

Géopolitique et diplomatie d'entreprise

Jean-François Fiorina s'entretient avec Didier Lucas



Pour Didier Lucas, directeur général de l'Institut Choiseul, la pratique de la géopolitique permet d'élargir le champ de réflexion et d'action d'une entreprise, de façonner sa stratégie et son mode organisationnel.

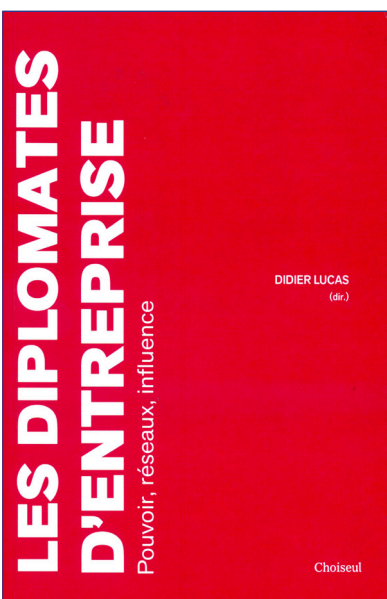
"L'évolution du monde et de l'économie, la modification incessante des règles de la concurrence font que la pratique de la géopolitique va devenir de plus en plus indispensable au pilotage de l'entreprise."

Ce constat émane de Didier Lucas, directeur général de l'Institut Choiseul, spécialisé dans l'analyse des questions stratégiques internationales. Il vient de diriger l'ouvrage collectif, *Les diplomates d'entreprise – Pouvoir, réseaux, influence*, (Choiseul éditions). Pour les directeurs des relations institutionnelles des grandes organisations, tournés vers l'international au quotidien, la géopolitique constitue désormais un paramètre-clé pour agir.

Que recouvre le terme de "diplomatie d'entreprise" ?

La diplomatie d'entreprise renvoie à une vision stratégique. Donc une politique, une ambition globale, une approche de la compétition et des marchés autour des jeux de lobbying et d'influence. La diplomatie d'entreprise, à l'instar de l'intelligence économique, concourt à renforcer la compétitivité de l'entreprise et à développer sa performance. La France n'est certes pas en avance dans ce domaine, notamment face aux pays émergents comme la Chine ou le Brésil. Ceux-ci développent des approches originales, souvent guidées par la nécessité dans cette course à la puissance et à l'influence où ils sont entrés de plain-pied. Les pays émergents se fixent des objectifs précis, ont des espérances de gains clairement affichées, dans le cadre de ce que Christian Harbulot nomme le rapport du faible au fort. Nombre de grandes entreprises françaises évoluent sur le marché mondial dans une configuration différente. Etant parmi les leaders dans un certain nombre de domaines – banque, finance, énergies, etc. – elles se situent dans une logique inverse, du fort au faible. Elles sont dans des postures réactives plutôt que proactives. Elles s'évertuent à préserver un pré-carré, cherchent à défendre des avantages compétitifs. Elles se situent pour beaucoup d'entre elles dans une logique de Ligne Maginot, autrement dit avec un dispositif solide en apparence, mais qui peut très vite être contourné dès que changent les règles du jeu et qu'apparaissent de nouvelles logiques.

C'est là où la démarche de diplomatie d'entreprise rétablit les choses en favorisant la proactivité, en particulier grâce à la connaissance fine que l'on peut avoir du terrain et des concurrents. On peut alors se montrer proactif, tout à la fois face aux acteurs et face aux bouleversements de l'environnement, face aussi aux règles en



La diplomatie d'entreprise renvoie à une vision stratégique, une politique, une ambition globale, une approche de la compétition et des marchés autour des jeux de lobbying et d'influence. La diplomatie d'entreprise, à l'instar de l'intelligence économique, concourt à renforcer la compétitivité de l'entreprise et à développer sa performance.

Fins observateurs de la mondialisation, analystes chevronnés des réalités politiques et économiques, nos diplomates savent qu'il doit impérativement se créer des synergies entre public et privé sous peine d'évincement progressif voire de disparition de la présence française.

perpétuelle évolution. On entre ici dans une logique utilement offensive – je précise bien offensive et non pas agressive. Même si certaines d'entre elles se trouvent légèrement en retrait, force est de constater que beaucoup de grandes entreprises françaises ont fait ces dernières années des efforts méritoires pour bien saisir les enjeux, déterminer correctement les objectifs stratégiques et agir. Mais il faut reconnaître que ces grandes organisations ont leur logique propre, qu'elles sont complexes, avec beaucoup de strates hiérarchiques et des processus de décision souvent trop longs. Dans les structures équivalentes des pays émergents, les managers sont souvent plus jeunes, les modes opératoires plus resserrés. L'état d'esprit qui y règne fait que l'entreprise est plus agile, plus audacieuse, plus nerveuse, plus offensive. Culturellement, on y est naturellement plus offensif.

Trop longtemps, nos entreprises ont chassé en solitaires, étant parfois concurrentes entre elles sur des marchés pourtant porteurs. Comment leur apprendre à chasser en meute et qui peut favoriser ce changement ?

Dès 1994, le rapport Martre avait souligné cette déficience. Mais donne-t-on réellement aux entreprises françaises les moyens d'agir autrement ? Si nos voisins allemands le font avec brio, c'est sans doute parce que, culturellement, ils agissent de la sorte depuis le XIII^{ème} siècle. De la même manière, si l'on examine le mode sur lequel fonctionnent les entreprises américaines aujourd'hui, on doit bien admettre que la culture et les habitudes y sont très différentes de celles que l'on relève chez nous. Ainsi, en matière de réponse à des appels d'offre à l'international, les firmes américaines se trouvent au départ dans une logique de concurrence quasiment idéale, donc de franche compétition. En revanche, au fur et à mesure que le processus d'appel d'offre progresse, on observe entre elles des rapprochements guidés par le pragmatisme, l'objectif étant d'avoir au stade final deux entreprises américaines sur les trois retenues. Côté français, la logique est complètement différente. L'administration française laisse allègrement nos entreprises s'écharper dans les premiers rounds, n'apportant son éventuel appui que si l'une d'entre elles survit à ce carnage. Notre administration a pour règle d'or de ne pas interférer dans la lutte entre entreprises. Le malheur est que, si idéalement cette non-ingérence peut se comprendre, en revanche, dans les faits, elle a un coût. Car peu d'entreprises parviennent à survivre à ces premiers combats, et si elles y réussissent, elles sont tellement épuisées qu'elles ne parviennent pas, *in fine*, à emporter le marché. Notre problématique majeure à l'heure présente serait donc de réfléchir très vite à la façon d'organiser de meilleures synergies entre le public et le privé.

Comment les diplomates d'Etat voient-ils cette évolution ?

Fort heureusement, les nouvelles générations de diplomates ont parfaitement saisi les enjeux. Vous l'avez bien mis en relief à l'occasion de l'entretien que l'ambassadeur Pierre Buhler vous a accordé en mars dernier, lorsque vous lui avez décerné le prix Anteios de géopolitique pour son livre *La puissance au XXI^e siècle, les nouvelles définitions du monde* [CNRS éditions, préfacé par Hubert Védrine – voir Les entretiens géopolitiques mensuels du directeur, n° 12, mars 2012, *Géopolitique, les nouveaux visages de la puissance*]. Fins observateurs de la mondialisation, analystes chevronnés des réalités politiques et économiques, nos diplomates savent qu'il doit impérativement se créer des synergies entre public et privé sous peine d'évincement progressif voire de disparition de la présence française. Malheureusement, le Quai d'Orsay est pauvre, les budgets de fonctionnement ne cessent de diminuer même si, corrélativement, la cotisation de la France auprès des différentes organisations internationales ne cesse de croître. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le corps diplomatique *stricto sensu* a peu de moyens et est faible au regard des enjeux internationaux et du rang que la France prétend jouer dans le jeu subtil des relations internationales.

Ce constat est d'autant plus incompréhensible que nous prétendons agir dans toutes les zones du monde ! Plutôt que d'avoir des représentations dans tous les pays du monde avec peu de moyens, ne devrions-nous pas faire preuve de sagesse et concentrer nos moyens – restreints reconnaissons-le – sur des zones-clés, où nous avons de réels intérêts et des possibilités d'action ? N'est-il pas grand

temps d'envisager un repli tactique pour générer un redéploiement stratégique davantage conforme à notre vision ? L'intelligence stratégique de nos diplomates, leur capacité à appuyer la diplomatie d'entreprise, constituent un atout majeur qui ne demande qu'à fleurir. Encore faut-il que nous soyons capables de nous remettre très rapidement en question, de nous réorganiser, de régler nos querelles intestines entre ministères, administrations et autres agences d'Etat qui coopèrent plutôt mal...

Dès lors, comment nos entreprises peuvent-elles s'y retrouver ?

De quels types d'entreprises parlons-nous ? Des grands groupes ? Des ETI [ndlr : entreprises de taille intermédiaire] ? Des PME ?... Les grandes entreprises connaissent les rouages et la logique de la diplomatie économique, elles savent comment engager des synergies avec la puissance publique. Les autres, en revanche, ont souvent tout à découvrir. Ce sont donc elles qu'il faut aider et éclairer. Mais comment s'adresser à leurs directions ? Que faut-il leur proposer ? De quelle façon se mettre à leur niveau ?...

C'est ce que vous avez cherché à faire avec votre ouvrage sur les diplomates d'entreprise ?

Nous avons d'abord voulu effectuer un travail de recherche sur les pratiques de management dans les entreprises françaises en général. Première observation : les très grandes entreprises sont indéniablement des référents. Les PME ont tendance à reproduire les pratiques des grands groupes en les adaptant à leur propre contexte. Dans le développement de l'internalisation des pratiques de l'intelligence économique, les grandes structures ont été précurseurs, en activant par exemple des cellules de veille en interne. Et les PME ont suivi. Si en matière de ruptures technologiques, l'innovation vient souvent des PME, en retour, sur les approches organisationnelles, l'innovation vient des grands groupes. C'est la raison pour laquelle dans ce livre, nous avons voulu faire témoigner des praticiens de cette diplomatie d'entreprise.

Mais cela a un coût...

Bien évidemment, il faut des ressources suffisantes pour qu'une PME puisse créer un poste à temps plein en ce domaine. Cependant, n'oublions pas qu'elle a souvent peu de visibilité sur son carnet de commande, sur ses perspectives de croissance. Il lui est donc quasiment impossible d'internaliser une telle ressource. Ensuite, la diplomatie d'entreprise renvoie au questionnement stratégique de l'entreprise. Or, dans le paysage français, les dirigeants de petites entreprises sont majoritairement les fondateurs. La stratégie constitue leur pré-carré et ils n'entendent pas le partager.

C'est le plus souvent quand on observe une dépersonnalisation du pouvoir que l'on peut ouvrir de nouvelles perspectives et confier des actions relevant de la stratégie à une personne dédiée, comme c'est le cas pour un diplomate d'entreprise. On peut aussi envisager une mutualisation de cette tâche dans le cas où plusieurs entreprises non-concurrentes d'une même filière y trouveraient clairement un intérêt. Les entreprises du Québec par exemple, au début des années 1990, ont parfaitement compris la pertinence de cette logique de développement en réseau. Culturellement, les PME québécoises sont plus ouvertes à l'international que leurs consœurs françaises, parce qu'elles ont perçu d'emblée tout l'intérêt du travail en réseau, de la mutualisation des connaissances, de la bonne gestion de leur capital immatériel.

La pratique de la géopolitique constitue donc un plus pour le diplomate d'entreprise ?

Il ne faut pas se borner à considérer le seul côté utile et immédiatement pratique de la géopolitique. Elle offre aussi et surtout un intérêt, en ce sens où elle contribue à ouvrir les esprits aux réalités du monde, où elle permet d'élargir le champ de réflexion et d'action d'une entreprise, de façonner sa stratégie et son mode organisationnel. La pratique de la géopolitique est indéniablement partie prenante au développement de l'entreprise. Pour les directeurs des relations institutionnelles



La géopolitique contribue à ouvrir les esprits aux réalités du monde, elle permet d'élargir le champ de réflexion et d'action d'une entreprise, de façonner sa stratégie et son mode organisationnel. La pratique de la géopolitique est indéniablement partie prenante au développement de l'entreprise.

L'évolution du monde et de l'économie, la modification incessante des règles de la concurrence font que la pratique de la géopolitique va devenir de plus en plus indispensable au pilotage de l'entreprise.

des grandes entreprises, qui sont tournés vers l'international au quotidien, l'apport de la géopolitique, la connaissance des enjeux géopolitiques, sont des paramètres essentiels de leur action. L'évolution du monde et de l'économie, la modification incessante des règles de la concurrence font que la pratique de la géopolitique va devenir de plus en plus indispensable au pilotage de l'entreprise.

Les étudiants doivent comprendre que la géopolitique constitue une discipline bien particulière. La finance, la comptabilité, ça s'apprend. Ces métiers exigent simplement méthode et technicité. Alors que la stratégie ou l'étude des relations internationales - avec au centre, ce puissant dénominateur commun qu'est la géopolitique - renvoient moins à une technicité qu'à une curiosité intellectuelle, à une agilité de l'esprit. Un étudiant en école de commerce est bien sûr prioritairement formé pour être un bon technicien, avant d'aspirer à devenir un cadre supérieur ou un manager dans un périmètre précis. Mais sur quels critères sont réellement évalués les cadres du *top management* des grandes entreprises ? On leur demande d'avoir dépassé le seul stade technique de départ, d'avoir su acquérir une culture, de faire montre d'une vision stratégique, bref, d'être capables de bien appréhender la globalité d'une situation, ce qui implique d'avoir une excellente connaissance des problématiques géopolitiques. Pour preuve, dans les entretiens et échanges menés avec les dirigeants de grands groupes au sein de notre club Choiseul, il est clair que ces personnes issues du top management ont besoin de cet oxygène qui revivifie et stimule les esprits.

La géopolitique, en nous obligeant à sortir de nos habitudes mentales, en nous confrontant à la diversité du monde, nous fait sortir du train-train quotidien et nous ouvre de nouvelles voies de réflexion. Elle nous permet ainsi de nous adapter à la complexité sans cesse croissante de notre monde, d'en saisir les dangers certes, mais aussi et surtout les opportunités. ■

La géopolitique, en nous obligeant à sortir de nos habitudes mentales, en nous confrontant à la diversité du monde, nous fait sortir du train-train quotidien et nous ouvre de nouvelles voies de réflexion. Elle nous permet ainsi de nous adapter à la complexité sans cesse croissante de notre monde, d'en saisir les dangers certes, mais aussi et surtout les opportunités.

Diplomate d'entreprise, un métier d'avenir - "Le développement des relations institutionnelles s'inscrit comme une réponse formelle et concrète au défi de la mondialisation. Ancrées dans les recoins les plus intimes de la réalité de l'entreprise, celles-ci se situent assurément au carrefour de la stratégie de l'entreprise, des affaires internationales et des problématiques juridiques. Elles s'envisagent dans le temps et dans l'espace, au niveau des questionnements politiques et des applications pratiques. Dépassant le marketing, dont la vocation est circonscrite au marché, la communication, qui s'adresse principalement à un nombre réduit de parties prenantes et le développement commercial, qui s'attarde sur une vision à court terme, la diplomatie d'entreprise transcende littéralement l'ensemble des métiers et des actions. Tout atteste que le renforcement de la compétitivité et la performance des entreprises induisent une organisation où les diplomates d'entreprise trouveront le rôle auquel ils aspirent et la place qu'ils méritent. C'est davantage le sens de l'histoire qu'une affirmation ou qu'une quelconque prédiction. Le temps des nouveaux stratèges est venu." (Didier Lucas, in *Les diplomates d'entreprise – Pouvoir, réseaux, influence*, Editions Choiseul, 236 p., 24 €)

Un atout majeur de l'entreprise à l'international - "Des nouveaux territoires et des profils inédits de cadres d'entreprise ont vu le jour : intelligence économique et gestion de la connaissance, gestion des risques, sécurité et sûreté. Parmi ces nouvelles pratiques, la diplomatie d'entreprise est en train de gagner ses lettres de noblesse à mesure que la concurrence internationale s'intensifie, que la réglementation se complexifie et que la société civile se ramifie. Penser l'imprévisibilité des environnements, questionner la stratégie et le développement, peser sur les processus de décisions publiques et argumenter auprès des différentes parties prenantes sont devenus les leviers de la performance d'une organisation. Aujourd'hui, l'art de la ruse revisite, grâce aux nouveaux outils de communication, la politique de l'entreprise. Les jeux d'influence et les stratégies de soft power consacrent les relations institutionnelles comme un instrument du succès économique. Dès lors, il est aisé de prédire l'affirmation de la nouvelle génération de dirigeants que sont les diplomates d'entreprise." (ibid).

Didier Lucas

Didier Lucas et Pascal Lorot, respectivement directeur général et président de l'Institut Choiseul (www.choiseul.info), connaissent bien l'ESC Grenoble, notamment pour être intervenus au troisième Festival de géopolitique et de géoéconomie, en mars 2011. Une participation logique pour ces passionnés de géopolitique, qui œuvrent à mieux en faire percevoir les enjeux aux cercles de décideurs français.

L'Institut Choiseul se présente d'ailleurs comme un centre de recherche indépendant, dédié à l'analyse des grandes questions stratégiques internationales, dont les actions "sont consacrées à la défense du rayonnement économique et stratégique français et à la promotion de ses principaux acteurs ainsi que de ses partenaires."

Après avoir servi huit ans dans l'armée de l'air (essentiellement dans le domaine du renseignement politico-stratégique), Didier Lucas fait en 1998 la connaissance de Christian Harbulot, directeur de l'Ecole de guerre économique (www.ege.fr). Ayant suivi ses cours, il devient ensuite son adjoint et s'engage sur la voie de la promotion

de l'intelligence économique en France, mettant plus particulièrement l'accent sur les enjeux liés à la maîtrise des savoirs, aussi bien dans les clivages géoéconomiques que dans les luttes inter-entreprises.



En 2001, il publie avec Alain Tiffreau *Guerre économique et information – Les stratégies de subversion* (Ellipses) qui reçoit le Prix IEC (Intelligence économique et compétitivité) du meilleur ouvrage en intelligence économique. Toujours aux côtés de Christian Harbulot, il codirige ensuite *La guerre cognitive* (Lavauzelle, 2002), *La France a-t-elle une stratégie*

de puissance économique ? (Lavauzelle, 2004) et *Les Chemins de la puissance* (Tatamis, 2007). En parallèle, il enseigne tant en France (HEC, à l'Ecole des Mines, à Sciences Po) qu'à l'étranger (Azerbaïdjan, Canada, Italie, Portugal, Roumanie, Suisse).

Didier Lucas vient de diriger *Les diplomates d'entreprises – Pouvoir, réseaux, influence* (sortie prévue fin octobre chez Choiseul éditions). Ont contribué à ces travaux nombre d'experts (dont Claude Revel, invitée de notre n° mensuel de juillet 2012, *Géopolitique du smart power*). "Le rôle des diplomates d'entreprise semble appelé à devoir se renforcer. Leur rôle social aussi. Leur positionnement au sein de l'entreprise également, note Didier Lucas en conclusion de l'ouvrage. On l'observe d'ores et déjà dans le monde anglo-saxon, notamment aux Etats-Unis, où les diplomates d'entreprise occupent des fonctions hiérarchiques de premier plan, siégeant fréquemment au sein des comités exécutifs. Avec son décalage habituel, l'Europe devrait assurément bientôt leur emboîter le pas." Une voie à prendre en compte pour les étudiants en écoles de commerce, appelés à devenir les décideurs de demain.

Raison d'être des "Entretiens du Directeur"

En rencontrant tous les 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 et sur www.grenoble-em.com/geopolitique.