

Entrepreneuriat, audace et géopolitique : les nouveaux paramètres de la guerre économique



Par **Jean-François Fiorina**

Directeur général adjoint et directeur des programmes de Grenoble Ecole de Management

L'entrepreneuriat se transforme au fil des évolutions géopolitiques du monde. Après les Trente Glorieuses, une nouvelle économie s'est développée à la vitesse du numérique, sur fond de mondialisation heureuse. Les nouveaux échanges devaient répandre partout le capitalisme libéral et le modèle démocratique, associant "fin de l'histoire"¹ et succès des entreprises. Très vite, le rêve s'est dissipé. Et ont surgi de nouvelles fractures : antagonisme Nord / Sud, tensions religieuses, crise environnementale, réveil des empires endormis... Aujourd'hui, c'est l'économie mondiale dans son ensemble qui est devenue le champ des affrontements entre puissances.

Dès lors, comment pour les entreprises se préparer à ces conflits inédits ? Sur quel mode pratique former leurs dirigeants à la "guerre économique" ? Au-delà des compétences techniques, n'est-il pas grand temps de donner toute sa place à la géopolitique, de réhabiliter la culture générale, de favoriser l'éclosion de vertus comme la lucidité et l'audace, bref de replacer l'humain au centre de la formation ?...

Entreprendre en temps de guerre... économique

"L'idée d'un marché pacifié et régulé par des institutions internationales a dominé la réflexion sur l'économie mondiale pendant des décennies. Force est de constater que la réalité est tout autre. Les affrontements économiques sont au cœur des enjeux du monde contemporain."

"L'affrontement économique entre les Etats-Unis et la Chine remet en question beaucoup d'idées reçues depuis des décennies dans le monde académique comme dans le monde politique. L'idée d'un marché pacifié et régulé par des institutions internationales a dominé la réflexion sur l'économie mondiale pendant des décennies. Force est de constater que la réalité est tout autre. Les affrontements économiques sont au cœur des enjeux du monde contemporain." Ainsi Christian Harbulot, fondateur et directeur de l'Ecole de guerre économique, ouvre-t-il la 3^{ème} édition du *Manuel d'intelligence économique*². Or, si le monde a vécu un basculement si violent, n'est-il pas temps de former nos élites à cette nouvelle configuration ? Préfaçant un livre intitulé *Former des cadres pour la guerre économique*, Christian Harbulot précise sa pensée : "Le monde a changé. Le marché mondial est fracturé en deux mondes, matériel et immatériel ; en plusieurs blocs géoéconomiques de plus en plus agressifs ; en sociétés consuméristes qui divergent sur leur finalité sociétale. Autrement dit, il ne suffit plus d'être un futur patron centré sur le cœur de métier, passionné par les enjeux de l'innovation, affûté sur la connaissance du marché, remarqué par sa maîtrise des questions financières pour développer une entreprise."³ Au cœur de toute formation, on trouve l'humain, confronté à la réalité du monde. Dès lors, *quid* de sa capacité à l'appréhender dans sa complexité, pour y détecter, sans *a priori*, tout à la fois les opportunités et les menaces ?

Résumons. Dans un contexte d'économie libérale, la concurrence appartient depuis toujours à la culture entrepreneuriale. Encadrée par la loi, elle est censée favoriser la satisfaction des clients et la performance des entreprises. Toute transgression d'une

Le processus de mondialisation a fait que la concurrence est passée du registre de la compétition commerciale à celui de la "guerre économique". Aujourd'hui, tous les coups sont permis. Les concurrents sont devenus des ennemis.

concurrence "claire et loyale" (corruption, monopole, ententes ou cartels, par exemple) est une faute économique sanctionnée par les pouvoirs publics. Cependant, le processus de mondialisation a fait que la concurrence est passée du registre de la compétition commerciale à celui de la "guerre économique". Aujourd'hui, tous les coups sont permis. Les concurrents sont devenus des ennemis. Dès lors, les entreprises peuvent faire les frais d'affrontements massifs, Etat contre Etat, comme ceux qui opposent actuellement les USA à la Chine ou à l'Iran. Les armes utilisées sont essentiellement le contrôle des échanges, les droits de douane, la confiscation d'avoirs ou, plus brutale, l'interdiction de tout commerce avec l'Etat visé, diktat qui peut être étendu aux nations tierces, sous la menace de représailles. L'interdit peut viser un produit ou une marque, (cf. Huawei aux USA), ou s'étendre à la totalité des transactions commerciales avec un Etat, comme l'embargo décidé par Donald Trump contre l'Iran, en mai 2018.

Quand un tel choix est fait par une puissance hégémonique, les entreprises du reste du monde sont sacrifiées. Ainsi Airbus, Renault, Peugeot et Total, comme leurs sous-traitants, souvent des PME, ont-ils été contraints de renoncer à leurs investissements et à leurs activités en Iran, victimes collatérales d'un conflit dont leur pays d'origine n'est en rien partie prenante. On comprend dès lors que la compréhension des configurations géopolitiques sans cesse mouvantes soit l'une des clés majeures à disposition des directions pour définir leurs stratégies et décliner leurs modes opératoires. Mais en réalité, que peut faire une entreprise, même innovante, agile et performante, confrontée à l'arme de dissuasion (ou de destruction...) massive qu'est le principe d'extraterritorialité du droit américain ? La Société Générale, le Crédit Agricole, BNP Paribas, Total, Alcatel et Technip ont dû accepter de payer des amendes colossales pour éviter de voir leurs activités bannies de tous les échanges internationaux. Il s'agit bien ici d'une arme de guerre économique contre les entreprises françaises, lesquelles, comme le précisait la DGSJ dans une note d'avril 2018, "font l'objet d'attaques ciblées, notamment par le biais de contentieux juridiques, de tentatives de captation d'informations et d'ingérence économique." Plus que jamais, il importe donc avant tout de jeter un regard lucide sur le monde et d'en finir avec la candeur qui conduit à l'erreur.

Un certain entrepreneuriat face au déni de réalité

"Les Français abordent généralement cette réalité avec une inquiétante naïveté, à l'inverse de leurs concurrents américains, chinois ou britanniques dont la maîtrise dans la captation de données sensibles ou de technologies se nourrit de l'aveuglement de certains de leurs concurrents, au premier rang desquels les Français, dont la candeur est aussi appréciée que les compétences."

Malheureusement, en France, les exemples de candeur entrepreneuriale ne manquent pas ! Pour s'en convaincre, examinons ces *100 cas d'intelligence économique*⁴, décortiqués récemment par une promotion d'étudiants sous l'égide de Nicolas Moinet, professeur à l'université de Poitiers, l'une des rares figures de l'intelligence économique dans le monde académique. On découvre ainsi que l'Union des fabricants de calissons d'Aix est passée à deux doigts de devoir racheter sa propre marque à un industriel chinois aussi malin que cynique ! Ou que Thomson CSF s'est fait souffler en 1994 un important appel d'offres brésilien par l'américain Raytheon après que Bill Clinton en personne ait appelé les décideurs du Brésil pour leur signaler un cas de corruption. Cet échec français embarrassant a mis en lumière les armes puissantes et discrètes des USA. En effet, les informations délictueuses - malheureusement exactes - avaient été "aspirées" par le système d'écoute Echelon, analysées par la NSA et fournies au Président américain. Quant à l'entreprise française, elle avait été victime tant de ses mauvaises habitudes commerciales que de sa légèreté.

Une variante de ce scénario catastrophe économique s'est rejouée quand Alstom, fleuron industriel et stratégique, a été bradé à l'américain General Electric dans des conditions douteuses (voir note CLES HS83 de mars 2019). Autre exemple, devenue leader mondial des cartes à puce, la PME Gemplus est passée sous contrôle d'un fonds d'investissement américain qui a nommé à sa tête Alex Mandl, ancien N°2 d'AT&T et administrateur d'In-Q-Tel, société de capital-risque gérée par la CIA ! Alain Juillet réussira à éviter ce "hold-up technologique" et créera Gemalto. En revanche, la société Activcard, spécialisée dans les logiciels de gestion d'identité n'a pas su rester française : elle est passée avec son savoir-faire et ses brevets, sous contrôle du fonds de pension américain Fidelity, dirigé par Robert Gates, ancien directeur, *bis repetita*, de la CIA !⁵

À ces quelques exemples, on mesure la force de frappe régaliennne et les avantages concurrentiels extraordinaires dont bénéficient les entrepreneurs américains. En revanche, note Robert Papin, l'un des premiers Français à avoir saisi cette dimension, "[si] l'économie a intégré le domaine de la guerre [...], les Français abordent généralement cette réalité avec une inquiétante naïveté, à l'inverse de leurs concurrents américains, chinois ou britanniques dont la maîtrise dans la captation de données sensibles ou de technologies se nourrit

de l'aveuglement de certains de leurs concurrents, au premier rang desquels les Français, dont la candeur est aussi appréciée que les compétences."⁶ Or la géopolitique intègre bien évidemment la dimension "intelligence culturelle", qui permet de cerner au plus près les différences entre pays en matière de modèle éducationnel ou social, religieux ou philosophique. Preuve que la culture générale fait partie intégrante du bagage intellectuel du manager, bagage qu'il lui incombe de faire croître et fructifier tout au long de sa vie.

Apprendre un nouvel "art de la guerre" entrepreneurial

"La prise en compte de la conflictualité latente entre les puissances, les limites d'exploitation des ressources de la planète, les contraintes posées par la dégradation de l'environnement sont autant de nouveaux paradigmes qui modifient le cadre de formation des élites."

On le voit, le nouveau contexte économique mondial a fait évoluer le métier d'entrepreneur par addition de nouveaux besoins en compétences. Mais certains ont raté la marche. Ainsi, la généralisation du numérique et d'internet ont entraîné des disruptions explosives dans des secteurs entrepreneuriaux solidement établis. Kodak a disparu faute d'avoir adopté le numérique, BlackBerry et Rank-Xerox pour n'avoir pas adopté les standards internationaux. Plus près de nous, Airbnb attaque de plein fouet le secteur hôtelier, Deliveroo la restauration, Uber les transports individuels et Amazon les entreprises de distribution. Quant aux big data et à l'intelligence artificielle, elles annoncent déjà de prochaines batailles pour des marchés énormes en même temps que stratégiques dans les développements militaires, les activités médicales, les transports, la sécurité et les services. Ces nouveaux affrontements s'accompagneront de nouvelles formes d'entrepreneuriat, donc de nouvelles qualités et de nouvelles compétences.

Il va de soi que la vigilance, l'intuition et la modestie devant le réel resteront encore longtemps dans l'ADN entrepreneurial. Mais le courage du "corsaire", capable de s'affranchir des routines, des confort, des modèles, voire des règles, va certainement devenir un atout dans un monde où la guerre a définitivement envahi l'économie. Spécialiste en communication, Mathilde Aubinaud évoque ainsi le parcours de quelques entrepreneurs audacieux qui ont fait le pari de la singularité⁷. Mais l'audace peut-elle être un objet d'enseignement dans les écoles de management comme c'est le cas pour la géopolitique ? Sans doute moins par la théorie que par l'exemple ! De fait, une fois intégré ce paramètre sur un mode théorique, il revient à chaque entrepreneur d'inventer son "art de la guerre", qui sera d'abord un art d'oser, reposant tout à la fois sur l'intelligence des situations, la lucidité, le courage, la capacité à agir et à penser autrement...

Et là encore, c'est le principe de réalité qui doit primer. A cet égard, il n'est inutile d'écouter ce que ne cesse de marteler Christian Harbulot, fin connaisseur s'il en est de la guerre économique : *"La prise en compte de la conflictualité latente entre les puissances, les limites d'exploitation des ressources de la planète, les contraintes posées par la dégradation de l'environnement sont autant de nouveaux paradigmes qui modifient le cadre cognitif de formation des élites. Les futurs chefs d'entreprise ne peuvent faire abstraction de ces nouveaux enjeux en se défaussant sur le pouvoir politique ou sur le corps électoral qui les élit. Désormais, le pilotage d'une entreprise implique une approche lucide de ces questions. Autrement dit, il n'est plus possible de s'engager dans des activités économiques sans chercher à comprendre quel type d'affrontement elles peuvent générer. Apprendre à diriger, c'est aussi apprendre à combattre l'adversité et éventuellement ses ennemis."*⁸

Décidément, se former à la géopolitique se révèle être incontournable !

Pour en savoir plus : Manuel d'intelligence économique, sous la direction de Christian Harbulot (PUF, 2019) ; Former des cadres pour la guerre économique - L'itinéraire de Robert Papin, par Raphaël Chauvancy, (VA Editions, 2019) ; 100 cas d'intelligence économique, sous la direction de Nicolas Moinet, (VA Editions, 2019) ; La saga des audacieux, par Mathilde Aubinaud (VA Editions, 2019).

1/ Pour reprendre le titre du livre de l'économiste américain Francis Fukuyama (1989).

2/ Collectif, sous la direction de Christian Harbulot (PUF, 2019).

3/ Former des cadres pour la guerre économique - L'itinéraire de Robert Papin, par Raphaël Chauvancy (VA Editions, 2019), préface de Christian Harbulot.

4/ 100 cas d'intelligence économique, sous la direction de Nicolas Moinet (VA Editions, 2019).

5/ Tous ces exemples sont tirés de l'ouvrage 100 cas d'intelligence économique, op.cit.

6/ Témoignage de Robert Papin, in Former des cadres pour la guerre économique, op. cit.

7/ La saga des audacieux, par Mathilde Aubinaud (VA Editions, 2019).

8/ Former des cadres pour la guerre économique, op.cit., préface de Christian Harbulot.