 2017, par exemple, le pays a le 12<sup>ème</sup> PIB du monde, et le 68<sup>ème</sup> lorsque ramené *per capita*.

Mais voilà, faire de la Russie une puissance fondée sur l'économie, et partant à terme une vraie puissance géopolitique, c'est prendre le risque pour le pouvoir de moins contrôler les dynamiques politiques et économiques intérieures. Alors, comme l'expliquait M. Sokoloff, le pays s'en tient à « *bâtir la gloire de l'Etat sur l'indigence du peuple* ». Depuis deux siècles, la Russie et ses divers avatars nourrissent des ambitions politiques sans mesure avec la réalité des capacités économiques du pays, d'où son bluff permanent quant à sa puissance supposée.

L'« Adresse du Président de la Fédération de Russie à l'Assemblée fédérale » prononcée le 1<sup>er</sup> mars dernier, en guise de programme électoral avant le scrutin présidentiel prévu dix-sept jours plus tard, vient à point pour illustrer le paradoxe russe : la première partie du discours ressemble à un appel à libérer les forces économiques du pays, que M. Koudrine aurait presque pu signer, la seconde a des airs d'« adresse au Pentagone », une exhibition, vidéos et images de synthèse à l'appui, des nouvelles armes balistiques nucléaires dont la Russie se serait doté<sup>2</sup>. « *Ce n'est pas du bluff, ce n'est pas du bluff, croyez-moi* », a insisté M. Poutine. Mais, dès les premiers mots qu'il prononce lors de cette « adresse », c'est bien d'économie dont il parle : « *Aujourd'hui, la Russie se classe parmi les nations leaders du monde avec un fort potentiel économique et de défense. Mais nous n'avons pas encore atteint le niveau requis dans ce contexte* »<sup>3</sup>.

Chacun semble conscient en Russie des faiblesses économiques du pays et de ce que cela signifie pour la réalité de sa puissance. C'est ce qui ressort des entretiens réalisés par

1. Georges Sokoloff, *La Puissance Pauvre*, Fayard, 1993.

2. Selon le « conseiller en techniques politiques » Andreï Kolyadine par exemple, il s'agissait d'abord d'un message pour la « consommation intérieure », pour mobiliser l'électorat à quelques jours du scrutin en flattant la fierté nationale.

l'auteur en Russie en 2017 et 2018 sur ce sujet. Nous tenterons de montrer ici que si le libéralisme s'inscrit bien en référence à l'Occident, il n'en est pas moins adapté à la nature du régime russe. Ainsi, il se trouve réduit surtout à son volet économique, plutôt que politique, et à une approche relative à l'efficacité plutôt qu'à l'idéologie. Du coup, ce libéralisme fonctionne dans une certaine mesure dans des secteurs non stratégiques, mais absolument pas dans un domaine comme les hydrocarbures, lequel génère trop de revenus pour que le Kremlin prenne le risque de l'abandonner aux lois du marché et à une justice indépendante.

### Affaire d'efficacité plus que d'idéologie

Ce sont des personnalités étiquetées « libérales » qui occupent les postes clés du « bloc économique » de la Russie depuis 1991. Qu'on ne s'y trompe pas ! A la veille de la présidentielle du 18 mars 2018, ledit « bloc » était dirigé par le Premier ministre Dmitry Medvedev, supervisé par le vice-Premier ministre Igor Chouvalov, avec le portefeuille des Finances qui a été confié à Anton Silouanov, un technocrate adjoint de Koudrine de 2005 à 2011, celui du Développement économique à Maxim Orechkine, formé dans un des bastions libéraux de Moscou qu'est la Haute Ecole d'Economie, ou la Banque centrale, dont la présidence est aux mains d'Elvira Nabioullina.

Mais de quels libéraux s'agit-il ? « *Ils représentent une grande force en Russie, parmi l'élite. Peut-être la moitié de celle-ci. Ils sont partout, sauf en politique dirais-je. Mais cela dépend de ce que l'on appelle des libéraux. Certains le sont par idéologie certes, mais beaucoup plus le voient comme un moyen de renforcer l'Etat, pas comme une fin en soi* », explique Aleksey Makarkine, du Centre des Technologies Politiques. Il n'y a pas en Russie d'idéologues/théoriciens du libéralisme, à peine du libéralisme appliqué aux conditions spécifiques du pays. Pour l'essentiel, « *ce sont moins des libéraux que des technocrates* », précise M. Makarkine.

Ce sont essentiellement des technocrates qui estiment que l'économie nationale aurait à y gagner si elle était gérée de façon plus libérale. C'est une question de rationalité économique. « *Généralement, plus libéral signifie pour eux « moins d'Etat* ». Ils estiment et constatent que les entreprises gérées par l'Etat et, sous Poutine, par des personnalités proches du Kremlin et représentant les intérêts de l'Etat

tels que M. Poutine les comprend, est hautement inefficace. Ces gens ont une expertise et M. Poutine sait que c'est crucial en économie. S'ils sont loyaux envers le pouvoir, alors ils règnent sur leur domaine tout en sachant qu'ils ne doivent pas toucher à certaines questions essentielles pour la survie du régime », explique Vladimir Guelman, professeur de Science politique à l'Université Européenne de Saint-Pétersbourg.

Ces dernières années, quelques « coups de gueule » des libéraux ont fait la une des journaux. Comme la démission en 2011 de M. Koudrine du ministère des Finances pour exprimer son désaccord quant à l'augmentation des dépenses militaires. Ou plus récemment, quand le même a manifesté son opposition à la reprise par le mastodonte d'État Rosneft de l'entreprise pétrolière privée Bachneft, réputée pour sa bonne gestion. Mais globalement, les libéraux se voient reprocher de plus en plus fréquemment de se satisfaire du système tel qu'il fonctionne. « Ne pouvant rien faire, ils ne font plus que profiter du système, qu'en tirer ce qu'ils peuvent pour leur carrière. Ils vivent personnellement en libéraux et servent le pouvoir pour le reste. Même Koudrine a perdu de son prestige pour n'avoir finalement pas fait changer grand-chose », constate Vladimir Guelman.

## Un fonctionnement libéral parcellaire

Certains experts de la politique russe, comme Anton Barbashine et Vladislav Inozemtsev<sup>4</sup>, estiment que la division entre « libéraux » et « étatistes » elle-même n'est pas pertinente. Pour eux, « tous les hommes de Poutine sont intéressés par la même chose : la préservation du système »<sup>5</sup>. Quant à ceux que l'on qualifie de « libéraux », ils préfèrent les appeler les « progressistes », ce sont ceux « qui comprennent comment les sociétés modernes fonctionnent dans l'économie globale et qui voient clairement que la Russie est en retard ». Ceux-ci, selon ces deux auteurs, soit tentent de promouvoir leur façon de voir au sein du pouvoir (Koudrine ou Guerman Gref),

3. <http://kremlin.ru/events/president/news/56957>

4. Respectivement éditeur du journal online *Intersection* et directeur du Centre pour les Etudes Post-Industrielles (Moscou).

5. « Understanding Putin's Men », *The American Interest*, 26 février 2016 (<https://www.the-american-interest.com/2017/02/16/understanding-putins-men/>). La sociologue russe Olga Kryshтанovskaya écrivait déjà en 2005 que « Gref et Koudrine sont des soi-disant libéraux, mais [en réalité] ils se sont vu

soit sont « neutres » et s'en tiennent à un rôle de fonctionnaires technocrates (Medvedev, Silouanov, Nabioullina...), soit sont passés dans l'opposition ou ont quitté la politique.

Le contexte politique intérieur est depuis 2012 davantage dominé par les « conservateurs », appelés ainsi par Barbashine et Inozemtsev « parce qu'ils s'opposent à la modernisation et ont opté pour le statu quo, pas parce qu'ils représentent des valeurs conservatrices ou traditionnelles ». Cependant, pour les secteurs qui ne sont pas déterminants pour le maintien du régime, le Kremlin préfère encourager une gestion libérale de ceux-ci. « Les secteurs qui n'intéressent pas les gens au pouvoir, pour maintenir le régime ou pour leurs intérêts propres, sont plus ou moins laissés à eux-mêmes et donc fonctionnent de façon assez libérale, malgré une justice pas indépendante ou une bureaucratie intrusive. Dans un secteur comme l'assurance, cela fonctionne plutôt de façon libérale », témoigne Igor Yourgens, président de l'Association des Assureurs de toute la Russie et fondateur d'Insor (le grand think tank de la présidence Medvedev, 2008-2012).

Dans ces aires d'activités, mais aussi parfois dans certaines entreprises pourtant plus stratégiques, l'excellence du management est de plus en plus encouragée, notamment depuis que la crise économique oblige le pouvoir à rationaliser sa gestion, budgétaire notamment. « Cela tient aux personnalités qui occupent ces postes combinées aux besoins d'efficacité de l'Etat, sachant que les grandes entreprises du pays sont dirigées dans leur très grande majorité par des PDG qui rêvent d'une économie libérale », relève une personne siégeant aux conseils d'administration de grandes sociétés russes.

Du coup, ces dernières années ont été marquées par quelques réussites managériales. Dans un livre intitulé « Athletic CEOs - Leadership in Turbulent Times », Stanislav Shekshnia, Veronika Zagieva et Alexey Oulanovsky racontent ainsi le parcours des patrons de Gazprom Neft (Alexander Douykov), Kaspersky Lab (Eugène Kaspersky), Aeroflot (Vitaly Saveliev) et de la Sberbank (Guerman Gref). A propos de ce dernier, qui a intégré l'équipe de M. Poutine dès sa période « pétersbourgeoise » (début des années 1990) et a été ministre de l'Economie de 2000 à 2007 (où il baissera les taux d'imposition, créera le Fonds de Stabilisation et préparera l'entrée de la Russie dans l'Organisation Mondiale du Commerce), ils montrent comment il a transformé la Sberbank

depuis qu'il en a pris la tête en 2007, faisant de « *la banque la plus inefficace du pays* » un établissement devant lequel « *les queues ont disparu et où 30% des clients ont accès à leurs services bancaires via leurs smartphones ou leurs ordinateurs* ». En dix ans, le portfolio de la Sberbank a été « *multiplié plus de cinq fois* »<sup>6</sup>. G. Gref est « *celui que bien des PDG russes rêveraient de voir devenir Premier ministre, plus que Koudrine en lequel ils ne croient plus* », affirme le membre de Conseils d'Administration de grandes sociétés cité ci-dessus.

« *On ne peut que se réjouir de cela. De même qu'il est très bien que M. Koudrine écrive des rapports sur la façon de libéraliser l'économie. Mais cela n'est en fait qu'une petite comédie. Parce qu'au final, on ne se permet pas de toucher au vrai problème : la gestion des entreprises stratégiques d'Etat, du secteur des hydrocarbures notamment. Combien de dizaines de milliards générés par ces entreprises ne sont pas mis au service du pays ? Combien de dizaines de milliards doivent donc être collectés auprès d'autres entreprises, à commencer par les PME, et ne vont pas dans la diversification de l'économie russe ?* », tempête Vladimir Milov, un ancien vice-ministre de l'Energie passé dans l'opposition.

### **La ligne rouge du Kremlin**

« *La Russie est assez libérale en réalité, en économie j'entends, mais aussi dans nos modes de pensée. Bien sûr le pouvoir ne l'est pas, mais tant qu'on ne le critique pas directement, on peut faire un tas de choses ici. Donc on peut proposer des programmes libéraux à condition, si l'on veut être écouté, d'expliquer en quoi cela ne nuit pas au pouvoir* », explique l'économiste Yakov Mirkine, conseiller principal de Boris Titov, candidat à la présidentielle de 2018 (« *Parti de la croissance* »). Deux types d'obstacles préviennent toutefois l'adoption d'une politique résolument libérale : 1<sup>o</sup>) un fond idéologique hostile à celle-ci et à tout ce qui vient d'Occident, répandu tant dans la société que parmi certains cercles dirigeants, et 2<sup>o</sup>) la volonté du pouvoir de contrôler les principaux flux d'argent générés par l'économie nationale afin de conserver les rênes du pays.

« *Côté population, un quart est pour la modernisation, l'ouverture du pays, une certaine libéralisation de l'économie voire de*

*la politique. Mais ces 25 % de la population, ce sont les plus actifs politiquement, ce sont les élites des grandes villes qui ont fait bouger les choses tout au long de notre histoire. C'est aussi pour cela que nos libéraux font l'objet de l'attention de la part du pouvoir* », estime le directeur de la radio Echo de Moscou Alexeï Venediktov. Mais sur ce fond de défiance (entretenu) de la population à l'égard des valeurs occidentales, les idées libérales ont de la peine à percer. « *Beaucoup de nos dirigeants et ceux de nos hommes d'affaires qui vivent de leur proximité avec le pouvoir vous diront qu'on ne peut pas libéraliser la gestion de l'économie, qui suppose une certaine dose de libéralisation politique, parce que le peuple remettrait au pouvoir les communistes et que ce serait une catastrophe* », déplore l'économiste Andreï Movshan, du Carnegie Center de Moscou.

La critique du libéralisme promu par M. Koudrine est menée au sein des élites intellectuelles russes souvent au nom du peuple. Ainsi, pour Yavkov Mirkine, qui se présente comme pro-marché, pro-classe moyenne et militant pour le développement de la demande interne et la hausse des salaires dans le pays, « *Koudrine et nos autres grands avocats du libéralisme comme Evguény Iassine ou le défunt Yegor Gaidar sont des fondamentalistes du marché et au final des pseudo-libéraux, parce qu'au fond ils pensent à partir du haut, très verticalement. Et dans ce cadre, ils disent réformons d'abord le politique, la Justice etc., puis l'économie suivra et on la reformera. Mais ils ne partent pas du besoin des gens. Titov, lui, propose de partir de l'idée d'avoir une croissance enracinée dans le réel. Donc notre programme consiste à baisser les taxes des entreprises, baisser le coût d'accès au crédit, imposer un cours du rouble qui stimulera la croissance, faire baisser l'inflation par des moyens non monétaires.* »

M. Titov n'a finalement obtenu que 0,76 % des voix lors du scrutin du 18 mars, ses propos étant dépréciés par le fait qu'il occupe un poste officiel (ombudsman des affaires) au sein même de l'Administration présidentielle<sup>7</sup>. Du coup, nombreux sont les observateurs à y voir des idées économiques destinées à obscurcir la réalité du problème russe. « *On nous noie avec mille discours où tout le monde se dit libéral... mais qui se gardent de parler de l'essentiel : la gestion des entreprises du secteur pétro-gazier.*

<sup>6</sup> rossiiskoi elity, Zakharov, Moscou, 2005).

<sup>7</sup> 6. Anthem Press, janvier 2018, p. 2.

*confier la tâche d'être libéraux* » (in Anatomia



*M. Poutine veut les contrôler et s'assurer que les milliards de dollars qu'elle génèrent seront fidèles au pouvoir, oubliant ainsi l'intérêt général* », martèle Vladimir Milov. Du coup, nombre de mesures préconisées par A. Koudrine, comme l'instauration d'une justice indépendante, ne peuvent être endossées par le Kremlin. « *Le problème est qu'en voulant contrôler les grosses poches d'argent, on crée un climat général des affaires et des investissements très mauvais, incertain pour les entreprises tant russes qu'étrangères* », conclut M. Movchan.

Beaucoup d'observateurs et d'acteurs de la politique russe insistent sur le fait que ce régime est un « sistema », que ce n'est pas M. Poutine seul qui décide de tout. « Il est le garant du système. Il est certes très puissant, mais il faut voir qu'il doit arbitrer les volontés de tout un tas de forces : économiques, politiques, administratives... Il doit composer avec ces forces, et avec leurs idéologies qui vont des ultra-libéraux aux conservateurs, nationalistes, étatistes, orthodoxes tendance dure, etc. Cela lui permet au passage de s'assurer une sécurité politique personnelle en donnant quelque chose à chacun », raconte le « conseiller en techniques politiques » Andreï Kolyadine. Selon lui, « le cercle qui prend les décisions autour du Président s'est rétréci depuis l'affaire de la Crimée, au profit du Conseil de sécurité. Les idées libérales sont donc un peu refoulées pour le moment, mais les décisions du chef de l'Etat demeurent le résultat de consultations avec un large spectre de sphères d'intérêts ».

Toutefois, précise Alena Ledeneva, professeure de science politique et sociale à l'University College de Londres, « *le sistema sous Poutine a évolué et l'on assiste depuis son arrivée au pouvoir à un mouvement inverse à*

*celui qui présidait avant. Aujourd'hui, ce n'est plus le privé qui s'empare des biens publics, mais ce sont des gens représentant les intérêts publics, tels qu'ils sont compris sous la présidence de M. Poutine, qui s'emparent de biens privés ou profitent de leur proximité avec le Kremlin pour croître* ». D'où la montée en puissance du groupe pétrolier Rosneft ou des affaires d'amis de jeunesse et fidèles de M. Poutine, comme les frères Rotenberg ou Guennady Timchenko.

Compte tenu de la profondeur du « sistema » dans la vie russe, Alena Ledeneva se demande dans un livre de 2013 : « *Can Russia modernize?* »<sup>8</sup>. En ce début 2018, moment où le pouvoir russe est dans un grand bras de fer avec l'Occident et la Russie donc plus que jamais réticent à faire siennes les idées libérales, le pays traverse une crise économique qui l'oblige cependant à rationaliser son économie et son budget. Le Président a bien entrepris un profond renouvellement des cadres du pays, remplaçant ses amis vieillissants par de jeunes technocrates. Il semble espérer que la technocratie apportera une modernisation qui lui évitera d'en passer par une véritable libéralisation de l'économie du pays, qui suppose aussi une dose de libéralisation politique. D'où un V. Poutine qui a préféré insister sur le thème de la modernisation lors de son « Adresse à l'Assemblée fédérale » du 1<sup>er</sup> mars 2018, tandis que le tout Moscou nous fait part de ses espoirs de voir « l'économie digitale » devenir un secteur à part entière. Cela fait moderne certes. Mais la modernisation sans la libéralisation, est-ce cela qui fera que la Russie ne sera plus une « puissance pauvre » ?<sup>◇</sup>

7. <http://en.kremlin.ru/catalog/persons/319/biography>

---

### **Auteur**

Régis Genté est journaliste indépendant installé à Tbilissi depuis 2002 et couvrant l'ancien espace soviétique pour le Figaro, RFI, le Bulletin de l'Industrie Pétrolière...

*Les opinions exprimées ici n'engagent que la responsabilité de leur auteur.*

## Dernières publications

- Isabelle Facon, « Le ‘discours du 1er mars’ de Vladimir Poutine : quels messages ? », note n° 04/2018, 12 mars 2018
- Valérie Niquet, « Chinese Objectives in High Technology Acquisitions and Integration of Military and Civilian Capabilities: A Global Challenge », note n° 03/2018, 7 mars 2018
- Benjamin Hautecouverture, « L’interdiction des armes chimiques en question », note n° 02/2018, 6 mars 2018
- Nicolas Mazzucchi, « 2018, année charnière pour l’Europe dans le cyber », note n° 01/2018, 22 janvier 2018
- Benjamin Hautecouverture, « Why must the sanctions against Pyongyang be strengthened ? », note n° 22/2017, 19 December 2017
- Mohamed Ben Lamma, « Face au chaos libyen, l’Europe se cherche encore », note n° 21/2017, 14 décembre 2017
- Benjamin Hautecouverture, « Pourquoi il faut renforcer les sanctions contre Pyongyang », note n° 20/2017, 6 décembre 2017
- Benjamin Hautecouverture, « Crise nucléaire nord-coréenne : que peut faire l’UE ? », note n° 19/2017, 15 novembre 2017
- Emmanuelle Maître, « Le couple franco-allemand et les questions nucléaires : vers un rapprochement ? », note n° 18/2017, 7 novembre 2017
- Monika Chansoria, « Indo-Japanese Strategic Partnership : Scope and Future Avenues », note n° 17/2017, 19 September 2017
- Antoine Vagneur-Jones, Can Kasapoglu, « Bridging the Gulf: Turkey’s forward base in Qatar », note n° 16/2014, 11 August 2017
- Patrick Hébrard, « Pérennité du groupe aéronaval : enjeux stratégiques et industriels », note n° 15/2017, 10 août 2017
- Régis Genté, « Le jeu russe en Libye, élément du dialogue avec Washington », note n° 14/2017, 26 juillet 2017
- Antoine Vagneur-Jones, « Global Britain in the Gulf: Brexit and relations with the GCC », note n° 13/2017, 18 July 2017
- Stéphane Delory, Can Kasapoglu, « Thinking Twice about Iran’s Missile Trends : the Threat is Real but Different than Predicted », note n° 12/2017, 29 June 2017
- Anne-Claire Courtois, « Le Burundi en crise : Pirates contre ‘Vrais’ Combattants », note n° 11/2017, 20 juin 2017
- Antoine Bondaz, « North Korea’s capabilities and South Korea’s dilemma », note n° 10/2017, 2 juin 2017
- Antoine Bondaz, « La réaction chinoise au déploiement du THAAD, illustration du dilemme sud-coréen », note n° 09/2017, 10 avril 2017
- Emmanuelle Maître, « A treaty banning nuclear weapons: diversion or breakthrough? », note n° 08/2017, 16 March 2017
- Antoine Vagneur-Jones, « War and opportunity: the Turkistan Islamic Party and the Syrian conflict », note n° 07/2017, 2 March 2017
- Bruno Tertrais, « La pérennisation de la composante océanique : enjeux et perspectives », note n° 06/2017, 28 février 2017
- Antoine Bondaz et Marc Julienne, « Moderniser et discipliner, la réforme de l’armée chinoise sous Xi Jinping », note n° 05/2017, 24 février 2017
- Gérard Gerold et Thomas Sullivan, « République démocratique du Congo : une alternance pacifique est-elle encore possible ? », note n° 04/2017, 16 février 2017
- Valérie Niquet, « Le saut dans l’inconnu : quelles relations entre Pékin et Washington avec Donald Trump ? », note n° 03/2017, 6 février 2017
- Jean-Paul Maréchal, « Après Paris et Marrakech, quelles perspectives pour le régime climatique mondial ? », note n° 02/2017, 18 janvier 2017
- Valérie Niquet, « Sécurité maritime en Asie : l’impossible indifférence de l’Europe », note n° 01/2017, 4 janvier 2017

La Fondation pour la recherche stratégique est une fondation reconnue d'utilité publique. Centre de recherche indépendant, elle réalise des études pour les ministères et agences français, les institutions européennes, les organisations internationales et les entreprises. Elle contribue au débat stratégique en France et à l'étranger.

**WWW.FRSTRATEGIE.ORG**

**4 BIS RUE DES PÂTURES 75016 PARIS TÉL : 01 43 13 77 77 FAX 01 43 13 77 78**

**ISSN : 2273-4643**

**© FRS-TOUS DROITS RÉSERVÉS**