

LES CAHIERS de Friedland

Revisiter la carte du monde

Le monde ne présente plus la même cartographie

Les territoires ne sont pas intangibles

Les acteurs du monde changent

Les entreprises sont de nouveaux explorateurs du monde

Intelligence économique et diplomatie d'entreprise au service du développement international des entreprises

Pascal Lorot

*Président de l'Institut Choiseul
Fondateur de Géoéconomie*

■ On est aujourd'hui dans un monde où les rapports de force sont, pour beaucoup, dictés par des intérêts économiques, y compris dans les pays émergents. C'est dire toute l'importance, pour les entreprises, de disposer des bons outils, défensifs comme offensifs, dans le cadre d'une stratégie internationale : intelligence économique et diplomatie d'entreprise en sont deux à privilégier.

1

La cartographie du monde est encore, pour beaucoup, influencée par les rapports de force géopolitiques. Diriez-vous, pour autant, qu'aujourd'hui, l'émergence économique des BRIC laisse plus de place à une approche géoéconomique dans la représentation du monde ?

Les conflictualités liées à la conquête et au contrôle de territoires sont, bien sûr, toujours présentes. Les guerres idéologiques sont là aussi pour nous rappeler la dureté et la sauvagerie du monde. Toutefois, les conflits prennent aujourd'hui une tournure plus pacifique même si les conséquences peuvent en

être désastreuses pour les populations qui les subissent. C'est, avant tout, la possession et le contrôle des marchés, la maîtrise d'un savoir-faire technologique spécifique qui motivent les belligérants. Bien sûr, les conflits ne donnent pas lieu à mort d'hommes. Il n'en demeure pas moins vrai qu'ils donnent lieu à des affrontements violents et brutaux, recourant à tous les artifices de la panoplie de l'économie : barrières non tarifaires, normes discriminantes, contrefaçon et espionnage économique, guerre fiscale, etc.

Cette approche géoéconomique du monde est, désormais, plus déterminée par son dynamisme économique et sa capacité à conquérir des marchés.

Cette approche géoéconomique du monde, où le rayonnement et l'influence d'un pays est, désormais, plus déterminée par son dynamisme économique et sa capacité à conquérir des

marchés, était jusqu'à peu encore le trait caractéristique des pays dits développés. Les pays émergents ont entretemps émergé et, à leur tour, sont entrés dans une logique d'affrontement économique.

2

Pouvez-vous dire en quoi une approche géo-économique du monde peut mieux servir le développement international des entreprises, notamment les ETI et les PME moins rompues à cette analyse ?

Le monde évolue très vite. De nouveaux acteurs émergent, d'autres disparaissent ; aucune situation ne demeure figée. Rien n'est acquis durablement sur la scène internationale.

Les entreprises doivent intégrer, dans leurs stratégies de développement international, la possibilité de faire l'objet de tentative de déstabilisation ou de prédation de la part d'un partenaire-concurrent. Pour ce faire, il est important qu'elles aient à leur disposition tous les outils disponibles pour se protéger mais aussi pour être offensives.

Cela passe par des dispositifs d'intelligence économique, des capacités d'analyse des marchés et des stratégies des concurrents. Elles doivent aussi être en lien, même les plus petites d'entre elles, avec les services de l'État en capacité de les informer et, le cas échéant, de les aider.

Les grandes entreprises sont aujourd'hui bien sensibilisées à l'environnement international. Les plus petites, sans doute moins faute le plus souvent de moyens.

3

L'Institut Choiseul est à l'origine de nombreuses réflexions sur les diplomates d'entreprises. Que diriez-vous du regard de ces diplomates sur le monde ?

La diplomatie d'entreprise est le nouveau paradigme des interactions stratégiques. Penser les relations institutionnelles comme un véritable levier de la performance et de la compétitivité des organisations puis agir dans ce sens constituent un réel *challenge* pour les dirigeants du monde économique. La mondialisation véhicule davantage d'espoirs que de craintes ; elle offre des opportunités plus qu'elle ne génère de menaces et de risques. Notre époque est marquée du sceau de l'incertitude et de la complexité. Elle préfigure surtout l'avènement d'une nouvelle ère où les États et les entreprises les plus agiles, les plus audacieux, les plus visionnaires trouveront le succès auquel ils aspirent.

La diplomatie d'entreprise est le nouveau paradigme des interactions stratégiques.

En ce sens, la diplomatie d'entreprise s'impose comme un ensemble de pratiques inédites ancrées dans les recoins les plus singuliers de la réalité des entreprises. Face au défi de l'éthique et de la transparence, de l'harmonisation de ses relations avec ses parties prenantes, le diplomate d'entreprise est, à la fois, expert, stratège, négociateur et ambassadeur de son organisation.

Acteur majeur, jouant un rôle clé dans les décisions les plus stratégiques, le diplomate d'entreprise s'impose comme le dirigeant idéal à même d'anticiper les ruptures, de gérer et de maîtriser les incertitudes dans l'espace et dans le temps.