

## Géoéconomie et géopolitique : optimiser les atouts des territoires pour gagner des marchés

**Pascal Lorot est le Président de l'Institut Choiseul. Ancien conseiller du Ministre de l'économie et des finances, ancien chef économiste du groupe énergétique Total, il est à l'origine du concept de "géoéconomie" en France. Auteur d'une vingtaine d'ouvrages, Pascal Lorot est aussi le directeur de la revue de référence *Géoéconomie*. Parallèlement à ses activités, il vient d'être nommé par le chef de l'Etat Commissaire général de la France pour l'exposition internationale d'Astana 2017 (Kazakhstan).**

**Dans l'entretien qu'il a accordé à Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, Pascal Lorot met en évidence les interconnexions permanentes qui existent entre les marchés et les territoires, et qui font que géoéconomie et géopolitique sont étroitement imbriquées. D'où l'impérieuse nécessité – sous la houlette de la puissance publique – de renforcer la puissance de nos collectivités territoriales et de favoriser des synergies entre grands groupes et PME pour promouvoir les savoir-faire français à l'international.**

Pascal Lorot

### **Vous êtes en France à l'origine du concept de géoéconomie. Pouvez-vous nous le définir en quelques mots et le mettre en rapport avec le territoire ?**

En mars 1997, lors du premier numéro de la revue *Géoéconomie* que je venais de créer, et dans le cadre d'un article qui s'intitulait "*De la géopolitique à la géoéconomie*", j'en ai donné la définition suivante : la géoéconomie analyse les stratégies d'ordre économique, notamment commerciales, décidées par les Etats dans le cadre de politiques visant à protéger leur économie nationale ou certains pans bien identifiés de celle-ci, à aider leurs entreprises nationales à acquérir la maîtrise de technologies ou à conquérir certains segments du marché mondial relatifs à la production ou à la commercialisation d'un produit ou d'une gamme de produits sensibles, en ce que leur possession ou leur contrôle confère à son détenteur, Etat ou entreprise nationale, un élément de puissance et de rayonnement international et concourt au renforcement de son potentiel économique et social. Voilà pour le cadre théorique.

De fait, concrètement, la géoéconomie s'interroge sur les relations entre la puissance et l'espace. Mais cet espace est fluidifié, mouvant, il s'affranchit des limites des territoires. La géopolitique, à mon sens, porte sur les rivalités de puissance mais sur un mode territorialisé, avec des frontières, ce qui n'est pas forcément le cas de la géoéconomie. Prenons un exemple. La maîtrise de certaines technologies va ainsi conférer un degré de puissance à celui qui en détient la clé, et ce par-delà les territoires. Mais pour conduire à bien ces savoir-faire technologiques, il faut s'assurer de ressources bien concrètes, qui trouvent leur origine sur des territoires. Donc, pour résumer, la géopolitique, c'est le territoire, la géoéconomie, c'est le marché.

### **Comment définiriez-vous la guerre économique ? Revêt-elle des aspects différents à travers le monde, en fonction des sociétés et des territoires ?**

La guerre économique me paraît être le point d'aboutissement logique de la géoéconomie, puisque cette dernière vise

## Comprendre & Entreprendre



De par sa vocation, l'EM Normandie entretient un lien puissant avec son territoire et les entreprises qui s'y développent. D'où sa légitime implication dans les enjeux relevant de l'Intelligence Économique et Territoriale. Car c'est ici, sur notre sol, que s'enracinent les projets qui assureront demain notre prospérité. La lettre de réflexion Comprendre & Entreprendre vise à soutenir cette dynamique. Elle s'adresse à toutes celles et ceux qui anticipent, imaginent l'avenir et doivent faire des choix stratégiques. Seule la combinaison astucieuse de l'action et de la réflexion nous permettra d'optimiser notre positionnement et notre engagement au sein d'un monde complexe et mouvant.

**Les Français ne sont pas accoutumés à agir en meute, ils restent avec un fort tempérament individualiste. On ne sait pas travailler de façon coordonnée comme on ne sait pas créer un "pack France", et cela au final, nous coûte très cher.**

**Profitions de la puissance de nos grands groupes mondiaux pour créer des synergies avec nos petites entreprises afin de leur permettre de s'aventurer sur les marchés à l'international.**

à optimiser les atouts que nous avons en main, renforcer la compétitivité, asseoir le rayonnement et l'influence... De fait, les rivalités étant ce qu'elles sont, on peut assez facilement en arriver à des conflits ouverts, voire brutaux, et passer ainsi de la logique de géoéconomie à une version *hard* qui se manifeste sous la forme de guerre économique (embargo, blocus, etc.). La géoéconomie est une constante des relations internationales et des échanges mondiaux, qui permet à des Etats et à leurs entreprises dites nationales d'acquiescer une suprématie en maniant des barrières tarifaires, des normes, des règlements... bref, autant d'éléments qui permettent un surcroît de compétitivité et, de fait, empêchent les concurrents de bénéficier de cet avantage concurrentiel, voire leur interdisent l'accès à un marché. Cette guerre économique apparaît avec d'autant plus de clarté pour des Etats entre lesquels un affrontement militaire est proprement impensable.

**Avoir une solide connaissance des réalités géopolitiques d'un territoire constitue-t-il un plus – voire une nécessité – pour l'entreprise ?**

Oui, bien sûr, d'autant qu'il y a autant de marchés qu'il existe de territoires. Un marché, d'une certaine façon, est un territoire où prévalent un certain nombre de règles et de normes, de perceptions humaines, d'habitudes de production et de consommation... Aussi une entreprise qui cherche à s'implanter sur de nouveaux marchés ne peut avoir un modèle unique de développement commercial. Au-delà de ses bases nationales, l'entreprise doit adapter sa stratégie aux groupes humains, aux territoires et donc décliner son approche terrain en fonction des différents modèles de marchés. D'où l'impérieuse nécessité de savoir correctement s'imprégner de la réalité locale, de la percevoir de la manière la plus fine possible.

C'est là où la compréhension de l'autre est capitale, où l'intelligence culturelle peut pleinement jouer son rôle. C'est là aussi où une prise de conscience est nécessaire pour que, nous autres Français, fassions preuve de plus de finesse et d'adaptabilité au terrain. Autrement dit, scrutons soigneusement les marchés que nous voulons aborder, sachons répondre aux attentes et apprenons à être souples, agiles et réactifs.

**Vous travaillez essentiellement à l'international. Selon vous, quels sont les "angles morts" du business français ? Avons-nous des atouts que nous n'exploitons pas ? Existe-t-il des opportunités et des attentes de la part de partenaires étrangers auxquelles les Français ne répondent pas, et si oui, pourquoi ?**

Il y a indubitablement un constat à dresser. Pour avoir effectivement beaucoup travaillé à l'international, j'ai remarqué bien souvent que les investisseurs ou exportateurs français se plaignaient des règles qui prévalent là où ils veulent opérer, mettant en évidence ce qui sépare leurs propres pratiques des pratiques locales. Or, si l'on compare cette attitude avec celles d'entreprises de pays proches de nous – allemandes ou italiennes par exemple – on s'aperçoit que ces dernières acceptent parfaitement les règles du jeu locales. C'est sans doute là où fréquemment le bât blesse : souffrant d'un déficit d'adaptabilité, nous avons plus de mal que nos concurrents à accepter les règles locales du marché.

Second point faible : les Français ne sont pas accoutumés à agir en meute, ils restent avec un fort tempérament individualiste. On ne sait pas travailler de façon coordonnée comme on ne sait pas créer un "pack France", et cela, au final, nous coûte très cher. Cette attitude est d'autant plus dommageable que nous ne savons pas pratiquer le portage, à savoir faire en sorte que les grands groupes qui sont à la manœuvre à l'international puissent réellement aider les petites entreprises – qui ont dans bien des cas de solides atouts et de vrais savoir-faire technologiques – pour créer avec elles une dynamique porteuse. Heureusement, certains groupes français comme Total ont commencé à se lancer dans cette politique. Cette dernière me paraît être d'autant plus nécessaire qu'au regard de nos concurrents allemands ou italiens, qui ont su faire éclore des entreprises de taille intermédiaire (ETI) très compétitives, les Français ont une évidente faiblesse en ce domaine.

Une solution à creuser me paraît donc être de profiter de la puissance de nos grands groupes mondiaux pour créer des synergies avec nos petites entreprises afin de leur permettre de s'aventurer sur les marchés à l'international, où elles peuvent offrir des produits et services de haute qualité, donc remporter des succès que sans l'appui des grands groupes, elles ne peuvent même pas envisager. C'est là d'abord une question de volonté, de capacité d'adaptation et d'intelligence des situations.

De fait, ne perdons jamais de vue que le savoir-faire français est salué mondialement, par exemple que nous sommes reconnus pour nos écoles d'ingénieurs de haut niveau. Nous avons donc des opportunités à saisir car il existe indubitablement une demande latente et forte à l'international à l'endroit de la technologie française. A nous d'opérer une mutation, dans notre manière de penser et d'agir pour répondre positivement à ces attentes.

**Pour y avoir exercé d'importantes responsabilités, vous connaissez bien le secteur des matières premières. Quel rôle jouent aujourd'hui ces dernières dans une économie que l'on voit essentiellement comme**

## **digitalisée et dématérialisée ? Occupent-elles encore une place-clé dans l'économie dite de la connaissance ? Quel impact ont-elles sur la vie des PMI et des territoires ?**

Maîtriser les ressources d'approvisionnement énergétique a toujours constitué un objectif stratégique de tous les Etats. C'est pour répondre à ce but que la France avait créé deux grandes entreprises, Elf tout d'abord, bras armé de la France notamment en Afrique, puis Total. L'énergie est un moteur de l'économie et on ne peut pas faire sans. Au-delà de l'approche macro-économique de la question énergétique, il faut bien voir que, pour faire fonctionner une économie digitalisée ou dématérialisée, il faut de l'énergie sous forme d'électricité, quelle que soit la source énergétique (pétrole, gaz, nucléaire...) permettant de la produire. De la sorte, avec un usage de plus en plus croissant de machines "intelligentes" ou de "savoir", on a simultanément de plus en plus besoin de matériaux rares. Du fait de la concentration de ces minerais stratégiques sur quelques territoires, les pays qui ont la chance de les posséder ont, *de facto*, un important pouvoir, ne serait-ce que de contrainte, à l'endroit de cette société de la connaissance basée sur le digital. Or, que se passerait-il demain si un pays qui concentre l'essentiel d'un minerai extrêmement rare, décidait d'en réserver la production à son seul usage national ?

Nous devons toujours garder à l'esprit qu'un pays peut bien avoir toute la matière grise qu'il veut, s'il n'a pas les moyens de mettre en œuvre pratiquement, dans les faits, cette économie de la connaissance – ne serait-ce qu'en disposant des matières premières indispensables à la réalisation concrète de ces projets – alors il reste impuissant. Or, si les produits indispensables à ces visées stratégiques ne sont disponibles que dans des zones hautement sensibles, il faut en tenir compte et bien comprendre que le développement de nos territoires – même si ces derniers regorgent d'intelligence et de potentiel d'innovation – est lié au devenir de territoires plus lointains où sont disponibles les matières premières permettant la transformation de notre potentiel technologique en réalité concrète. On voit là qu'il existe des interconnexions permanentes entre les marchés et les territoires, et que géopolitique et géoéconomie sont étroitement imbriquées l'une dans l'autre.

**La réforme territoriale en cours va modifier le cadre des régions françaises, qui devraient être plus grandes et plus fortes. Ces régions vont de plus en plus se tourner vers l'international. Dès lors, comment faire entrer concrètement la pratique de la géopolitique dans le cadre de ces régions, pour faciliter aussi bien leur compréhension des territoires visés que les modes d'approche qu'ils comptent privilégier ?**

Effectivement, il me semble qu'il est plus qu'urgent de faire entrer la pratique de la géopolitique au cœur de nos territoires. De par notre histoire, la France est un pays morcelé, constitué d'une kyrielle de cercles concentriques et de strates administratives qui correspondaient indéniablement à des nécessités dans le passé, mais au sujet desquelles on peut s'interroger sur la validité présente. L'évolution des transports et des moyens de communication a fait évoluer en profondeur la carte de France. Le rapport entre superficie et démographie a également bougé et, au regard de l'évolution de nos voisins et partenaires dans un monde sans cesse plus globalisé, il me paraît opportun de s'interroger sur le maintien en l'état de nos cadres administratifs hérités du passé. Nous vivons dans un Etat-nation fort, mais notre morcellement intérieur exacerbé ne constitue-t-il pas une certaine fragilité ? Nous bénéficions certes de ressources puissantes, notamment humaines, de techniciens bien formés, d'une authentique notoriété. Bref nous détenons de nombreux atouts dans notre manche. A nous de les valoriser, de les mettre en adéquation avec les défis que nous entendons relever. Ce qui, me semble-t-il, implique une réflexion sur notre capacité à nous adapter. En ce sens, une réforme territoriale visant à regrouper nos forces et nos atouts au plan local, à faciliter la constitution de bassins économiques, pédagogiques, technologiques et scientifiques de haut niveau me semble constituer un pas dans la bonne direction. Et faciliter des synergies entre ces bassins me paraît constituer une piste judicieuse pour permettre à nos territoires de monter doucement en puissance.

Si l'on y regarde bien, nos régions paraissent encore être petites au regard de ce qui prévaut sur la scène internationale. On peut bien sûr définir de vraies stratégies de conquête territoriale hors de nos frontières, il n'en demeure pas moins qu'il semble à présent indispensable de réfléchir au moyen idoine d'engager des synergies sous la houlette et avec l'appui de la puissance publique. Nous avons à l'échelon national des dispositifs de promotion du commerce extérieur, d'identification des marchés, qui sont efficaces mais qui mériteraient d'être encore mieux exploités. Sachons au plus vite en faire bénéficier les régions qui n'ont pas forcément les moyens matériels d'engager ces actions. En outre, il me paraît opportun de favoriser à l'échelon régional la structuration de vrais réseaux de PME, qui aient de réels potentiels de développement à l'exportation. D'où l'importance de faire circuler l'information, du local vers l'international et réciproquement, pour ouvrir de vastes zones de

***Une réforme territoriale visant à regrouper nos forces et nos atouts au plan local, à faciliter la constitution de bassins économiques, pédagogiques, technologiques et scientifiques de haut niveau, me semble constituer un pas vers la bonne direction.***

***Il semble à présent indispensable de réfléchir au moyen idoine d'engager des synergies sous la houlette et avec l'appui de la puissance publique.***



chalandise leur permettant d'élargir notablement leur champ d'action. Bien sûr, il existe des régions qui ont la taille critique pour promouvoir leur savoir-faire à



Pascal Lorot et Jean-Guy Bernard : il est plus qu'urgent de faire entrer la pratique de la géopolitique au cœur de nos territoires.

l'échelle internationale, en complément ou appuyés par la puissance publique, comme l'Île-de-France, Lyon et le couloir Rhône-Alpes ainsi que Nice et son environnement. Mais force est de constater qu'en règle générale, l'essentiel de nos régions, qui présentent des profils plus modestes, ne peuvent de fait agir de manière conséquente à l'international sans un solide appui extérieur ou

sans synergies encouragées et soutenues par la puissance publique.

**Vous venez d'être nommé par le chef de l'Etat Commissaire général de la France pour l'exposition internationale de l'été 2017 qui se tiendra à Astana, capitale du Kazakhstan. Comment envisagez-vous votre rôle ?**

Sachant que cette exposition a pour thème l'énergie du futur, il s'agit donc de promouvoir l'expertise française en matière d'énergies renouvelables, de

développement durable, de gestion raisonnée de l'environnement... Un vaste champ donc qui s'étend des *smart cities* aux techniques de dépollution, sphère où excellent les entreprises françaises, les très grandes bien sûr, mais aussi d'autres, plus modestes mais cependant très performantes, qui ne demandent qu'à s'épanouir et à croître sur les marchés internationaux.

En outre, le Kazakhstan est un pays méconnu mais stratégique, un pays au fort potentiel énergétique, leader en Asie centrale et ayant une vision à long terme de son développement économique. Le Kazakhstan est bien sûr courtisé par ses deux grands voisins que sont la Chine et la Russie, mais aussi par les Etats-Unis, l'Inde, de nombreux pays européens sans oublier les Pays du Golfe...

Bref, le Kazakhstan, bien que méconnu du grand public français, n'en constitue pas moins un partenaire de choix pour l'avenir. Dans le domaine énergétique en particulier, il est évident que la France a des cartes à jouer pour promouvoir ses savoir-faire et nouer des partenariats gagnant-gagnant. Et puisque nous évoquons la question de la segmentation des territoires, n'oublions pas que le Kazakhstan, classé par sa superficie comme le 9ème pays au monde, fait près de 5 fois la France, pour un peuplement d'environ 17 millions d'habitants...

Pour en savoir plus sur Pascal Lorot, l'Institut Choiseul et la géoéconomie : <http://choiseul.info/>

## Abstract

### Geo-economics and geopolitics: optimizing the assets of territories in order to gain new market shares

Pascal Lorot is the President of the Institut Choiseul. A former counsellor of the minister for Economy and Finance, a former Chief for economic analysis within the French energy group Total, he introduced the concept of geo-economics in France. He wrote about twenty books. Pascal Lorot is also the director of the journal "Géoéconomie". In addition to his activities, he has been appointed by the French President as the official representative for France at the international fair of Astana 2017 (Kazakhstan).

In the interview that he gave to Jean-Guy Bernard, Director General of EM Normandie, Pascal Lorot underlines the continuous connections between markets and territories. Those connections explain why geo-economics and geopolitics are so narrowly integrated. This implies that the national public authorities empower the local authorities and facilitate synergies between the largest companies and SME's in order to promote French know-how internationally.

#### Comprendre & Entreprendre

Une publication de l'EM Normandie  
Directeur de publication : Jean-Guy Bernard  
Illustration Stalner - Droits réservés - ISSN en cours

#### Contact: Ludovic Jeanne - IDÉT

EM Normandie 9, rue Claude Bloch 14052 Caen cedex 4  
Tél. : +33 (0) 2 31 46 78 87  
Courriel : [idet@em-normandie.fr](mailto:idet@em-normandie.fr) - [www.em-normandie.fr](http://www.em-normandie.fr)

## Notre vision de l'Intelligence Économique et Territoriale



*Comment rétablir dans nos économies le sens du stratégique, réhabiliter le long terme, se protéger tout en se montrant innovant ? En conciliant veille et action, vision et pragmatisme, l'Intelligence Économique & Territoriale (I&ET) s'impose comme un levier de compétitivité. Ensemble cohérent de pratiques et de connaissances, l'I&ET aide les entreprises comme les territoires à se positionner, se défendre mais aussi anticiper et se développer. Agir avec succès exige d'éclairer l'action par une compréhension fine des marchés et des environnements. À cet égard, l'I&ET est l'affaire de tous. Car le sens des responsabilités de chacun décide du succès commun.*

*De fait, l'I&ET s'impose à la fois comme un mode d'action et un regard multidimensionnel, cherchant à comprendre la complexité du monde pour mieux la maîtriser. L'I&ET nous invite ainsi à redéfinir nos cultures organisationnelles, à revoir nos pratiques et nos méthodes. Rien ne se fera sans convergence entre acteurs publics et privés, sans l'adhésion de tous à un projet commun, enraciné dans un territoire. Face aux nouveaux défis, mêlant harmonieusement action et réflexion, l'I&ET constitue le socle des succès à venir.*