

# L'ère de la diplomatie industrielle

Tandis que la guerre se poursuit en Bosnie-Herzégovine, des Français travaillent à la reconstruction du pays. Réflexions d'un acteur de ce que l'on nomme déjà la « diplomatie industrielle ».

**par Claude Coppin\***

**D**evant le souhait grandissant des populations de recouvrer une paix durable, grâce à une influence positive des médias et surtout du fait bénéfique de la présence de la Forpronu, les armes tôt ou tard se tairont dans l'ex-Yougoslavie. Il faudra alors réhabiliter les réseaux d'eau, d'électricité, de téléphone, rouvrir les voies de communication, déblayer les décombres et reconstruire en s'attachant à restaurer, en bien des endroits, le patrimoine historique que la folie des hommes a parfois sacrifié sans raison ni nécessité. Sans oublier l'irréparable : les blessures et les pertes en vies humaines.

La façon la plus efficace d'aider cette dynamique de paix est de préparer et de lancer dès à présent les opérations préliminaires de reconstruction. C'est en effet dans la période de guerre que se nouent les contacts permettant à nos entreprises, en participant à l'ensemble des travaux de reconstruction, de poursuivre l'œuvre de paix de la Forpronu et notamment du contingent français particulièrement motivé et exemplaire.

Tandis que les armes parlent

*\*Claude Coppin est président d'honneur de Spie Batignolles et vice-président du Sefi.*

encore un peu partout en Bosnie-Herzégovine et que les grandes puissances tentent, en vain jusqu'ici, de trouver une issue au conflit, des Français sont au travail à Sarajevo, à Mostar, à Dubrovnik, pour préparer la reconstruction du pays. Ces hommes ne sont ni des militaires ni des diplomates, mais des cadres de toutes disciplines que leurs entreprises ont envoyés sur place pour évaluer les besoins, nouer des contacts, mettre sur pied les programmes qui permettront aux habitants de ce pays de reprendre une vie normale quand les combats auront cessé.

## **Etre présent sur place**

**C**ette action, qui peut paraître atypique pour les entreprises françaises souvent considérées comme trop frileuses à l'exportation, a été favorisée il y a un an par une initiative du ministre de la Défense, François Léotard, et du chef d'Etat-major des Armées, l'amiral Lanxade, à la suite du vote de la résolution 900 sur Sarajevo par l'Onu.

Cette résolution donnait à un haut commissaire, William Eagleton, un mandat pour faciliter la reconstruction de la capitale bosniaque en contribuant au rétablissement des services publics et à la réhabilitation

de la vie économique. Pour mettre en œuvre cette décision l'amiral Lanxade a mobilisé une vingtaine de spécialistes, issus pour la plupart d'entreprises et tous officiers de réserve. Ces experts sont partis en mars 1994 pour Sarajevo où ils ont été détachés auprès des dispositifs « d'affaires civiles » onusiens.

Leur mission a consisté à évaluer les dégâts et à faciliter la mise en œuvre d'un schéma de reconstruction sur Sarajevo. Sans bruit mais avec une efficacité qui résulte d'une longue pratique professionnelle, ces entrepreneurs en casque bleu ont mis au point les programmes destinés à favoriser un retour à une vie normale pour les populations.

Les entreprises qui ont participé à cette initiative et qui poursuivent aujourd'hui avec leurs propres moyens ces efforts de réhabilitation derrière des projets ciblés par l'Onu et l'Union européenne, appartiennent aux secteurs du bâtiment et des travaux publics, des télécommunications, de l'eau, de la grande distribution ; mais on y trouve aussi des petites et moyennes entreprises, ainsi que des administrations et des groupes du secteur public.

L'ensemble constitue une force d'intervention pacifique qui est proche dans son esprit et ses méthodes des célèbres *civil affairs*

américaines et britanniques que l'on a vues à l'œuvre au Koweït et au Liban.

Pour comprendre l'importance de cette opération, la première de ce type montée par la France, il faut avoir présent à l'esprit que le retour à la paix dans un pays frappé par la guerre est un processus long qui commence généralement bien avant que les armes ne se taisent sur les champs de bataille. Reconstruire des infrastructures détruites suppose, en effet, une connaissance du terrain extrêmement précise qui ne saurait en aucun cas s'improviser. Pour être présent à l'heure de la paix, il faut être sur place lorsque la guerre bat son plein ; c'est une évidence qui se vérifie dans tous les conflits modernes.

Dans le cas de la Bosnie-Herzégovine, cette exigence est encore plus forte car il s'agit d'une guerre civile menée par des forces imbriquées les unes dans les autres ; routes, voies de chemin de fer, oléoducs, canalisations d'eau, lignes à haute tension, réseaux téléphoniques y sont contrôlés d'un endroit à l'autre, parfois sur des distances très courtes, par l'un ou l'autre des adversaires. Préparer la reconstruction tant que la guerre n'est pas finie exige de ce fait une somme d'efforts et de diplomatie sans commune mesure avec ce qui serait nécessaire dans un conflit « normal » où la ligne de front se trouve nettement délimitée.

La situation est d'autant plus complexe que dans le futur, lorsqu'une solution raisonnable aura enfin été trouvée, ce sont vraisemblablement les mêmes responsables, les mêmes administrateurs serbes, croates ou bosniaques, qui auront à gérer la remise en état des infrastructures ; ce qui impose dans le moment présent de ne froisser personne, de négocier constamment avec les différents camps en présence et de tenir compte des intérêts de chacun tout en œuvrant pour l'intérêt général. Un exercice délicat qui exige de



**Les destructions sur la ligne de front à Mostar.  
Claude Coppin et Nikola Obuljen, maire de Dubrovnik.**

ceux qui s'y livrent autant de compétence technique que de diplomatie.

Pour m'être rendu sur place dans le cadre de mes activités au sein du Sefil<sup>(1)</sup> et y avoir visité des villes aussi différentes que Sarajevo, Mostar ou Dubrovnik, je peux témoigner de

l'exceptionnel savoir-faire des hommes qui représentent sur place l'industrie française. Connaissant parfaitement le terrain politique sur lequel ils se meuvent, mesurant l'importance des enjeux, sachant contourner les résistances et opérer

## L'ère de la diplomatie industrielle



**Claude Coppin et Xavier Guilhou,**  
directeur marketing de Spie  
Batignolles et officier de réserve  
à Sarajevo.

les arbitrages indispensables, ils sont devenus un élément essentiel du dispositif occidental dans l'ex-Yougoslavie. La tâche qu'ils accomplissent ne fait pas la « Une » des médias, mais elle est tout aussi importante que celle des « soldats de la paix » agissant dans le cadre de la Forpronu.

Leur action est primordiale pour deux raisons :

- Tout d'abord, la reconstruction de la Bosnie-Herzégovine devra être menée rapidement et le plus complètement possible si l'on veut que les futurs accords de paix soient réellement appliqués. Pour que les communautés aujourd'hui ennemies cohabitent harmonieusement, il faudra qu'elles puissent vivre sur place et, peut-être plus encore, qu'elles aient la possibilité de communiquer facilement. L'échange, sous toutes ses formes, sera la clé de la paix non seulement dans la Bosnie de demain mais encore dans toute l'ex-Yougoslavie.

- Ensuite, le chantier qui s'ouvrira dans cette région du monde sera l'un des plus vastes de la fin de ce

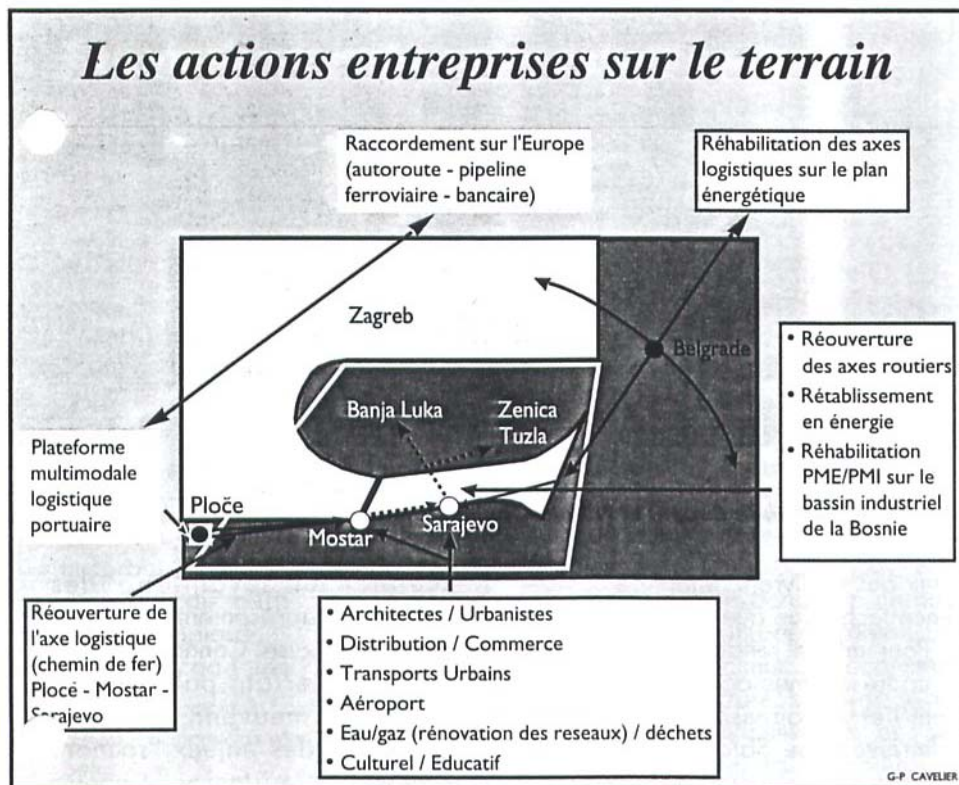
siècle. L'ampleur des destructions est telle, en effet, qu'il ne faudra pas moins d'un mini-plan Marshall pour mener à bien la reconstruction du pays. Pour la France, qui est aujourd'hui, grâce à son action présente, très bien placée, cela signifiera des marchés considérables et la création de nombreux emplois.

### Une concertation étroite

J'ajouterai sans y insister que dans le monde moderne l'influence politique va généralement de pair avec la présence économique et financière. En étant présente en Bosnie aux heures sombres de la guerre et en agissant pour le seul bien des populations civiles, les entreprises françaises rendent un immense service à la France et à l'Europe. Elles préparent le terrain sur lequel se développera un tissu serré de relations privilégiées.

L'arme de l'entrepreneur est de rétablir la confiance en permettant à toutes les parties de se remettre au travail et de recommencer à vivre normalement. Ce travail délicat est entrepris avec patience et détermination depuis un an dans l'ex-Yougoslavie. Les résultats obtenus complètent les actions des diplomates et des forces armées. Il n'est donc pas exagéré de dire qu'elles font de la diplomatie industrielle un atout-maître dans les mains de leur pays.

Cette remarque étant faite, je voudrais ajouter aussitôt que l'action menée par les entreprises françaises dans l'ex-Yougoslavie prouve, s'il en était besoin, leur capacité à travailler ensemble. En apparence une chaîne de supermarchés n'a rien à voir avec une entreprise de construction publique ou un distributeur d'eau ; mais dans la réalité bosnienne le lien est très étroit : d'une part, en effet, les difficultés rencontrées sont les mêmes et seule une entente étroite permet de les surmonter ; d'autre part, le caractère massif des destructions impose des plans



d'ensemble à l'élaboration desquels chaque entreprise doit participer.

Cette leçon, apprise dans des conditions particulièrement dures, ne peut manquer d'avoir des conséquences dans l'avenir. Elle devrait accroître encore l'efficacité des entreprises françaises dans leur approche des marchés mondiaux, approche dont nous savons bien qu'elle demandera à l'avenir des actions beaucoup plus vigoureuses encore que dans le présent. La crise yougoslave, à mi-chemin entre l'Europe et la Méditerranée, constitue un véritable laboratoire pour innover en matière de développement. A bien des égards, elle complètera l'expérience irremplaçable que les entreprises françaises ont acquise au cours du XX<sup>e</sup> siècle en s'implantant partout dans le monde ou en réalisant des équipements lourds sur les cinq continents.

De façon plus large, nos entreprises ont beaucoup à apporter et à apprendre dans la gestion des sorties de crise. Une idée largement répandue prétend que l'on peut attaquer n'importe quel marché dès lors que l'on possède les hommes, les produits ou le savoir-faire technique. Cette idée est fautive, car elle ne tient pas compte du facteur historique, lequel est déterminant dans ce genre d'affaires. Une entreprise comme la nôtre, Spie Batignolles, a un très long passé – plus d'un siècle – fait de contrats et de réalisations sous toutes les latitudes et dans les pays les plus divers ; étant présente sur place depuis des décennies, ayant réalisé des équipements importants dont la plupart sont encore en service aujourd'hui, elle bénéficie d'un avantage déterminant sur nombre de ses concurrents pourtant très performants.

Les Bosniaques qui, dans cinquante ans, dans cent ans, alors que nous aurons nous-mêmes disparu depuis longtemps, auront à lancer de grands chantiers ou à acheter des équipements lourds, se souviendront que cinq ans avant la fin du siècle



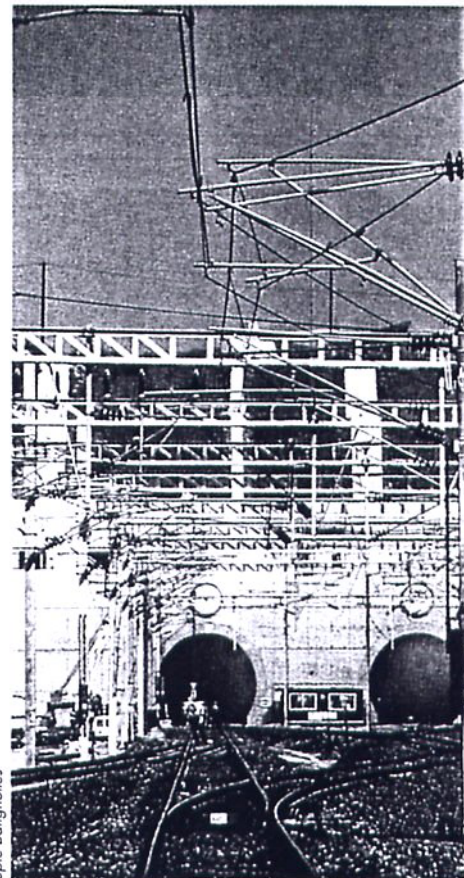
**Le tramway de Sarajevo, sur Sniper Avenue, a été rénové par les Français.**

précédent, en 1994 et 1995, des entreprises et des hommes venus de France ont fait le pari de les aider. Ils n'attribueront certes pas tous les marchés disponibles à la France, mais celle-ci jouira dans leur inconscient d'un préjugé favorable ; et, tout naturellement, ils feront plus confiance à un pays qui les a soutenus dans l'adversité qu'à tout autre.

S'il fallait, en dehors de son aspect humanitaire, une justification à la tâche que nous avons entreprise en Bosnie, cette dernière considération l'apporterait sans discussion possible. Ce que nous faisons à Sarajevo, à Mostar, à Dubrovnik aujourd'hui c'est aussi pour les générations futures de Français que nous l'accomplissons. ■

Entretien avec  
Jean-Paul Pigasse.

(1) Le Syndicat des entrepreneurs français internationaux (Sefi) réunit les entreprises du Btp travaillant à l'exportation. Claude Coppin a été mandaté par André Jarrosson, président de cet organisme, pour suivre le dossier des Affaires civiles et des marchés de reconstruction.



Spie Batignolles

**La maîtrise des grands chantiers (ici le tunnel sous la Manche) procure aux entreprises françaises un avantage irremplaçable.**