

CONSTRUCTIF

Des contributions
plurielles
aux grands
débats
de notre temps

Mars 2021 • n° 58

Nouvelles guerres économiques



CONVAINCUE QUE LES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ONT UN VRAI RÔLE À JOUER DANS LES GRANDS DÉBATS DE NOTRE TEMPS, ET PRENANT ACTE DE LA RARETÉ DES PUBLICATIONS DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE DANS L'UNIVERS ENTREPRENEURIAL, **LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DU BÂTIMENT A PRIS L'INITIATIVE DE PUBLIER LA REVUE *CONSTRUCTIF*.**

DEPUIS 2002, AVEC COMME UNIQUE PARTI PRIS LE PLURALISME DES OPINIONS, *CONSTRUCTIF* OFFRE UNE TRIBUNE OÙ S'EXPRIMENT LIBREMENT LA RICHESSE ET LA DIVERSITÉ DES ANALYSES, DES EXPÉRIENCES ET DES APPROCHES DANS LES CHAMPS ÉCONOMIQUE, POLITIQUE ET SOCIAL.

EN DONNANT LA PAROLE À DES ACTEURS DE TERRAIN AUTANT QU'À DES CHERCHEURS DE DISCIPLINES ET D'HORIZONS MULTIPLES, *CONSTRUCTIF* A L'AMBITION DE CONTRIBUER À FOURNIR DES CLÉS POUR MIEUX IDENTIFIER LES ENJEUX MAIS AUSSI LES MUTATIONS ET LES RUPTURES D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN.

DIFFUSÉE TROIS FOIS PAR AN AUPRÈS D'UN PUBLIC DE PLUS DE 5000 DÉCIDEURS, REPRODUITE INTÉGRALEMENT SUR INTERNET. *CONSTRUCTIF* OFFRE AU LECTEUR DES ÉCLAIRAGES TOUJOURS DIVERS POUR L'AIDER À NOURRIR SA RÉFLEXION, PRENDRE DU REcul ET FAIRE DES CHOIX EN PRISE AVEC LES GRANDS ENJEUX COLLECTIFS.

constructif.fr

Retrouvez tous les numéros de *Constructif* sur son site Internet.

Les contributions y sont en libre accès avec une recherche par numéro, par mot-clé ou par auteur. Chaque auteur fait l'objet d'une fiche avec sa photo et ses principales ou plus récentes publications. Accédez à des contributions étrangères dans leur langue d'origine, mais aussi à des articles développés et à des bibliographies complémentaires. Informez-vous des thèmes des prochains numéros en remplissant un formulaire de contact.

Introduction

4 Franck Riester

Ministre délégué auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé du Commerce extérieur et de l'Attractivité



1

Problèmes éternels, tensions nouvelles

- 6 La puissance par le commerce et par la force maritime
Richelieu
- 9 Recompositions géopolitiques, recompositions économiques
Cédric Tellenne
- 14 Activisme, guerre économique et contournement démocratique
Slobodan Despot
- 18 La colonisation digitale
Olivier Iteanu
- 22 Débat • L'Europe à l'assaut des distorsions de concurrence / Les six faiblesses de l'Europe
Elvire Fabry - Agnès Verdier-Molinié
- 27 Compétition des modèles sociaux, compétition des métropoles
Julien Damon
- 32 Tous concernés !
Alain Juillet



2

Prévention stratégique, solutions pratiques

- 38 Regarder les choses en face
Bruno Racouchot
- 42 Document • Un flash « ingérence économique » de la DGSI
- 43 La politique de sécurité économique de l'État
Joffrey Célestin-Urbain
- 47 Défense commerciale renforcée et concurrence mieux régulée : deux armes pour l'Europe
Emmanuel Combe
- 52 L'École de guerre économique : une *success story* française
Christian Harbulot
- 56 La diplomatie d'entreprise
Jacques Hogard
- 60 Relocalisations industrielles, relocalisations actionnariales
Frédéric Gonand
- 64 Les WorldSkills : un concours international des compétences
Jean Michelin

AVANT-
PROPOS

Réalités à mesurer, défenses à préparer

© Arthur Maia



Autrefois, on ravageait les récoltes. Avant-hier, on combattait sur les mers. Hier, on bombardait les usines. Aujourd'hui, on pirate les données. Les guerres économiques évoluent. Elles s'adaptent aux nouveaux contextes et aux nouvelles possibilités technologiques. Dans leurs dimensions plus quotidiennes, moins faites de déflagrations, elles prennent la forme de régulations et de contournements de ces régulations, de soutiens étatiques plus ou moins forts, plus ou moins clairs.

Face à la pandémie de la Covid-19, le président Emmanuel Macron a eu ces mots: « *Nous sommes en guerre.* » La formule vaut en matière économique. Aux différentes échelles de l'entreprise, celles de ses marchés, de ses territoires, de la géopolitique dans laquelle elle s'inscrit, l'entreprise vit des conflits, rencontre des concurrents et des ennemis, dispose d'aides et d'informations, peut recourir à des instruments conventionnels ou moins conventionnels.

Si vis pacem, para bellum (« si tu veux la paix, prépare la guerre ») veut l'adage. C'est cet objectif que vise ce numéro de *Constructif*. Informer et analyser, pour mieux se préparer.

Olivier Salleron

Président

de la Fédération Française du Bâtiment

INTRODUCTION



Bien avant que la pandémie ne dérègle l'ordre économique international, le monde, sur fond de regain de tensions géopolitiques, était d'ores et déjà en passe de devenir plus brutal et plus conflictuel. Les États-Unis et la Chine se livraient depuis de longs mois une guerre commerciale particulièrement déstabilisatrice pour les échanges mondiaux. Au sujet de l'affaire Airbus-Boeing et du contentieux qui oppose les États-Unis à l'Union européenne, dans le cadre de l'OMC, l'administration Trump choisissait la surenchère tarifaire unilatérale plutôt qu'une solution négociée.

Face à la crise sanitaire et économique inédite à laquelle le monde entier est confronté, ces tensions se sont encore exacerbées. Des tendances protectionnistes se sont fait jour chez certains de nos partenaires, qui ont mis en place des restrictions aux échanges allant manifestement au-delà de ce qui était nécessaire pour lutter contre l'épidémie – sur les produits agricoles par exemple. Le risque de « guerre économique », aiguisé par la pandémie, est d'autant plus grand que l'OMC, arbitre des litiges commerciaux qui oppose régulièrement les États, ne parvient plus à remplir son rôle. Imputable au désengagement de certains de ses membres, la paralysie qui affecte l'Organisation bloque les négociations et entrave le fonctionnement de son organe de règlement des différends. C'est un défi que nous devons relever afin d'assurer la stabilité de l'économie mondiale, car l'impuissance du droit fait le lit des guerres.

C'est la raison pour laquelle la France, avec ses partenaires européens, s'engage pour moderniser le multilatéralisme. Pour réformer l'OMC. Pour promouvoir un ordre commercial mondial plus efficace, plus équitable, plus durable, à même d'écarter durablement les risques d'escalade unilatérale. Mais nous devons aussi, nous Européens, nous réarmer face aux comportements non coopératifs, parfois coercitifs, de nos partenaires. C'est le sens des priorités que défend la France dans le cadre de la révision de la stratégie de politique commerciale européenne. Nous voulons que l'Union étoffe son arsenal de lutte contre les pratiques déloyales, contre les mesures à portée extra-territoriales d'États tiers. L'Union européenne en a fini avec la naïveté. Sous l'impulsion de la France, elle s'est dotée d'un « procureur commercial », chargé de veiller à ce que nos partenaires respectent les engagements pris dans les accords conclus avec nous. Elle a fait preuve de fermeté, en répliquant aux sanctions commerciales américaines par ses propres surtaxes dans le cadre autorisé par l'OMC.

Il ne s'agit pas de prétendre que les États ne devraient pas défendre leurs propres intérêts, ou de nier la réalité des rapports de force. Mais plutôt de s'assurer que la compétition économique internationale s'inscrit pleinement dans des règles respectées de tous. Et lorsque ces règles ne sont pas respectées, nous ne devons pas hésiter à faire preuve de fermeté afin de faire valoir nos droits et de préserver nos intérêts.

Franck Riester

Ministre délégué

auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères,
chargé du Commerce extérieur et de l'Attractivité



Problèmes éternels, tensions nouvelles

- 6 La puissance par le commerce et par la force maritime**
 - Richelieu

- 9 Recompositions géopolitiques, recompositions économiques**
 - Cédric Tellenne

- 14 Activisme, guerre économique et contournement démocratique**
 - Slobodan Despot

- 18 La colonisation digitale**
 - Olivier Iteanu

- 22 Débat • L'Europe à l'assaut des distorsions de concurrence / Les six faiblesses de l'Europe**
 - Elvire Fabry – Agnès Verdier-Molinié

- 27 Compétition des modèles sociaux, compétition des métropoles**
 - Julien Damon

- 32 Tous concernés !**
 - Alain Juillet

La puissance par le commerce et par la force maritime

Richelieu



Selon Richelieu, l'intérêt commun doit guider le gouvernement des âmes et des hommes. Dans son fameux *Testament politique* (1688), paru posthument, le cardinal-ministre exalte le pouvoir. Il souligne aussi l'importance du commerce comme socle de la puissance, pour la France, d'abord sur les mers. En des termes parfois anciens, mais aux accents résolument modernes.

C'est un dire commun mais véritable qu'ainsi que les États augmentent souvent leur étendue par la guerre, ils s'enrichissent ordinairement dans la paix par le commerce.

L'opulence des Hollandais qui, à proprement parler, ne sont qu'une poignée de gens, réduits à un coin de la terre où il n'y a que des eaux et des prairies, est un exemple et une preuve de l'utilité du commerce qui ne reçoit point de contestation.

Bien que cette nation ne retire de son pays que du beurre et du fromage, elle fournit presque à toutes les nations de l'Europe la plus grande partie de ce qui leur est nécessaire. La navigation l'a rendue si célèbre et si puissante par toutes les parties du monde qu'après s'être rendue maîtresse du commerce aux Indes orientales au préjudice des Portugais, qui y étaient depuis longtemps établis, elle ne donne pas peu d'affaires aux Espagnols dans les Indes occidentales, où elle occupe la plus grande partie du Brésil.

Comme en Angleterre, le plus grand nombre de ceux qui sont le moins accommodés se maintiennent par les pêches ordinaires, les plus puissants font un grand trafic en toutes les parties de la terre par la manufacture de leurs draps et par le débit du plomb, de l'étain et du charbon que produit leur pays. Il n'y a que le seul Royaume de Chine, dont l'entrée n'est permise à personne, auquel cette nation n'a point de lieu établi pour son trafic.

La ville de Gênes, qui n'a que des rochers en partage, fait si bien valoir son négoce qu'on peut, sans contredit, la dire la plus riche d'Italie; et l'Espagne aurait de la peine à conserver une partie de sa domination sans le secours qu'elle reçoit des Indes.

La seule France, pour être trop abondante en elle-même, a jusqu'à présent négligé le commerce, bien qu'elle puisse le faire aussi commodément que ses voisins, et se priver par ce moyen de l'assistance qu'ils ne lui donnent, en cette occasion, qu'à ses propres dépens.

La pêche de la mer océane est le plus facile et le plus utile commerce qui puisse être fait en ce Royaume. Il est d'autant plus nécessaire qu'il n'y a point d'État au monde si peuplé que la France, que le nombre de ceux qui s'y trouvent dévoyés du chemin du salut est fort petit à proportion des catholiques qui, vivant sous les lois de l'Église romaine, s'abstiennent un tiers de l'année de l'usage des viandes. On ne s'y sert point de dispenses pratiquées en Espagne pour manger en tout temps de la viande sous un titre spécieux.

Ce commerce est d'autant plus aisé que nous avons un grand nombre de matelots qui, jusques à présent, sont allés chercher emploi chez nos ennemis pour n'en trouver pas en leur pays. Et nous ne tirerions pas seulement le fruit des morues et des harengs, mais, ayant de quoi occuper nos mariniers, au lieu d'être contraints de fortifier nos ennemis en nous affaiblissant, nous pourrions porter en Espagne et autres pays étrangers ce qu'ils ne nous ont apporté jusqu'à présent que par le moyen des matelots français qui les servent.

La France est si fertile en blés, si abondante en vins et si remplie de lins et de chanvres pour faire les toiles et cordages nécessaires à la navigation, que l'Espagne, l'Angleterre et tous nos voisins ont besoin d'y avoir recours. Pourvu que nous sachions bien nous servir des avantages que la nature nous a procurés, nous tirerons l'argent de ceux qui voudront avoir nos marchandises qui leur sont si nécessaires, et nous ne nous chargerons point de beaucoup de

leurs denrées, qui nous sont si peu utiles. Les draps d'Espagne, d'Angleterre et de Hollande ne sont nécessaires que pour le luxe. Nous pouvons en faire d'aussi beaux qu'eux. Nous pouvons les avoir plus commodément par le moyen de nos grains et de nos toiles, si nous voulons les prendre en échange pour faire double gain. Nos pères s'étant bien passés des draps de Berry, nous pouvons bien maintenant nous contenter des draps qu'on fait présentement en France, sans recourir à ceux des étrangers.

La France est assez industrielle pour se passer, si elle veut, des meilleures manufactures de ses voisins. On fait à Tours des pannes si belles qu'on les envoie en Italie, en Espagne et autres pays étrangers. Les taffetas unis qu'on y fait ont un si grand débit par toute la France qu'il n'est pas besoin d'en chercher ailleurs. Les velours rouges, violets et tannés s'y font maintenant plus beaux qu'à Gênes. Les meilleures toiles d'or s'y font plus belles et à meilleur marché qu'en Italie.

Ainsi, il nous sera fort aisé de nous priver de ce commerce qui ne peut nous servir qu'à fomenter notre fainéantise et nourrir notre luxe, pour nous attacher solidement à celui qui peut augmenter notre abondance et occuper nos marinières, de telle sorte que nos voisins ne se prévalent plus de nos travaux à nos dépens.

Si les sujets du Roi étaient forts en vaisseaux, ils pourraient faire tout le trafic du Nord, que les Flamands et Hollandais ont attiré à eux. Parce que tout le Nord ayant absolument besoin de vin, de vinaigre, d'eau-de-vie, de châtaignes, de prunes et de noix, toutes denrées dont le Royaume abonde et qui ne s'y peuvent consommer, il est aisé d'en faire un commerce d'autant meilleur qu'on peut rapporter des bois, des cuivres et du goudron, choses non seulement utiles à notre usage, mais nécessaires à nos voisins qui ne les sauraient tirer d'eux sans nos marchandises.

Je n'entre point dans le détail du commerce qui se peut faire aux Indes orientales et en Perse, parce que, l'humeur des Français étant si prompt qu'elle veut la fin de ses desirs aussitôt qu'elle les a conçus, les voyages qui sont de longue haleine sont peu propres à leur naturel.

Cependant, comme il vient grande quantité de soies et de tapis de Perse, beaucoup de curiosités de la Chine et toutes sortes d'épiceries de divers lieux de cette partie du monde, ce négoce ne doit pas être négligé.

Il est certain que nous ne pouvons nous passer de la plus grande partie des marchandises qui se tirent du Levant: les soies, les cotons, les cires, les maroquins, la rhubarbe et plusieurs autres drogues qui nous sont nécessaires. Il est certain que, si nous ne les allons quérir, les étrangers nous les apportent et tirent par ce moyen le profit que nous pourrions faire nous-mêmes.

Il faudrait être aveugle pour ne pas connaître que le trafic n'est pas seulement avantageux mais qu'il est tout à fait nécessaire.

Quelque utilité que puisse apporter le commerce maritime, jamais les Français ne s'y attacheront avec ardeur si on ne leur fait voir les moyens aussi aisés que la fin en est utile. Un des meilleurs expédients qu'on puisse prendre pour les animer à leur propre bien est qu'il plaise à Sa Majesté de leur vendre tous les ans à bon marché de ses vaisseaux, à condition qu'ils s'en servent au trafic et ne les pourront vendre hors du Royaume.

Outre le profit des particuliers, l'État recevra un grand avantage d'un tel ordre, en ce que les marchands se trouveront dans cinq ou six ans considérables par le nombre de leurs vaisseaux et en état d'en assister le Royaume, s'il en a besoin, ainsi qu'il se pratique en Angleterre, où le Roi se sert, en cas de guerre, de ceux de ses sujets sans lesquels il ne serait pas si puissant qu'il est sur la mer.

Si Sa Majesté trouve bon d'accorder au trafic quelque prérogative qui donne rang aux marchands, au lieu que vos sujets le tirent souvent de divers offices qui ne sont bons qu'à entretenir leur oisiveté et flatter leurs femmes, elle rétablira le commerce jusqu'à tel point que le public et le particulier en tireront un grand avantage.

Enfin, si, outre ces deux grâces, on a un soin particulier de tenir les mers de ce Royaume nettes de corsaires, ce qui peut se faire aisément, la France ajoutera dans peu de temps à son abondance naturelle celle que son abondance a portée aux pays les plus stériles.

Pour assurer l'Océan, il ne faut que six garde-côtes de deux cents tonneaux et six pinasses bien armées, pourvu que le nombre de vaisseaux soit toujours à la mer. ●

Recompositions géopolitiques, recompositions économiques

Cédric Tellenne

Professeur de géopolitique en classes préparatoires HEC, auteur et directeur de collection à La Découverte.



Dans le monde actuel, l'économie est devenue un terrain d'affrontement privilégié. D'un contexte géopolitique parfois difficilement lisible, mais marqué par la confrontation entre les États-Unis et la Chine, ressort une guerre économique mondiale. Elle se déroule sur tous les fronts et voit se recomposer les équilibres et les instruments de la puissance.

Une littérature de plus en plus abondante est consacrée depuis quelques années à la « désoccidentalisation » de l'ordre mondial, sous l'effet de la montée des grands pays émergents du Sud, et notamment des fameux Brics (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud). Pour ne prendre qu'un exemple révélateur, l'historien et essayiste belge David Engels évoque le déclin de l'Occident non comme un simple accident de parcours mais comme un phénomène structurel et durable¹. Que faut-il en penser ? Cette prophétie était déjà celle de l'allemand Oswald Spengler il y a un siècle...

À n'en pas douter, notre monde connaît des recompositions très rapides depuis la fin de la guerre froide et l'avènement de la mondialisation contemporaine, tant sur le plan géopolitique que sur le plan géoéconomique. La géopolitique analyse les stratégies et rivalités de puissance et d'influence entre différents types d'acteurs (étatiques et non étatiques), dans un espace géographique donné². La géoéconomie s'intéresse elle aussi à des stratégies, mais d'ordre commercial et financier. Elle est davantage un complément qu'un substitut à la géopolitique : c'est la « grammaire du commerce » rencontrant les « logiques de la guerre », pour reprendre la célèbre formule d'Edward Luttwak³.

Quelles relations établir dès lors entre recompositions géopolitiques et géoéconomiques ? Si ce sont bien les recompositions géoéconomiques (la mondialisation des marchés et des firmes, l'émergence du Sud – en particulier de la Chine –, la désindustrialisation du Nord) qui ont engendré, pour une bonne part, les recompositions géopolitiques (la multipolarisation du monde, sa « désoccidentalisation », la montée de

nouvelles idéologies dominantes comme le nationalisme ou l'islamisme), celles-ci ne sont-elles pas devenues en retour les principaux facteurs des changements économiques en ce début de XXI^e siècle ? C'est bien ce que tendrait à prouver l'aggravation récente des guerres économiques aux dimensions tarifaires, monétaires ou technologiques.

Un « nouvel ordre » géopolitique qui s'apparente au chaos

La mondialisation économique bouleverse en profondeur la géopolitique mondiale à partir des années 1990, générant un « nouvel ordre » qui a toutes les caractéristiques d'un chaos. Les recompositions économiques de notre monde recouvrent trois dimensions principales, toutes liées entre elles : l'émergence des économies du Sud dans un cadre de capitalisme dirigé, l'affaiblissement des États occidentaux libéraux face aux logiques de marché et à leurs acteurs (licites et illicites), les difficultés de la gouvernance économique mondiale.

La percée des « émergents » sur les marchés mondiaux depuis une trentaine d'années a bouleversé la hiérarchie économique mondiale. En termes de produit intérieur brut exprimé en parité de pouvoir d'achat, ceux-ci occupent désormais les premières places, selon le classement 2018 du Fonds monétaire international : la Chine en *pole position*, devant les États-Unis, puis l'Inde (3^e), devant le Japon et l'Allemagne, puis la Russie, l'Indonésie et le Brésil, devant la France et le Royaume-Uni. Tous les indicateurs économiques soulignent le même basculement (partiel) du Nord vers le Sud : commerce international, flux de capitaux et transferts de technologie,

1. David Engels, *Que Faire ? Vivre avec le déclin de l'Europe*, Blue Tiger Media, 2019.

2. Sur toutes ces notions, voir Cédric Tellenne, *Introduction à la géopolitique*, La Découverte, 2019.

3. D'Edward Luttwak, lire en particulier *Le turbo-capitalisme. Les gagnants et les perdants de l'économie globale*, Odile Jacob, 1999.

délocalisations industrielles. En la matière, la Chine est le premier exportateur mondial et le deuxième récepteur et émetteur d'investissements directs étrangers, derrière les États-Unis, pour environ 12 % du total mondial. La Chine place 122 firmes multinationales dans les 500 premières mondiales. Elle fait ainsi jeu égal avec les États-Unis. C'est un capitalisme d'État qui permet de telles réussites, avec un degré de dirigisme avancé, que l'on va retrouver en Russie ou, de manière atténuée, en Indonésie, au Brésil ou en Inde.

À l'inverse, dans les économies libérales occidentales, les États, après des décennies de désengagement, souffrent de la récurrence des crises économiques et financières, et semblent être victimes de la mondialisation, incapables de protéger les populations de la désindustrialisation et des délocalisations. Les logiques de marché s'imposent sans réel contre-pouvoir depuis les années 1980-1990, et avec elles des acteurs privés (firmes, lobbies) parfois plus influents que les États, à l'exemple des « Léviathan du numérique » américains et chinois (Gafam et BHATX), qui étendent leur empire par-delà les frontières des États-nations et engendrent pour eux de nouveaux défis en termes de protection des données des consommateurs, de sécurité nationale, de fiscalité et d'emploi (« ubérisation »). Parallèlement, la mondialisation « grise » et ses acteurs profitent de l'abaissement des frontières : les groupes terroristes et les mafias internationales sont de plus en plus liés par le phénomène du « gangsterrorisme », qui ne connaît ni les frontières nationales ni la limite Nord-Sud. Ainsi, la 'Ndrangheta, la mafia calabraise, désormais la plus puissante du monde, cumule un chiffre d'affaires annuel évalué à 50 milliards de dollars, contrôlant le port international de Gioia Tauro, en Calabre, où elle entretient des liens commerciaux avec les cartels mexicains comme avec les groupes djihadistes arabes et sahéliens.

Dans ce contexte, les principes d'organisation de la mondialisation se trouvent bouleversés. En 2008, la création du G20, associant aux pays industriels du G8 un ensemble de dix pays émergents (plus le FMI et l'UE), démontre la nécessité d'une gouvernance internationale élargie à de nouveaux pays et étendue des questions financières aux questions sécuritaires et environnementales. Même constat au sein des grandes institutions internationales, où l'influence des émergents s'accroît : ONU, Banque mondiale, FMI (où la Chine par exemple a vu ses droits de vote doublés en 2015, passant à 6 %). Les nouvelles compétitions économiques remettent en cause le multilatéralisme à l'échelle mondiale : l'OMC est ainsi totalement bloquée depuis l'échec du cycle

de Doha (2001-2013) et contournée par la signature de nombreux accords bilatéraux et régionaux comportant des clauses spéciales de règlement des litiges commerciaux qui permettent d'éviter le tribunal de commerce de l'organisation de Genève (Organe de règlement des différends).

Bref, ce sont bien des dynamiques économiques qui impulsent les changements géopolitiques de notre monde depuis les années 1990. Mais, en sens inverse, le « retour de la géopolitique » agit inévitablement sur la géoéconomie mondiale en ce début de XXI^e siècle.

De nouvelles instabilités et de nouvelles insécurités

Si Edward Luttwak prophétisait dans les années 1990 le glissement de la géopolitique à la géoéconomie comme moteur des rapports de puissance, force est de constater actuellement le retour des logiques géopolitiques, liées au fait que les puissances émergentes sont animées d'une volonté de renverser l'ordre occidental hérité de l'histoire du XX^e siècle (« révisionnisme »), comme le décrit par exemple le politiste américain Walter Russell Mead⁴.

En effet, l'ordre occidental est accusé d'être responsable de l'affaiblissement et de la soumission, directe ou indirecte, des pays anciennement colonisés et dominés, ordre inique vécu sur le mode de l'humiliation. Ainsi, le grand dessein de la Chine pour le XXI^e siècle est d'effacer les humiliations du passé et de reprendre le leadership mondial aux États-Unis, dessinant sa propre mondialisation selon les principes du « consensus de Pékin » : développement économique, autoritarisme politique, non-ingérence diplomatique. Le projet des « nouvelles routes de la soie » (rebaptisé en 2018 *Belt and Road Initiative*), la création d'une Banque asiatique pour les investissements et les infrastructures (BAII), en sont les vecteurs. Mais là où se déploient les intérêts économiques chinois, se déploient aussi les enjeux de sécurité pour Pékin, ce qui explique une politique d'armement ambitieuse, en particulier dans sa composante navale (acquisition récente de deux porte-avions), ainsi que l'ouverture d'une première base militaire chinoise à l'étranger, à Djibouti en 2017. Ses liens renouvelés avec la Russie et les pays d'Asie centrale, dans le cadre de l'Organisation de coopération de Shanghai, ne laissent pas d'inquiéter à l'Ouest. D'une manière plus générale, on voit s'affirmer dans les grands pays émergents un nationalisme à tonalité anti-occidentale plus ou moins affichée (Russie de Poutine, Turquie d'Erdogan, Iran des mollahs, Inde de Modi, etc.).

4. Walter Russell Mead, « The Return of Geopolitics. The Revenge of the Revisionist Powers », *Foreign Affairs*, mai-juin 2014 (www.foreignaffairs.com/articles/china/2014-04-17/return-geopolitics).

Face à ces défis, l'Occident décline, tout en se divisant. La priorité des États-Unis va désormais à l'Asie-Pacifique, depuis le « pivot asiatique » décidé par le président Obama en 2009. Ce tropisme a été confirmé par Donald Trump et étendu à l'océan Indien avec le nouveau concept d'« Indo-Pacifique » en 2018. États-Unis et Europe s'éloignent, ce dont témoignent spectaculairement l'échec du traité de libre-échange transatlantique et les tensions récentes au sein de l'Otan. Des fractures profondes apparaissent au sein de l'Europe elle-même : crise de la zone euro, épisode du Brexit, fractures ouest-est sur la question migratoire. Par ailleurs, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, pièces maîtresses de l'Occident dans le Pacifique Sud, se rallient au projet chinois de RCEP (Partenariat régional économique global), signé en 2020. Au moment où les valeurs de l'Occident sont contestées et combattues un peu partout dans le monde, celui-ci n'est plus vraiment capable de « faire bloc », y compris dans sa relation avec la Russie. L'Europe baltique et centre-orientale la craint, l'Allemagne s'en rapproche, la France la ménage tout en s'en méfiant.

Le retour de la géopolitique, c'est aussi et surtout la multiplication des guerres civiles et asymétriques, à la fois causes et conséquences de la mondialisation, et sur lesquelles les grandes puissances ont perdu le contrôle, car elles ne disposent plus des relais efficaces d'hier (comme la France en Afrique, le Royaume-Uni au Proche et Moyen-Orient). Les guerres d'aujourd'hui sont liées à l'effondrement d'États faibles et faillis dans la mondialisation (Mali, Yémen, Somalie, Afghanistan, Soudan du Sud), ou effondrés sous l'effet d'interventions extérieures (Libye, Irak), et non plus au choc entre des États forts, comme ce fut le cas tout au long du XX^e siècle. Les guerres se nourrissent du manque de contrôle des frontières par des États devenus, selon le mot du théoricien américain Richard Rosencrance⁵, « virtuels ». Ceux-ci laissent se multiplier les zones de non-droit (dites « grises ») et les trafics en tout genre. Le paradoxe est que les grandes puissances militaires y interviennent n'ont plus les moyens de remporter la victoire, car elles ne sont pas calibrées pour les guerres asymétriques et la contre-insurrection, malgré leur énorme supériorité technologique et économique.

Une guerre économique mondiale

De ces interactions déstabilisatrices entre recompositions géopolitiques et géoéconomiques découle une guerre économique mondiale, sorte de continuation de la politique par d'autres moyens. C'est ainsi que le célèbre théoricien de la guerre Carl von Clausewitz retrouve une certaine actualité. Dans *De la guerre*, publié dans les années 1830, il présentait la guerre comme un « caméléon » qui s'adapte aux différents contextes et modalités d'affrontement.

En effet, à l'heure où la guerre entre grandes puissances est totalement improbable du fait de leur niveau d'équipement en armes conventionnelles et non conventionnelles, et des interdépendances économiques qui les relient, l'économie devient un terrain d'affrontement privilégié. La guerre économique s'est affirmée en trois étapes : dès les années 1970, à l'heure des conquêtes commerciales du Japon et des nouveaux pays industriels d'Asie, occasionnant un néoprotectionnisme de la part des pays occidentaux ; dans les années 1990, lorsque les États-Unis se sentent attaqués commercialement par l'Europe et le Japon (guerres de la banane, du bœuf, combat pour l'exception culturelle) ; dans les années 2010, lorsque les économies frappées par la crise mondiale (dite des *subprimes*) prennent des mesures exceptionnelles de relance réservées à leurs entreprises. Elle atteint une sorte de sommet actuellement avec les passes d'armes entre États-Unis et Chine, déclenchées par un président Trump dénonçant le jeu de dupes du libre-échange mondial : guerre tarifaire, monétaire, technologique.

Cette guerre économique favorise un retour incontestable des États et de leurs frontières, au nom du patriotisme économique. Pour les tenants de la géoéconomie, les États retrouvent un rôle de stratège dans la guerre, élaborant des plans défensifs et/ou offensifs, finançant la course aux armements technologiques et financiers, tandis que les firmes sont au combat, chargées de la tactique à proprement parler. La victoire est sanctionnée par la conquête de parts de marchés, la défaite par la relocalisation, la faillite et le chômage. Le domaine des énergies est tout particulièrement concerné par ce phénomène (*voir encadré*).

5. Richard Rosencrance, *The rise of the virtual state. Wealth and power in the coming century*, Basic Books, 2000.

LES ÉNERGIES DANS LA NOUVELLE GÉOPOLITIQUE MONDIALE

L'énergie est un des champs privilégiés de la géopolitique. Elle en est à la fois un moyen, un enjeu et un terrain, et ce aux différentes échelles de l'analyse spatiale. André Giraud, successivement directeur de l'Institut français du pétrole (1958-1964), président de la Cogema (1976-1978) et ministre de l'Industrie (1978-1981), avait eu cette réflexion judicieuse à la suite du second choc pétrolier (1979) : « *Le pétrole est une commodité à fort contenu diplomatique et militaire, avec une valeur fiscale indéniable et accessoirement un pouvoir calorifique.* » Les enjeux géopolitiques de l'énergie sont donc prioritairement à l'échelle des États et de leurs relations, qu'elles soient d'ordre conflictuel (guerres du gaz entre Russie et Ukraine par exemple) ou d'ordre coopératif (Opep, AIE, projet Iter).

L'énergie a été placée tout au long du XX^e siècle, et particulièrement à l'époque des chocs pétroliers, au cœur des stratégies de puissance et d'influence des États. C'est toujours le cas en ce début de XXI^e siècle, après pourtant trois décennies de déréglementation. Si les prix sont toujours fixés sur les marchés *spot* (de gré à gré) ou à terme, les États exercent leur souveraineté sur les nouveaux territoires de l'énergie, en tirent des revenus substantiels et gardent ou reprennent la main sur les firmes énergétiques, notamment dans les pays émergents, ou à défaut les soutiennent dans leurs projets d'expansion et d'internationalisation (Total pour la France). La « diplomatie énergétique » est plus intense que jamais. L'énergie redevient donc sans conteste une affaire d'État, également pourvoyeuse d'affaires d'État (Elf, Petrobras). L'énergie est aussi objet de géopolitique locale, dans le périmètre de territoires infranationaux (États fédérés, provinces, régions, départements, villes, et même quartiers), où des questions d'aménagement et de gouvernance mobilisent, et souvent opposent, des acteurs comme l'État central, les collectivités locales, les entreprises, les associations et collectifs issus de la société civile (conflits autour des oléoducs géants Keystone et Keystone XL, de l'Alberta canadien au golfe du Mexique). La violence y est possible (« guerre du gaz » bolivienne en 2003).

À lire : Cédric Tellenne, *Géopolitique des énergies*, La Découverte, 2021.

Le risque majeur de cette guerre économique mondiale est évidemment un mouvement de « démondialisation », que certains auteurs annoncent depuis les années 2000 (le terme a été inventé par l'altermondialiste philippin Walden Bello). Il serait plus juste de parler de ralentissement de la mondialisation. Ainsi, les flux d'investissements productifs des firmes multinationales ne représentent plus, chaque année, qu'environ 2,5 % du PIB mondial contre 3,5 % dans les années 2000. Et certaines firmes décident de relocaliser dans leur pays d'origine (Master Lock ou Whirlpool aux États-Unis). La crise sanitaire de 2020 a totalement désorganisé les chaînes de valeur mondiales de ces firmes et créé des pénuries de composants et de pièces détachées (automobile, électronique et informatique, pharmacie), sur fond d'effondrement de l'économie (- 10 % dans l'OCDE). Si la démondialisation se confirme, elle risque d'introduire à son tour de nouvelles recompositions géopolitiques et géoéconomiques. L'une d'entre elles est déjà en cours : le passage accéléré à une mondialisation numérique, à forte composante tertiaire et financière (une sorte de « mondialisation 3.0 »), reposant

sur l'intelligence artificielle et les flux intensifs de données informatiques. Les enjeux en termes de cyberconflits et de cybersécurité devraient dominer la géopolitique des prochaines années et décennies.

En conclusion, les recompositions à l'œuvre dans le domaine de la géopolitique comme de la géoéconomie sont à la fois très profondes et très rapides depuis les années 1990. Elles font du nouvel ordre mondial une sorte de « magma illisible ». Cette métaphore de Pierre Hassner⁶, éminent spécialiste français des relations internationales disparu en 2018, a le mérite de nous rappeler que nous dansons tous sur le même volcan... Alors que la géoéconomie a façonné un temps une nouvelle donne géopolitique, c'est aujourd'hui la géopolitique qui est la principale force transformatrice de la géoéconomie. Comment comprendre autrement l'affrontement entre les États-Unis et la Chine, deux géants de la guerre économique qui sont surtout des rivaux pour devenir maître de la géopolitique mondiale, et risquent ainsi d'être pris dans le « piège de Thucydide »⁷ pouvant mener tout droit à la guerre, comme Sparte et Athènes du temps de la guerre du Péloponnèse ? ●

6. Pierre Hassner, *La revanche des passions. Métamorphoses de la violence et crise du politique*, Fayard, 2015.

7. L'expression, en référence à l'historien grec de la guerre du Péloponnèse, a été inventée par l'universitaire américain Graham Allison. Elle désigne le risque de voir une puissance dominante entrer en guerre avec une puissance émergente qui lui conteste son hégémonie.

Activisme, guerre économique et contournement démocratique

**Slobodan
Despot**

Directeur et rédacteur en chef d'Antipresse.net.



Dans la guerre d'image et de positions que se livrent des entreprises et des nations, une galaxie d'ONG recourt aux manipulations, délations et déstabilisations. Cette nébuleuse activiste, parfois en lien avec l'État profond, soutient des causes et des intérêts. Puissance informatique et renseignement sont mis au service de secteurs singuliers et d'ambitions nationales particulières. Les États-Unis et maintenant l'empire du Milieu sont particulièrement impliqués.

Des « géants endormis »... qui ne dorment jamais

En 2019, dans le sillage des débats sur la loi Avia, la France découvrait soudain l'existence et l'action d'une mystérieuse ONG destinée à « nettoyer » l'Internet de ses contenus politiquement incorrects. *Sleeping Giants* (« les géants endormis ») étaient une organisation de surveillance qui revendiquait quelque 5 000 membres. Cette police virtuelle se proposait de démasquer les sites « racistes, sexistes, xénophobes, homophobes et antisémites ». Ses premières cibles en France furent *Valeurs Actuelles*, Boulevard Voltaire et CNews. Son mode opératoire consistait à « informer » les annonceurs partenaires de ces sites sur la « nocivité » des canaux diffusant leur publicité afin, justement, de tarir ces sources de revenus. Tel un vrai « corbeau » (maître chanteur), l'organisation ne révélait rien sur elle-même, ses propres structures ou son financement.

Cette opération de chantage ne rencontra aucune résistance au sein du gouvernement. Au contraire, elle semblait parfaitement cohérente avec le projet de loi Avia débattu à la même époque. Le 17 décembre 2019, le secrétaire d'État au numérique, Cédric O, se félicita devant les sénateurs d'un amendement relatif à cette loi, visant à responsabiliser pénalement les annonceurs en les obligeant à constater et publier la destination de leurs publicités, en particulier celles qui se retrouveraient, justement, sur de tels sites « dissidents ». Pour le cas où le législateur ne le suivrait pas, Cédric O ajoutait une curieuse menace : « *Je suis certain que certaines organisations se pencheront sur le sujet et les alerteront.* »¹

Que cachait, au-delà de la mode de la délation qui se répand de plus en plus dans l'Europe dite démocratique et libérale, cette attaque étrangement coordonnée contre certains acteurs de l'Internet français, révélatrice d'une alliance tacite entre le pouvoir en place et une obscure ONG ? Si l'on déroule l'écheveau des filiations et des alliances, on découvre un tableau surprenant. Ce qui apparaît comme un conflit culturel est aussi l'un des champs de bataille d'une guerre multidimensionnelle dont l'enjeu n'est rien de moins que la domination économique du monde de demain.

Comme pour beaucoup d'ONG à façade moralisatrice, la centrale de cette « prévôté en ligne » se trouve aux États-Unis. Les *Sleeping Giants* sont apparus au lendemain de l'élection inattendue de Donald Trump. Leur mission était de neutraliser les sites ayant contribué à cette élection en les frappant au porte-monnaie. Dans leur croisade contre Breitbart.com ou le présentateur Tucker Carlson sur Fox News, ils sont allés jusqu'à mobiliser une coalition pour persuader la direction de MasterCard de refuser à ces sites le paiement par carte bancaire. L'*Open Society Foundation* de George Soros se trouvait parmi les soutiens. La nébuleuse groupée derrière les buts idéologiquement très marqués et les actions pour le moins discutables des *Sleeping Giants* est représentative de ce qu'on appelle désormais couramment l'État profond. À la croisée des *big data*, des nouvelles technologies de l'information et de la haute finance, le pouvoir réel se sent de plus en plus à l'étroit dans le carcan imposé du mécanisme démocratique. Le secteur « non gouvernemental », qu'il s'agisse d'organisations à vocation humanitaire

1. Voir Arnaud Dotézac, « Géants endormis... ou insomniaques de la censure ? » Antipresse, n° 214, 5 janvier 2020 (<https://antipresse.net/geants-endormis-ou-insomniaques-de-la-censure/>).

ou d'armées privées, n'ayant de comptes à rendre à personne sinon à ceux qui le financent, apparaît comme l'un des outils privilégiés du dépassement de ce carcan. Cette guerre de l'ombre est activement soutenue par l'appareil d'expansion de l'empire américain, où la guerre économique est synonyme de la guerre d'influence, et les deux s'inscrivent dans l'arsenal de la guerre tout court.

États-Unis : une stratégie de pouvoir fusionnelle

L'« État profond » n'est rien d'autre que la désignation de la mainmise informelle de l'industrie et de la finance sur les institutions démocratiques, jugées inefficaces et caduques. Le président Trump a nommé cette coalition le « marais » (*swamp*), évoquant un milieu fluide, opaque, stagnant et, bien entendu, malsain. Le paradoxe est que Trump lui-même, en tant qu'homme d'affaires, a trempé sa vie durant dans ce pouvoir de coulisses qui a le moyen, aux États-Unis plus qu'ailleurs, de faire et de défaire les chefs d'État. Ne serait-ce qu'en raison du coût en milliards d'une campagne électorale.

La fusion public-privé, aux États-Unis, est une réalité ancienne que les sociétés européennes, traditionnellement ancrées dans l'éthique de la séparation des pouvoirs et le culte des institutions, n'ont jamais pu envisager dans toutes ses conséquences. Nous continuons depuis plus d'un siècle de faire « comme si » l'économie et la politique étatique aux États-Unis étaient dissociées comme elles le sont chez nous. Du même coup, les Européens se sont privés d'outils de compréhension et de riposte. Dès les années 1960, un livre fascinant – mais imprudemment vantard – de l'historien Carroll Quigley a livré les clés officieuses du pouvoir américain. D'orientation progressiste, Quigley était un penseur éminent de l'establishment américain. Bill Clinton, notamment, l'avait publiquement salué comme son mentor. Dans *Tragedy and Hope*², Quigley annonce que l'effondrement de l'URSS n'est qu'une question de temps et soutient que la civilisation anglo-saxonne est déjà planétaire. Ayant éliminé toutes les formes de société alternatives, elle s'apprête à dissoudre l'épopée dans le management et à clore la tragique histoire humaine au profit d'une prospérité heureuse³. Quigley explique que cette prospérité est due au pouvoir avisé d'une caste de capitaines de l'industrie et de la finance – les Carnegie, Vanderbilt, J.-P. Morgan, Rockefeller – qui tiennent l'ensemble de la société par les rênes de l'argent et choisissent

le personnel élu sans a priori idéologique⁴. Les pouvoirs publics, dès lors, apparaissent comme les pures marionnettes, formellement ointes par le suffrage populaire, d'intérêts privés.

De fait, l'exécutif américain n'a rien à refuser aux corporations. Depuis la fameuse mise en garde du président Eisenhower⁵ en 1961, on est averti que la politique extérieure, mais aussi intérieure, est lourdement influencée par un « complexe militaro-industriel » nourri par le contribuable et justifiant l'augmentation constante de ses crédits par des menaces souvent extrapolées. Au sein de ce complexe, la manipulation de l'opinion est une pratique constante, et la frontière entre le secteur économique, le secteur militaire et le secteur du renseignement apparaît indiscernable.

La montée en puissance de ce lobby industriel correspond également au développement fulgurant de la technologie informatique, qui deviendra dans les années 1990-2000 le principal outil de l'hégémonie économique américaine. Or, la logique de ce développement n'a pas grand-chose à voir avec le mythe des « inventeurs idéalistes bricolant dans leurs garages » lié à l'expansion de la micro-informatique dans les années 1970.

Le rôle de l'arme informatique

Le sociologue californien Theodore Roszak popularisa le concept de « contre-culture » pour définir la révolte de la jeunesse américaine au temps de la guerre du Vietnam. Cette révolution culturelle serait aussi le terreau d'une autre révolution : celle de l'informatique personnelle débouchant sur l'Internet et les réseaux sociaux.

Jusqu'alors, l'informatique n'était qu'un outillage bureautique survitaminé vendu par les cols blancs à lunettes carrées du géant bleu IBM. Dans la Silicon Valley, elle allait prendre une dimension... mystique. En 1984, Apple lançait son fameux Macintosh avec le slogan « 1984 [l'année] ne sera pas comme 1984 [le roman de George Orwell] » et la promesse de briser le carcan totalitaire d'une société orwellienne ! On voit aujourd'hui où menait le chemin pavé de si nobles intentions.

Quelques années plus tard, Theodore Roszak consacrait un essai prémonitoire à la « secte informatique »⁷, à la religion déjà ancienne de l'intelligence artificielle, à ses temples et à ses prêtres. Il y sou-

2. Carroll Quigley, *Tragedy and Hope. A history of the world in our time*, McMillan, 1966.

3. C'est une idée que reformulera Francis Fukuyama avec sa célèbre théorie de la fin de l'histoire.

4. Il en va ainsi du président Woodrow Wilson, progressiste mais « nullement radical », selon Quigley. « Après tout, il avait accepté du financement personnel de la part de riches industriels tels que Dodge et McCormick durant son professorat à Princeton, et ce genre de pratiques ne cessèrent nullement après son entrée en politique en 1910 » (*Tragedy and Hope*, p. 76).

5. « La présence simultanée d'un énorme secteur militaire et d'une vaste industrie de l'armement est un fait nouveau dans notre histoire. Cette combinaison de facteurs a des répercussions – d'ordre politique, économique et même spirituel – perceptibles dans chacune de nos villes, dans les chambres législatives de chacun des États qui constituent notre pays, dans chaque bureau de l'administration fédérale. Certes, cette évolution répond à un besoin impérieux. Mais nous nous devons de comprendre ce qu'elle implique, car ses conséquences sont graves. Notre travail, nos ressources, nos moyens d'existence sont en jeu, et jusqu'à la structure même de notre société. » Discours de fin de mandat resté connu sous le nom de « discours du complexe militaro-industriel », 17 janvier 1961.

6. Theodore Roszak, *Vers une contre-culture. Réflexions sur la société technocratique et l'opposition de la jeunesse*, Stock, 1970 (1^{re} éd. 1969).

7. Theodore Roszak, *The cult of information. A neo-luddite treatise on high-tech, artificial intelligence, and the true art of thinking*, University of California Press, 1994.

ligne que les milieux militaires ont d'emblée placé leurs mouettes dans le sillage du navire informatique. Ils ont consacré des investissements stratégiques à ce qu'ils considéraient comme un outil de suprématie, avant tout dans le domaine du cryptage-décryptage. Une grande part de ces placements étaient consentis en pure perte. Or, de même que les militaires surjouaient la menace, les pionniers de la « tech » gonflaient les promesses de leur science pour entretenir la pompe à subsides. C'est ainsi, relève ironiquement Roszak, que les « percées décisives » dans l'« intelligence artificielle » ont toujours été « sur le point d'arriver » à une échéance de deux ou trois ans!

L'industrie technologique et la culture qui en émanait allaient rapidement devenir l'arme de pointe d'une guerre économique féroce contre le reste du monde, où les États-Unis tenteraient une rocade inouïe: la plus-value par la « dématérialisation ». Délocaliser la production de marchandises « dures », pour se concentrer sur la production de biens virtuels. Et cela a marché au-delà de toute espérance, mais avec deux dégâts collatéraux qui pourraient s'avérer fatidiques.

D'abord, la paupérisation accélérée des classes moyennes, dépossédées de leur emploi et ponctionnées dans leurs revenus par la Silicon Valley⁸. Ensuite, le considérable enrichissement de la Chine, qui a permis de financer sa propre irruption dans l'économie virtuelle. Ces deux effets auront été des chevaux de bataille de la campagne victorieuse de Trump en 2016 et des facteurs de sa popularité inattendue aux États-Unis.

Le renseignement, nerf de la guerre

En 2001, le géopoliticien Jean-François Tacheau recensait, dans un essai, les *Stratégies d'expansion du nouvel empire global*⁹ et se demandait si la France était prête à affronter l'expansionnisme à la fois brutal, souple et coordonné d'une puissance qui subordonnait tout à l'intérêt de sa propre prospérité – et y mettait les moyens nécessaires. La démarche américaine, expliquait-il, consiste en un tout intégré. Stratégies économique, culturelle et militaire avancent de concert et se soutiennent mutuellement. Les multinationales américaines, entre autres choses, peuvent bénéficier des services du renseignement d'État pour anticiper et déjouer les projets de leurs concurrents – « coups de pouce » impensables dans d'autres pays.

De ce point de vue, l'investissement informatique allait rapidement s'avérer payant. Le public l'ignore généralement, mais le géant Google doit son existence à un subside de la CIA. Il existe des récits circonstanciés de la manière dont la « communauté du renseignement » a « financé, nourri et incubé Google dans le cadre d'un projet de domination mondiale par le contrôle de l'information »¹⁰. Des aperçus sur les liens de la start-up, devenue géante, avec le renseignement émergent parfois et disparaissent aussitôt (les algorithmes du moteur de recherche ne filtrent pas le Web pour rien). Ainsi en 2010, Google et la CIA ont coinvesti dans un moteur de surveillance des réseaux appelé Recorded Future (!) et visant à prédire les agissements des individus et des groupes par l'analyse exhaustive de leurs échanges.

Le véritable enjeu

Depuis lors, et en particulier durant l'année électorale 2020, Google et les autres géants de la tech, en particulier Twitter et Facebook, se sont abondamment investis dans le bras de fer entre Trump et le « marais » – aux côtés de celui-ci, dans son avatar démocrate – non en tant que plateformes de services neutres (ce qu'ils sont formellement), mais en tant qu'éditeurs et « orienteurs » de contenus. La bataille politique, en l'occurrence, masque des enjeux économiques d'envergure planétaire. La soumission de la tech et des puissances financières à l'institution démocratique, ou la subordination des institutions à un pouvoir économique de plus en plus mal à l'aise avec les frontières, politiques ou autres. Avec, à l'horizon, la question cruciale du rapport avec la Chine: le pacte ou la guerre à mort?

Car, en beaucoup moins de temps qu'il n'en aura fallu à l'empire américain, l'empire du Milieu a compris, assimilé et développé l'outil numérique jusqu'à basculer dans une société de la dématérialisation quasi complète. En très peu de temps, des sociétés minuscules sont devenues leaders de l'économie dématérialisée. Alibaba talonne Amazon au pinacle du commerce en ligne et Huawei est déjà le maître mondial des réseaux de communication. Cette percée n'aura été possible que par une alliance plus étroite encore – mais, ici, tout à fait officielle – entre le pouvoir politique et les acteurs de l'économie. L'équation posée à l'Occident par le retournement de ses propres armes est peut-être insoluble. Elle détermine, de près ou de loin, l'ensemble des chamboulements économiques, sociaux et politiques dont nous sommes aujourd'hui les témoins abasourdis. Mais c'est là un tout autre chapitre... ●

8. Voir l'interview de l'investisseuse high-tech Swati Mylavarapu sur le syndrome « Robin des Bois à l'envers » de la tech, consistant à dépouiller les pauvres pour enrichir les riches, OneZero, 18 novembre 2020 (<https://onezero.medium.com/tech-must-get-uncomfortable-with-its-impact-on-society-an-interview-with-swati-mylavarapu-21e27d541296>).

9. Jean-François Tacheau, *Stratégies d'expansion du nouvel empire global*, l'Âge d'homme, 2001.

10. Voir Nafeez Ahmed, « How the CIA made Google », *Insurge Intelligence*, 22 janvier 2015 (<https://medium.com/insurge-intelligence/how-the-cia-made-google-e836451a959e>).

La colonisation digitale

**Olivier
Iteanu**

Avocat à la cour d'appel de Paris, chargé d'enseignement
à l'université Paris-I-Sorbonne, auteur de *Quand le digital
défie l'État de droit* (2016).



Les grandes entreprises du numérique disposent d'un pouvoir très élevé, dont témoigne la suspension, en janvier 2021, du compte Twitter de Donald Trump. Plus largement, s'opère aujourd'hui une véritable colonisation digitale de pays, dont la France, affaibli par l'emprise d'idées et d'institutions américaines.

Le titre de notre article est une provocation. Comme toute provocation, il renferme à la fois une réalité, que nous nous proposons de rapporter, et un fantasme, qu'il convient d'écarter. La notion de « colonisation », selon son acception habituelle, laisse à penser que notre territoire, la France, et au-delà l'Europe continentale sont occupés par une organisation, habituellement une nation étrangère, qui gouverne et administre les populations qui y résident sur un plan politique, économique et culturel. Nous verrons si cette acception est dans notre cas une réalité. Le mot « digital »¹ quant à lui, n'appartient pas, dans le sens où nous l'employons, au vocabulaire de la langue française. Il a une double origine, à la fois latine avec *digitus* « doigt ». Il peut également se rapporter au monde numérique. Son origine est alors anglaise avec *digit*, « chiffre », et se traduit dans ce cas en français par le terme « numérique ». L'emploi du mot digital dans notre titre associé à celui de colonial n'est évidemment pas fortuit. Il désigne l'omniprésence de ces groupes américains qui se sont imposés en Europe pour nous proposer leurs services. Il s'agit, bien sûr, de l'oligopole en Europe des Gafam² mais aussi de Twitter, TripAdvisor, Uber, Netflix notamment, également omniprésents.

En 2013, Eric Schmidt et Jared Cohen, alors respectivement président de Google et directeur de Google Ideas, écrivaient : « *Nous croyons que les plateformes technologiques comme Google, Facebook, Amazon et Apple sont bien plus puissantes que ne le perçoivent les gens, et notre monde futur sera partout profondément transformé par leur adaption et leur succès.* »³ Nous devons nous demander jusqu'où peut aller cette promesse, avant que les

Européennes ne considèrent qu'ils n'ont plus le choix d'y renoncer ou d'y échapper. Pour bien comprendre le problème posé, nous proposons de l'illustrer d'une actualité récente, du début de l'année 2021. Il s'agit de la décision de Twitter de la suspension permanente du compte de Donald Trump. À partir de cet exemple, qui pourrait se reproduire en Europe, avec par exemple le compte Twitter du président de la République française, nous analyserons la situation. Puis, nous chercherons ce que cette promesse des patrons de Google en 2013 – promesse, il faut le dire, qui a connu un début d'exécution sur le Vieux Continent⁴ –, induit comme lignes rouges à ne pas dépasser.

Analyse juridique de la suspension du compte Twitter de Donald Trump

Le 8 janvier 2021, à quelques jours de la fin du mandat de son utilisateur le plus illustre, Twitter suspendait brutalement et de manière dite permanente le compte du président des États-Unis d'Amérique, Donald Trump⁵. Cette suspension faisait suite aux événements dits de la « prise du Capitole », provoqués deux jours plus tôt par des partisans de l'ancien président, contestant des résultats de l'élection présidentielle ayant vu la victoire de Joe Biden en novembre 2020. Face à cette suspension du compte Twitter de Donald Trump, certains, y compris en France, ont crié à la censure. Sans aller jusque-là, le secrétaire d'État français chargé du Numérique, Cédric O, y a vu au moins « des questions ». Il déclarait ainsi que « *La suspension permanente du compte Twitter du président américain Donald Trump est justifiable mais pose des questions fondamentales sur la régulation du débat public.* »⁶ Faut-il ici crier au loup ?

1. Par exemple dans « empreintes digitales ».

2. Acronyme de Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft, qui sous-entend toutes les sociétés affiliées et leurs nombreux services: par exemple LinkedIn acquis et contrôlé par Microsoft, WhatsApp par Facebook, YouTube par Google, etc.

3. Eric Schmidt et Jared Cohen, *The New Digital Age*, John Murray Editions, 2013.

4. D'autres zones géographiques n'ont pas accueilli ces entreprises et leurs services comme l'a fait l'Europe. C'est le cas de la Chine, de la Russie, de la Corée du Sud et dans une moindre mesure de l'Amérique latine.

5. « États-Unis : entre Twitter et Donald Trump, la fin brutale d'une longue idylle », Maxime Recoquillé, Lexpress.fr, 9 janvier 2021.

6. Déclaration de Cédric O à BFM TV le 9 janvier 2021 (<https://www.bfmtv.com/economie/le-bannissement-de-trump-de-twitter-pose-des-questions-estime-cedric-o-AD-202101090084.html>).

Doit-on y voir l'ombre d'une atteinte à la souveraineté numérique des États, un acte de colonisation de Twitter soucieux de gouverner le débat politique public desdits États, entrant ainsi dans notre définition d'une colonisation ?

Pour nous, la réponse est négative. Twitter n'est pas un service public. C'est un média privé qui, par voie d'un contrat offert au public, offre un service à des individus devenus ses clients. Ce contrat a pour nom « conditions d'utilisations de Twitter ». C'est un document à tiroirs ou en mode poupées russes, qui renvoie à une multitude d'autres documents, tels que ceux relatifs à la politique de confidentialité à l'égard des données ou aux règles d'usage du service, qui font eux-mêmes partie intégrante du contrat. En bref, il s'agit d'un contrat dit d'adhésion, que peu ont lu⁷, et qui est d'ailleurs très difficile à lire. Le modèle choisi par Twitter est celui qu'on retrouve également chez d'autres plateformes telles que Facebook ou YouTube. Ce contrat, chaque personne qui utilise le service Twitter l'a préalablement accepté et se trouve donc lié à l'égard du fournisseur de service par ce lien juridique. C'était le cas de Donald Trump. C'est également le cas du président français, Emmanuel Macron, qui possède son compte Twitter⁸. Il n'y a donc dès lors rien de choquant que ces personnes, fussent-elles illustres, se trouvent exposées à ce que le géant américain applique le contrat par la suspension d'un compte au regard de l'activité de son titulaire jugée contraire aux conditions d'utilisation de Twitter. Il n'y a là rien d' attentatoire à l'État de droit. Il n'est pas plus juste de parler de censure. Et ce qui est vrai pour Donald Trump le serait également demain pour le président Macron, si une suspension venait à s'appliquer à son compte. Pour nous autres Européens, cela rappelle simplement que ces réseaux et médias sociaux, grands influenceurs de nos sociétés, sont tenus par des sociétés privées qui disposent de centres de décision définissant leur politique, notamment de suspension des services, situés très probablement hors d'Europe. Cela devrait poser un questionnement politique, mais pas juridique. C'est ce que fait le secrétaire d'État français chargé du Numérique lorsqu'il fait valoir que cette suspension de compte « pose des questions fondamentales sur la régulation du débat public ».

Quels recours contre Twitter ?

Cependant, l'État de droit peut intervenir ici à deux niveaux. Dans un État de droit moderne, comme le sont les États-Unis d'Amérique ou la France, il existe

des recours devant les tribunaux en cas d'exécution fautive d'un contrat. Twitter a-t-il valablement exécuté le contrat en suspendant de manière permanente le compte de Donald Trump ? Comme tout fournisseur vis-à-vis d'un client, Twitter se doit de respecter son contrat. Si tel n'est pas le cas, le client Donald Trump, ou tout autre client, même résidant en Europe, disposent d'un recours devant les tribunaux pour faire valoir l'acte fautif, la suspension permanente, et ses conséquences dommageables pour le titulaire du compte suspendu.

Comme nous allons le voir, il y a peut-être matière à inquiétude pour les résidents européens. En effet, dans un exemple similaire, en 2011, un professeur de l'Éducation nationale en France voyait son compte Facebook fermé par l'entreprise fondée par Mark Zuckerberg. Il était reproché à cet utilisateur de Facebook d'avoir publié sur son compte personnel une reproduction du fameux tableau de Gustave Courbet, « L'origine du monde ». Pour mémoire, le tableau en question est un nu féminin peint en 1866. Il est actuellement exposé au musée d'Orsay. Il représente un sexe féminin et plus précisément la vulve d'une femme, cuisses écartées. Facebook, voyant là matière à être choqué, fermait le compte de notre malheureux professeur sur ce motif. Celui-ci contestait la décision de la firme américaine, faisant valoir divers préjudices pour obtenir des dommages et intérêts, et saisissait, comme c'est son droit, le tribunal de grande instance de Paris d'une action en responsabilité contre Facebook. Immédiatement, Facebook opposait une clause de son contrat prévoyant l'application du droit californien en cas de litige entre les parties au contrat. Il demandait ainsi au juge français de se dessaisir au profit des juridictions californiennes. Le tribunal de grande instance de Paris, par ordonnance du 5 mars 2015, puis la cour d'appel de Paris, par arrêt du 12 février 2016⁹, rejetaient l'exception d'incompétence de Facebook et considéraient le juge français comme compétent. Dans un attendu d'une très grande clarté, la cour d'appel de Paris jugeait sévèrement l'attitude dans les prétoires de Facebook. La cour disait qu'en obligeant ainsi ses clients « à saisir une juridiction particulièrement lointaine et à engager des frais sans aucune proportion avec l'enjeu économique du contrat souscrit pour des besoins personnels ou familiaux ; que les difficultés pratiques et le coût d'accès aux juridictions californiennes sont de nature à dissuader le consommateur d'exercer toute action [...] et à le priver de tout recours à l'encontre de la société Facebook Inc. ». En effet, l'atti-

7. Les mauvaises langues seront bien plus affirmatives en faisant valoir qu'il n'est pas lu, et qu'à l'extrême limite il n'est là que pour protéger Twitter.

8. @EmmanuelMacron.

9. Facebook Inc. / Monsieur Y, cour d'appel de Paris, 12 février 2016 (<https://www.legalis.net/jurisprudences/cour-dappel-de-paris-pole-2-chambre-2-arret-du-12-fevrier-2016>).

tude de Facebook qui consiste à renvoyer un débat judiciaire sur sa décision de rompre un service et un contrat à 6 000 kilomètres du domicile de son client, dans une langue et une culture qui lui sont étrangères, avec des frais et honoraires non supportables pour un particulier, a pour effet, sinon pour objet, de priver notre professeur d'un recours juridique. Pour aboutir à cette décision qui retient la compétence du juge français, ce professeur aura bataillé six ans, pour une décision rejetant une exception d'incompétence, alors que le débat sur le fond du litige n'a pas encore commencé... Si ce comportement devait être érigé en système, il aurait pour effet de faire des résidents européens, utilisateurs presque obligés de Facebook, en tout cas pour les moins de 30 ans, des citoyens de seconde zone, sans droits ni recours, comme a su leur en donner la Révolution française de 1789. Oui, ce comportement érigé par certaines sociétés américaines du *digital* témoigne d'une *colonisation digitale*. On ne peut tout à la fois prendre l'argent et l'audience des résidents européens tout en les privant de leurs droits élémentaires.

Et la paix sociale en Europe ? Ça intéresse qui ?

Il existe une seconde thématique sur laquelle juger le comportement des grandes plateformes. Le droit européen de la liberté d'expression et de la presse est fondé sur une croyance. Celle qu'entre la pensée, la parole publique et l'acte d'une personne, tout est lié. Une personne qui s'exprime en public, que ce soit par écrit, par voie radiophonique ou numérique, peut inciter non seulement l'auteur des propos, mais aussi ses lecteurs, auditeurs ou *followers* à agir. La chose a été régulièrement vue, comme ça été le cas avec le djihad en Syrie et les vidéos sur YouTube ou l'assassinat de Samuel Paty et le déchaînement de haine sur Facebook. C'est pourquoi, en Europe, la liberté d'expression est un droit fondamental affirmé, sauf abus. Ainsi, l'article 11 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 prévoit que « *tout citoyen peut donc parler, écrire, imprimer librement, sauf à répondre de l'abus de cette liberté dans des cas déterminés par la loi* »¹⁰. Ces abus punis par la loi s'appellent propos racistes, antisémites, homophobes notamment, c'est-à-dire des atteintes à l'ordre public. Ils se nomment aussi injures ou diffamations publiques, c'est-à-dire des atteintes qui peuvent être très dommageables pour les victimes. La loi américaine ne connaît pas ces limitations. Elle revendique quant à elle, du moins officiellement, une liberté de parole absolue (*free*

speech), fondée sur le premier amendement de sa Constitution. Notre propos est de savoir comment ces grandes plateformes se comportent en Europe, lorsque des contenus attentatoires à l'ordre public ou aux droits de tiers sont diffusés. Car en destinant leurs services aux résidents européens, elles seraient censées se soumettre à cette croyance fondamentale de l'Europe et à son droit associé. Pour adapter son droit à Internet, le législateur européen a tenu compte du côté singulier de ce réseau, et a créé en 2000 un statut juridique spécial, celui d'hébergeur¹¹, transposé en France en 2004¹². Ces grandes plateformes, telles que Facebook, Twitter et YouTube, ont le statut d'hébergeur. Cela signifie qu'à la différence d'un éditeur, comme un quotidien de presse, ils ne sont pas responsables des contenus qu'ils n'ont pas créés et qu'ils hébergent d'un point de vue fonctionnel. En revanche, si, dès lors qu'ils ont connaissance d'un contenu manifestement illicite, ils ne procèdent pas à son retrait, leur responsabilité peut être engagée. Ils bénéficient d'un régime de responsabilité atténuée. En contrepartie, ils doivent conserver pendant une année tous les éléments¹³ d'ordre technique qui permettent d'identifier l'auteur d'un contenu, et répondre favorablement à toute requête de la justice qui leur demanderait de disposer de ces éléments pour, d'une part, identifier l'auteur d'un contenu et, d'autre part, s'il est illicite, le poursuivre et le faire condamner devant les tribunaux. En 2013, était lancé sur Twitter un hashtag « #un bon juif », qui donna lieu à de nombreux débordements. À la requête d'associations antiracistes, la justice française demanda à Twitter les données de connexion permettant d'identifier des auteurs de contenus antisémites. En dépit d'une ordonnance du président du tribunal de grande instance de Paris du 24 janvier 2013¹⁴ qui sera suivie d'une seconde ordonnance du premier président de la cour d'appel de Paris, Twitter refusera de répondre aux réquisitions judiciaires, considérant que « *les contenus hébergés sont stockés sur des serveurs lui appartenant situés aux États-Unis* » et qu'il ne se trouve pas soumis à la législation européenne. Là encore, cette attitude est problématique et piétine les valeurs, fruits aussi de son histoire et de son expérience, dont se réclame l'Europe. Plus grave peut-être sont ses conséquences car, comme nous l'avons dit, des paroles de haine peuvent dégénérer en actes lorsqu'elles sont répétées en groupe, amplifiées, justifiées au point de déshumaniser l'autre. Nous le disons ici avec force, il y a là de la part de ces plateformes, qui refusent de se soumettre au droit local européen, une attitude irresponsable, qui peut être qualifiée de coloniale. ●

10. Par décision n° 71-44 DC du 16 juillet 1971, le Conseil constitutionnel a reconnu à cette déclaration une valeur constitutionnelle.

11. Directive 2000/31/CE du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2000.

12. Loi n° 2004-575 pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004, dite LCEN.

13. Le défaut de communication des données techniques de connexion à la justice est puni des peines maximales d'un an de prison et 75 000 euros d'amende. Le texte n'a jamais été appliqué.

14. UEJF et autres / Twitter Inc. et Twitter France www.legalis.net.

Débat

L'Europe est-elle naïve face aux réalités contemporaines de guerres économiques? *Constructif* a posé la question à deux personnalités aux réponses contrastées. Elvire Fabry, de l'Institut Jacques Delors, souligne les capacités du marché unique à orienter la concurrence dans le bon sens. Agnès Verdier-Molinié, de la Fondation iFRAP, alerte sur les faiblesses qui brident l'Union européenne.

Elvire Fabry

Chercheur senior à l'Institut Jacques Delors
(www.institutdelors.eu).



Agnès Verdier-Molinié

Directrice de la Fondation iFRAP (www.ifrap.org).



Elvire Fabry

L'Europe à l'assaut des distorsions de concurrence

L'Union européenne n'est ni naïve ni faible. Offensive, elle négocie des accords bilatéraux conformes à ses principes, et développe des relations multilatérales défendant ses valeurs et ses intérêts. Le marché unique, prisé par les pays tiers, constitue un atout exceptionnel. Le contrôle de son accès s'avère une arme redoutable. L'Union, en Europe, fait bien la force.

Peut-on s'en tenir à la critique lancinante d'une Europe naïve qui s'entête à conserver son marché ouvert en se montrant incapable de défendre ses actifs stratégiques face au capitalisme d'État chinois et au repli protectionniste des États-Unis? Ce serait ignorer le tournant stratégique qui a été pris ces dernières années. En prenant appui sur sa compétence exclusive en matière de politique commerciale, l'Union européenne a entrepris de renforcer les règles de concurrence équitable (*level playing field*) et témoigne d'une nouvelle maturité, plus offensive. L'Union privilégie le renforcement des règles, qui crée un cadre stable et plus durable que le seul rapport de force et les transactions réduites aux volumes d'importation dont s'est contenté Donald Trump avec la Chine. En tirant parti de l'attractivité du marché unique et du socle de normes communes, c'est tout un arsenal d'instruments et d'initiatives que les Européens déploient, à la fois au niveau unilatéral, bilatéral et multilatéral.

Attractivité du marché unique

Il aura fallu la conjonction de l'offensive tarifaire de Donald Trump et des négociations du Brexit pour que les Vingt-Sept réalisent que l'accès au marché unique, qu'ils ont mis des décennies à construire, est devenu un formidable levier de négociation, par son attractivité ou comme arme de dissuasion si l'on s'expose au rétablissement de barrières tarifaires ou non tarifaires. Le marché unique sert de bouclier lorsqu'un État membre ciblé par les mesures hostiles d'un État tiers bénéficie de la cohésion des Vingt-Sept, qui engage tout le poids du marché unique afin d'appliquer des mesures de rétorsion, comme dans le cas du projet français de taxation des services numé-

riques. Par ailleurs, Donald Trump a forcé la renégociation des accords commerciaux des États-Unis avec le Canada et le Mexique ou la Corée du Sud, et a contraint la Chine et le Japon à en signer, sans parvenir à tordre le bras de l'Union – première puissance commerciale et premier partenaire économique de Washington –, qui a répondu aux offensives tarifaires de Trump par des mesures réciproques.

Par ailleurs, dans le contexte actuel de guerre commerciale et de crise économique mondiale, le marché unique est une base arrière stratégique pour les entreprises européennes. Mais surtout, les normes européennes (environnementales, sociales, phytosanitaires, etc.), si longtemps décriées comme des contraintes superflues, s'imposent à présent comme des standards mondiaux d'autant plus convaincants qu'elles pèsent par le poids du marché unique. Il s'agit de « l'effet Bruxelles », que la juriste américaine Anu Bradford a défini comme l'attractivité du marché unique, qui encourage les pays tiers à s'aligner sur les standards européens élevés¹. C'est le système européen de protection des données (règlement général sur la protection des données, RGPD) qui inspire désormais de nombreux pays (Japon, Corée du Sud, Singapour, Inde, Mexique, Argentine, Chili, Australie et divers États américains) plutôt que le modèle américain de libre circulation des données ou le modèle chinois de contrôle étatique.

Des défenses et contraintes renforcées

Parmi les initiatives unilatérales figurent le contrôle des investissements directs étrangers (IDE), en vigueur depuis le 11 octobre 2020, et le projet de contrôle des subventions étrangères. La première s'intéresse à la cible des investissements étrangers

1. Voir notamment Anu Bradford, *The Brussels effect. How the European Union rules the world*, Oxford University Press, 2019.

pour éviter la prédation d'actifs qui porterait atteinte à l'autonomie stratégique d'un État membre ou du marché unique. Autoriser un investissement étranger est une compétence exclusive des États membres et les Européens veulent rester attractifs pour les IDE. Mais il s'agit de développer une vigilance collective à l'échelle du marché unique. Par ailleurs, l'Union veut pouvoir identifier l'investisseur ultime afin d'être en mesure de bloquer les investissements venant de pays dont les règles de subvention sont éloignées des règles européennes. Cela permettra donc de filtrer l'accès aux marchés publics européens. À cela s'ajoute la réforme des mesures anti-dumping qui a renforcé la réactivité des Européens. Il s'agit *in fine* de mieux protéger sans protectionnisme, en pressant les pays tiers, en commençant par la Chine, d'accepter des conditions de concurrence équitable.

En outre, voilà dix ans que l'Union élargit l'assiette réglementaire des accords commerciaux de nouvelle génération qu'elle négocie à travers le monde. Il ne s'agit plus seulement de supprimer les droits de douane, mais bien d'établir plus de règles dans les échanges (protection de la propriété intellectuelle, réciprocité dans l'ouverture des marchés publics, etc.) en cherchant activement à promouvoir les normes européennes plus exigeantes. À présent, la direction donnée par la Commission d'Ursula von der Leyen est de renforcer la dimension contraignante des normes environnementales et sociales. Les Vingt-Sept sont ainsi restés fermes dans la négociation du chapitre sur le *level playing field* de l'accord post-Brexit de décembre 2020, avec notamment un principe de non-régression sur les normes environnementales et sociales européennes et le rétablissement de droits

de douane si la politique d'aides d'État appliquée crée des distorsions de concurrence significatives. L'Union défend également activement les règles multilatérales malgré la crise existentielle que traverse l'Organisation mondiale du commerce. Son objectif est de ramener les États-Unis et la Chine à la table des négociations pour renforcer les disciplines multilatérales, en particulier sur les subventions et les entreprises d'État. Elle a œuvré à la signature début 2020 d'un accord sur la réduction des subventions industrielles avec les États-Unis et le Japon, qui renforce la pression exercée sur la Chine pour l'engager à réformer son système de subventions illimitées. À présent, la gestion de la pandémie de Covid-19, la relance économique et la course technologique engagée entre les grandes puissances risquent d'amplifier les distorsions de concurrence par un recours massif aux aides publiques. Au-delà des exceptions appliquées depuis le début de la pandémie, les Européens prévoient de réviser les règles de l'Union en matière d'aides d'État. Mais on ne peut évacuer le besoin à court et moyen termes de mieux discipliner l'usage de ces aides publiques en laissant s'accroître les déséquilibres à l'échelle mondiale.

L'accord d'investissement entre l'Union et la Chine, signé fin décembre 2020, va dans ce sens. De portée encore limitée, il vise à garder la Chine engagée dans une dynamique de négociation orientée vers une concurrence plus équitable entre entreprises publiques et privées et/ou étrangères. Il s'agit également d'un test pour l'autonomie stratégique de l'Europe qui souhaite engager une coopération transatlantique sur la Chine sans se limiter à s'aligner sur les intérêts américains. ●

Agnès Verdier-Molinié

Les six faiblesses de l'Europe

L'Europe part mal armée dans les guerres économiques contemporaines. Avec des règles budgétaires qui ne sont pas respectées, une union fiscale et monétaire limitée, sans fonds de pension, la bataille de l'export est loin d'être gagnée. Surtout quand la politique de concurrence bride les éventuels champions européens.

Emmanuel Macron a déclaré en décembre 2020: « *Les Américains ont les Gafa, les Chinois ont les BATX et les Européens ont le RGPD.* » Ça veut dire quoi? Vraisemblablement que nous avons réussi à transmettre notre amour de la bureaucratie à toute l'Europe au détriment de la création de valeurs et de richesses. La compétition est mondiale, l'Europe est au cœur de cette compétition. La vieille Europe va devoir regarder en face ses six faiblesses majeures si elle veut tirer son épingle du jeu.

1. Des règles budgétaires justes mais non respectées

En théorie, les déficits et les dettes des États membres de la zone euro ne doivent pas dépasser 3 % du PIB et 60 % du PIB respectivement. En cas de dérapage, le volet correctif est censé s'enclencher avec des sanctions, lesquelles... n'ont jamais été utilisées. C'est dans ce cadre, et alors que la crise financière de 2009 puis des dettes souveraines en 2012 sont survenues, que près de 15 pays de l'Union se retrouvent, en 2013, en procédure de déficit excessif.

Les dispositions supplémentaires prises en 2012 et 2013, avec les paquets législatifs dits « six pack » et « two pack », et le traité sur la stabilité, la coordination et la gouvernance (TSCG) signé le 2 mars 2012, qui interdisent un déficit structurel supérieur à 0,5 point de PIB, l'obligation de baisser la dette excessive au-dessus de 60 % de 1/20^e par an, n'ont eu aucun effet.

L'Europe n'a pas été capable d'imposer collectivement des freins à l'endettement national (comme la Suisse, la Suède ou l'Allemagne), pas plus que des vigies financières aux compétences harmonisées. Cette impuissance collective menace à terme l'exis-

tence même de la zone euro et ce malgré les interventions, à la limite des traités, de la BCE.

L'erreur a sans doute été de fixer des objectifs budgétaires communs avec les 60 % et les 3 % seulement sur les dettes et déficits souverains des États, sans s'intéresser aux pourcentages des dépenses et des recettes et à l'importance de financer les retraites par capitalisation pour développer des entreprises de croissance. Car une logique de solde ne débouche finalement que sur une baisse collective de croissance potentielle: l'augmentation des dépenses implique une augmentation des prélèvements obligatoires qui rognent à leur tour la capacité de rebond de l'économie.

Rappelons enfin que la France bat tous les records lorsqu'il s'agit d'exploser les compteurs. Elle est largement responsable des mauvais chiffres de la zone. Au final, quand la zone euro compte en moyenne, en 2019, 47,1 % de dépenses publiques par rapport au PIB et 41,7 % de prélèvements obligatoires par rapport au PIB, les États-Unis, eux, sont à 38 % de dépenses publiques et 24,3 % de prélèvements obligatoires.

2. Des règles fiscales divergentes

Les systèmes fiscaux restent aussi très divergents (avec un très lent projet d'unification des bases fiscales). Il en résulte, là encore, un manque criant de compétitivité notamment pour la France. France Stratégie a pu montrer que si notre pays baissait de 2,3 points de PIB ses impôts de production, comme l'Allemagne, il augmenterait les investissements directs étrangers (IDE) dans ses centres de production de 25 %. En cas d'harmonisation fiscale totale en Europe, la France verrait une augmentation de 131 % de ses sièges sociaux et de 17 % de ses centres de

production. Elle verrait cependant une diminution de 12 % de ses centres d'innovation (en raison d'une baisse du crédit impôt recherche): là où précisément notre pays dispose d'un avantage comparatif.

3. Une zone monétaire qui n'est pas encore optimale

La zone euro n'est pas une zone monétaire optimale. Ainsi, par exemple, la mobilité des capitaux, des biens, des services et des personnes n'est pas totale. On l'a vu notamment avec la volonté de taxer la circulation des capitaux mobiliers à la CSG lorsqu'ils étaient perçus en France, ce qui montre à rebours qu'il y a des frictions en matière de perception des retraites. Des frictions qui s'expliquent par des modèles sociaux historiquement différents, bismarckiens (financés par les cotisations) ou beveridgiens (financés par l'impôt).

Surtout, l'union bancaire européenne n'est pas achevée. Cette absence d'unification bancaire empêche l'achèvement de la circulation des capitaux en Europe: pas de consolidation de banques paneuropéennes, pas d'unification des lois sur les faillites, etc. et donc impossibilité de créer un secteur financier capable des levées de fonds suffisantes pour financer les licornes de demain (les jeunes entreprises atteignant le milliard d'euros de capitaux).

4. Une politique de la concurrence qui comporte des biais

L'Union européenne a beaucoup de mal à faire émerger des champions européens parce qu'elle se concentre sur le démantèlement des cartels et des monopoles plus que sur la contestabilité des marchés (qui garantit des prix concurrentiels). Or, cette stratégie favorise toujours les champions historiques nationaux. Elle se retrouve dans la « captation » de la norme par ces derniers, dont le lobbying à Bruxelles est ancien et efficace, ce qui ferme la porte aux *pure players* européens. Ces derniers ont donc souvent un intérêt stratégique à se financer ailleurs, pour gagner en croissance, quitte à repartir ensuite à l'assaut du marché européen plutôt que de se développer sur place. Il y a là autant de freins qui viendront peser sur la relance européenne.

5. La bataille de l'export

Le premier objectif doit être de construire nos champions européens. Et tous les pays de la zone euro doivent être alignés en la matière si nous voulons gagner la bataille de l'export et consolider nos entreprises tout en développant des entreprises de croissance qui deviennent des leaders. La pandémie de

Covid-19 a fait prendre conscience de la faiblesse de l'Europe quand il s'agit d'être indépendant en matière de fabrication de médicaments ou autres.

Cela dit, ce n'est pas en tapant sur les Gafa ou sur la Chine qui produit des masques à bas prix que nous remporterons le match qui se préfigure. L'Europe dispose d'atouts mais elle ne doit pas oublier que pour redistribuer de la richesse elle doit d'abord en créer.

Si on voulait schématiser, on pourrait dire que la balance excédentaire de la zone euro, qui se chiffre à 225 milliards d'euros en 2019, repose essentiellement sur la capacité exportatrice de l'Allemagne, puisque l'excédent commercial de l'Allemagne avec la zone extra-européenne est de 224 milliards d'euros.

6. Une quasi-absence de fonds de pension qui entraîne une pénurie de start-up

Pour construire des champions européens, nous avons besoin de fonds de pension. La Suisse, pourtant petit pays, réussit à avoir une balance commerciale excédentaire car elle a beaucoup plus de retraites par capitalisation. Les actifs de ses plans de retraite par capitalisation représentent 142 % de son PIB (en France, c'est 12 %). Cela lui permet de financer ses entreprises. La France dispose de seulement 200 milliards de capitalisation. Elle devrait en avoir 10 fois plus. L'Europe, c'est environ 8000 milliards de dollars d'actifs de fonds de capitalisation publics et privés quand les fonds de pension américains représentent 27549 milliards de fonds privés et 2939 milliards de fonds publics. Le décrochage de l'Europe dans la bataille du numérique remonte au début des années 2000 et est complémentent lié au manque de fonds de pension. Seulement 10 % des licornes, ces start-up valorisées à plus de 1 milliard de dollars, sont européennes.

Certains pays prennent de l'avance, à l'image du Royaume-Uni, qui demeure le leader européen du numérique. Ou des pays nordiques, qui ont rapidement saisi qu'en raison de l'étroitesse de leur marché domestique, ils devaient penser plus grand. Il en naîtra des géants comme le suédois Spotify, aujourd'hui valorisé 62 milliards d'euros. Si nous voulons nos géants du numérique, nous devons nous en donner les moyens, et cela ne passe pas forcément par des financements publics mais par des fonds de pension et une fiscalité qui incite à financer les start-up comme au Royaume-Uni, avec un dispositif qui permet de déduire 30 % d'un investissement en capital jusqu'à 1 million de livres pour un couple. Il faut espérer que l'Europe de demain, moins naïve, plus frugale et mieux gérée, arrivera à prendre le tournant de la « deep tech ». ●

Compétition des modèles sociaux, compétition des métropoles

**Julien
Damon**

Rédacteur en chef de *Constructif*, auteur notamment
de *La question SDF* (2021).



Les nouvelles guerres économiques se déploient sur tous les fronts. Les systèmes nationaux de protection sociale, plus ou moins denses, composent un élément essentiel de compétitivité. Du côté des grandes villes, qualité et coût de la vie constituent une dimension clé de marketing urbain et de lutte d'influence.

Compétitions et conflits économiques n'impliquent pas uniquement les États et les entreprises. Les sujets ne relèvent pas seulement de la souveraineté et de la productivité. Les batailles se livrent sur d'autres terrains que les taxes et les subventions. Les entreprises, petites ou grandes, prennent ainsi en considération avec le plus grand sérieux les différentiels de protection sociale, selon les territoires, et les disparités concernant les coûts de la vie et la qualité de vie pour leurs employés. Pour les modèles nationaux de protection sociale, comme pour les réalités et perspectives des collectivités territoriales, il devient nécessaire de pleinement s'inscrire dans la logique des guerres économiques.

Géopolitique de la protection sociale

Droit du travail et droit des prestations sociales se conçoivent comme des vecteurs de paix. Ce sont aussi des instruments de concurrence, de conflits et de puissance.

L'Organisation internationale du travail (OIT) a fêté ses 100 ans en 2019. Créée après la Première Guerre mondiale, afin de contribuer à la paix par la promotion du travail décent, cette agence spécialisée des Nations unies conventionne et recommande à foison. Pour son cinquantième anniversaire, l'institution s'était vu attribuer le Prix Nobel de la paix. Parmi ses maximes, la locution latine *Si vis pacem, cole justitiam* (« Si tu désires la paix, cultive la justice ») souligne la liaison entre les projets pacifiques et les ambitions de protection sociale. Au carrefour du droit privé et du droit public, la protection sociale rassemble le droit du travail et le droit des prestations sociales.

Du côté du droit du travail et des obligations faites aux employeurs, il s'agit historiquement de préserver

la paix sociale, mais aussi d'organiser la juste concurrence. C'est un fait oublié, mais la création d'une inspection du travail, en France, a été réclamée au premier chef par le patronat. L'objectif est de faire respecter par tous ce qui régit l'activité salariée. Ce thème essentiel de la concurrence se retrouve de plus en plus, en Europe, dans les questions transfrontalières et de détachement¹.

Le statut de travailleur détaché permet à un employé travaillant dans un État membre de l'Union d'être « détaché » pour travailler dans un autre État membre. Salaires et conditions de travail du détaché dépendent du pays d'accueil, tandis que les cotisations sociales sont celles du pays d'origine. Les avantages sont évidents pour des employeurs des pays de l'Est, à faible protection sociale, envoyant leurs employés exercer en Europe de l'Ouest. La législation relevait à l'origine d'une exception à la règle du droit international privé, suivant laquelle le contrat de travail doit se conformer à la loi du pays de travail (*lex loci laboris*), mais le phénomène s'est tellement développé que l'on est passé du latin à l'anglais. La problématique est désormais celle du « dumping social ». À l'échelle du monde entier, et pas seulement de l'Europe riche, l'expression désigne la mise en concurrence de travailleurs des pays développés avec la main-d'œuvre moins chère des pays en développement. La matière alimente nombre de discussions et contentieux dans une guerre économique que les instances européennes, comme plus largement l'OIT, cherchent toujours à encadrer.

Du côté du droit des prestations sociales, qu'il s'agisse d'assurance maladie, de retraites ou de politique familiale, la guerre paraît plus larvée. Elle s'incarne dans une autre expression anglo-saxonne : « forum shopping ». Celle-ci, également issue du droit international

1. Au sujet du détachement, voir Philippe Sanson, « Organiser la libre circulation : le cas du détachement », *Constructif*, n° 52, 2019, pp. 29-33.

privé, définit une pratique consistant à saisir la juridiction la plus susceptible de donner raison à ses propres intérêts. Plus concrètement, sur le plan de la protection sociale, le « shopping » consiste en évaluation des avantages et inconvénients de migrer dans tel ou tel pays. Pour les cadres supérieurs expatriés, des cabinets internationaux se chargent des correctifs. Pour les plus pauvres, les migrations se décident en fonction des capacités d'intégration et des opportunités économiques du pays visé, mais aussi en partie selon les niveaux de générosité et les possibilités d'accès aux mécanismes de protection sociale.

Ces sujets sont extrêmement sensibles, en particulier au sein d'une Union européenne qui, avec plus de 4 000 milliards d'euros de prestations sociales, représenterait la moitié de la dépense sociale mondiale. Dans ce contexte la France, avec près de 800 milliards d'euros de dépenses sociales, mais moins de 1 % de la population mondiale, représente à elle seule près de 10 % de la dépense sociale mondiale. Il n'est pas nécessaire d'être géopoliticien agrégé de droit social pour voir là des tensions globales majeures, expliquant notamment bien des déplacements.

Afin de traiter ces différentiels d'intensité, les conflits qu'ils nourrissent et les migrations qu'ils suscitent, il ne faut certainement pas vouloir uniquement baisser le coût du travail dans les pays riches. Il faut l'augmenter dans les pays pauvres, en y renforçant la protection sociale². Dans cette logique, la protection sociale s'entend bien en tant que champ et instrument de la guerre économique. En espérant que celle-ci demeure, comme le souhaite donc l'OIT et toutes les agences onusiennes, pacifique.

La protection sociale s'étend surtout depuis le XX^e siècle. Son inscription dans l'attirail et le registre de la guerre économique est donc assez neuve. Plus ancienne se trouve la compétition entre les collectivités locales. Mais celle-ci prend maintenant des traits particulièrement contemporains.

Géostratégie des collectivités locales

En 2019, Vienne est la ville où l'on vivrait le mieux au monde, selon le palmarès Mercer des villes offrant le meilleur cadre vie. La capitale autrichienne se classe ainsi au premier rang pour la dixième année consécutive³. Paris, dans ce même classement, se trouve en 39^e position. Si des palmarès de villes ont été conçus et publiés dès les années 1970 en France, les études internationales sont plus récentes. Elles sont devenues un instrument, discuté mais très utilisé, de mesure de l'attractivité et de la compétitivité. La compétitivité vise à appréhender des flux financiers et économiques, et à attirer des entreprises, quand l'attractivité concerne plutôt les gens⁴.

De fait, les collectivités locales, à toutes les échelles, sont engagées dans une grande compétition d'image et d'attractivité. Le classement des villes est devenu une industrie pour les cabinets de conseil, les universités, les multinationales. Et on ne compte plus les études annonçant la ville la plus chère, la plus accueillante, la plus puissante, la plus cool, la plus favorable (ou défavorable) à l'environnement.

Établir des classements selon les prix et les niveaux de vie dans les villes est un exercice difficile. Les études reposent sur la comparaison du coût d'un panier de produits, de biens et services. Ce panier comprend généralement, mais pas systématiquement, le logement, les transports, l'alimentation, les vêtements, les loisirs. Les données recueillies, dont l'évolution dépend directement des cours de change, sont destinées à être utilisées par les gouvernements et les multinationales pour protéger le pouvoir d'achat de leurs employés expatriés. Elles permettent d'afficher « la ville la plus chère du monde », celle-ci changeant chaque année, mais également dans l'année, en fonction des enquêtes.

D'autres enquêtes portent sur la qualité de vie. Leurs résultats dépendent moins des fluctuations de change et du niveau de développement économique. Dans l'étude menée par le cabinet Mercer, la qualité de vie est analysée selon une quarantaine de facteurs réunis en dix catégories (stabilité politique, environnement économique, offre culturelle, offre de services sanitaires, offre éducative, réseaux de transport, services récréatifs, offre de consommation, logement, environnement naturel). Il s'ensuit un index de qualité de vie qui permet des hiérarchisations. Le classement, qui ne subit pas de profonds changements d'une année à l'autre, est très attendu. Il produit des résultats pour un concours permanent des collectivités. Surtout, il donne des informations et des indications aux entreprises et aux individus qui voudraient changer de ville. Instruments d'influence et éléments éminents de concurrence, ces enquêtes et leurs résultats alimentent, à leur manière, les guerres économiques que se livrent les villes, au sein des nations et entre les nations.

La qualité de l'environnement est, à cet égard, devenue un outil et une expression de ces combats. Avec l'affirmation de la préoccupation environnementale dans les agendas politiques internationaux, nationaux et locaux, l'environnement a été érigé en priorité des stratégies urbaines. Il y a, en l'espèce, à la fois une coopération des villes et une concurrence entre elles. Coopération car les villes et réseaux de villes échangent idées et bonnes pratiques, par exemple en matière d'énergie photovoltaïque, de circuits courts de logistique ou d'analyses économiques sur le cycle de vie d'un produit. Concurrence car il s'agit d'être repéré et distingué.

2. En ce sens, voir Martin Hirsch, *Sécu : objectif monde. Le défi universel de la protection sociale*, Stock, 2011.

3. www.mercer.fr/newsroom/classement-2019-mercier-qualite-de-vie.html.

4. Voir Julien Damon, Thierry Paquot, *Les 100 mots de la ville*, PUF, 2014.

LE CITY BRANDING

S'il rappelle la tradition des devises et des blasons des villes européennes, le *city branding* - c'est-à-dire la promotion de l'image de marque des villes - s'inspire des techniques modernes de commercialisation pour valoriser la ville à travers la création d'une marque et de slogans publicitaires tels que « Madrid about you », « I Amsterdam », « Only Lyon ». La marque doit contribuer à rendre la ville identifiable et désirable. Le *city branding* correspond à la fois à une démarche de labellisation faisant ressortir des attributs matériels de la ville et affirmant son statut (de capitale, de technopole innovante, de ville verte) et un marquage symbolique reposant sur la mise en avant de valeurs locales spécifiques, d'une histoire singulière, de sa « personnalité », son dynamisme, ses qualités esthétiques, son patrimoine ou encore son ambiance et son animation. Grâce à ce marketing identitaire, des villes comme Barcelone, Bilbao, Dublin ou encore Manchester se sont dotées d'un nouveau « capital image » qui a largement contribué à renforcer leur attractivité. Nombre de villes se dotent d'un service de marketing urbain. Dans le cadre de ces politiques, pouvoir être reconnu ou labellisé comme écoquartier, ville durable, ville verte, ville « inclusive », ou - nouveau terme en vogue - « ville résiliente » importe considérablement. Il n'en va plus seulement, en France, de panneaux d'entrée de ville présentant une reconnaissance de « ville ou village fleuri » mais d'arguments essentiels à faire valoir à des investisseurs et des habitants, actuels ou à venir.

Durabilité et qualité de vie au cœur des batailles de l'attractivité

Lorsqu'ils sont en mesure de choisir, les ménages recherchent le meilleur compromis entre opportunités professionnelles et qualité de vie. La situation géographique, le climat, l'offre urbaine (qualité des équipements, services aux particuliers, commerces, espaces verts, etc.), l'offre scolaire et universitaire deviennent des éléments de plus en plus décisifs dans les choix de localisation résidentielle.

La qualité de l'offre résidentielle et urbaine est de plus en plus prise en compte par les entreprises qui souhaitent implanter un nouvel établissement dans une agglomération. De la qualité de cette offre dépend, en effet, la capacité de ces entreprises à attirer et stabiliser leur main-d'œuvre sur place, et cela d'autant plus que celle-ci est qualifiée.

On a longtemps pensé que le travail allait vers le capital. Il semble que ce soit maintenant l'inverse⁵. Les villes qui réussissent ne seraient pas celles qui attirent

les investissements, mais celles qui attirent d'abord les talents. La baisse des coûts de communication et de déplacement entraîne une profonde révision des paramètres de l'implantation géographique. Si les choix de localisation des firmes demeurent structurants, à moyen terme ce sont les choix résidentiels, notamment des plus « talentueux », qui deviennent déterminants. La qualité de vie, pour les mieux dotés, devenue donnée centrale, fait primer l'infrastructure immatérielle sur l'infrastructure matérielle.

Surgit, pour finir, la quadrature du cercle de la ville durable. Si, bien entendu, tout peut être conciliable dans les discours, il n'existe pas d'équilibre local parfait entre les trois grands enjeux du développement durable: le défi économique (attirer des emplois et des ressources), le défi social (permettre la cohabitation de différentes catégories d'habitants) et les grands défis environnementaux. D'où une compétition de communication mais aussi de réalisations afin de se présenter sous un jour propice. Et une guerre infinie, faite d'images, d'investissements et de déplacements. ●

5. Voir, plus largement, Pierre Veltz, *La société hyper-industrielle. Le nouveau capitalisme productif*, Seuil, 2017.

NEW YORK ET LES DEUX THÉORIES DE L'ATTRACTIVITÉ

Les théories de l'attractivité s'organisent autour de deux pôles. D'un côté, le géographe star Richard Florida estime que l'attractivité d'une ville procède d'une règle des 3 T (tolérance, technologie, transports). C'est l'offre de mobilité, la mobilisation des nouvelles technologies et l'acceptation de modes de vie différents qui permettent d'attirer les talents. L'expert a récemment ajouté un quatrième T, celui de territoire, pour bien prendre en compte le déterminant territorial essentiel qu'est la géographie.

D'un autre côté, l'économiste libéral Edward Glaeser estime que la première condition de l'attractivité est la sécurité, suivie de l'initiative privée, de la mobilité et du développement des universités. Aux 3 T répondent, avec Edward Glaeser, les 3 C de l'attractivité urbaine: concurrence (comme source d'émulation), connexions (matérielles et immatérielles), capital humain (à attirer et sécuriser). On peut forcer le trait à partir de l'exemple de New York. Comment expliquer le succès d'une ville qui, dans les années 1970, incarnait la violence et la faillite économique? Deux mugs incarnent l'alternative. Sur le premier, le célèbre slogan « I love New York », inventé dans les années 1970 et repris partout dans le monde. Ce mug, à rapprocher des prescriptions de Richard Florida, représente le marketing urbain qui vise à changer l'image de la ville. Le deuxième mug, à rapprocher d'Edward Glaeser, provient du département de police de New York. Celui-ci est connu pour sa politique de tolérance zéro, politique discutée mais qui a accompagné la spectaculaire baisse de la criminalité à New York. Un mug pour l'image d'ouverture et de tolérance, un mug pour l'image de tolérance zéro et de répression. Tout le champ des possibles en matière d'attractivité.



À lire: Richard Florida, *Who's your city? How the creative economy is making where to live the most important decision of your life*, Basic Books, 2008; Edward Glaeser, *Des villes et des hommes. Enquête sur un mode de vie planétaire*, Flammarion, 2011.

Tous concernés!

**Alain
Juillet**

Président de l'Académie d'intelligence économique. Ancien haut responsable chargé de l'intelligence économique au secrétariat général de la Défense nationale.



La guerre se déplace, globalement, des terrains militaires vers les confrontations économiques. Tandis que l'Occident semble moins prêt aux conflits guerriers traditionnels, certains grands pays, comme les États-Unis ou la Chine, se donnent les moyens de la puissance économique, pour l'affrontement et le renseignement. La guerre économique vise à protéger ou conquérir des marchés, à renforcer ou déstabiliser des régimes. Intensifié par la généralisation des risques de cybersécurité, le sujet doit préoccuper et intéresser toutes les entreprises. Une question de survie.

Depuis l'origine du monde chaque espèce a appris à lutter pour sa survie. Dans ce cadre, elle a découvert la nécessité de se défendre et l'intérêt de l'attaque pour assurer sa pérennité face aux multiples agresseurs. Toutes celles qui ne l'ont pas compris ont disparu, comme l'oiseau dodo de l'île Maurice, incapable de se défendre face aux porcs, rats et chiens amenés par les navigateurs.

Les êtres humains sont de loin les plus grands prédateurs, car leur combat pour la survie est passé de la protection de la tribu à la défense du territoire, puis à la prédation et l'exploitation des espèces végétales et animales et même de l'espèce humaine, cela pouvant aller jusqu'à l'anéantissement. Avec le temps, ce qui était une exigence pour la survie à court terme est devenu une politique. L'homme a su utiliser toutes les ressources de son intelligence pour organiser son action, apprendre à la justifier, et l'imposer comme la seule possibilité par la force ou la conviction. Comme l'a défini Clausewitz, la guerre est devenue la continuation de la politique par d'autres moyens. S'appuyant sur la foi, l'idéologie, les grands principes ou, plus prosaïquement, sur la loi du plus fort, les chefs, qu'ils soient élus ou héritiers, ont défendu leurs intérêts et ceux de leurs peuples envers et contre tous.

Même si l'histoire écrite par les vainqueurs les justifient, les massacres commis en 1099 par les croisés de Godefroy de Bouillon lors de la prise de Jérusalem, par Hernan Cortez en 1519 à Cholula chez les Aztèques ou par les aviateurs anglais du maréchal Harris sur Dresde en 1945 montrent qu'à toutes les époques tous les moyens sont bons pour gagner.

L'évolution de la guerre militaire

Dans l'histoire du monde, la puissance militaire a toujours été le moyen le plus efficace pour imposer sa loi. En-deçà de la guerre, la conscience de la force supérieure de l'adversaire a souvent permis d'imposer un ordre ou des règles avantageant le puissant. Rares sont les hommes qui sont prêts à risquer l'anéantissement en refusant de collaborer, comme on l'a vu dans notre pays il y a soixante-dix ans.

Selon le principe de l'épée et du bouclier, l'évolution a vu régulièrement se succéder les améliorations de l'un puis de l'autre comme armes de la victoire. Ils sont la clé de compréhension de la course à l'armement permanente que nous connaissons entre les principales puissances mondiales. Il faut, bien entendu, y ajouter les généraux stratèges qui, de César à Napoléon, ont su en tirer le meilleur parti pour faire la différence. Mais n'oublions pas le soldat qui, dans les guerres à équivalence d'armes et de capacités stratégiques, a servi de variable d'ajustement avec des niveaux de pertes considérables selon les époques, comme ceux atteints durant la Première Guerre mondiale.

L'arrivée de la bombe atomique et son emploi sur Hiroshima et Nagasaki ont bouleversé les règles par la puissance létale déployée, qui n'a cessé de se développer depuis. L'arrivée d'autres pays, déclarés ou pas comme possesseurs de la bombe, a bouleversé les équilibres, en application de la stratégie française de dissuasion défensive. La capacité de détruire gravement l'adversaire, même si on est soi-même détruit, change les règles du jeu. On en a la démonstration entre Israël qui la possède et l'Iran qui ne l'a pas encore.

De ce fait, il a fallu continuer à développer une puissance plus conventionnelle avec de nouvelles armes dans un espace à cinq dimensions, en y incluant le spatial et le cyber. Aujourd'hui la septième flotte américaine, qui contrôle l'ouest du Pacifique, a la puissance de feu de la totalité de la Deuxième Guerre mondiale. Face à cette course à l'armement, que les États-Unis dominant avec, en 2020, un budget de 732 milliards de dollars contre 261 pour la Chine, le problème est de savoir comment contourner cette hyperpuissance qui a la force de tout imposer.

De là est né le concept de « guerre hors limite », formulé par les colonels chinois Qiao Liang et Wang Xiangsui en 1999. Selon ce concept, au lieu de chercher à être meilleur en frontal il faut exploiter les failles en sortant du cadre classique. On ne peut attaquer la septième flotte, mais elle devient inopérante si elle n'a plus de liaisons entre ses différents navires et avions. En application de cette théorie, les Russes ont inventé le missile sol-air S400 ou le système de brouillage Krasukha, tandis que les Chinois produisaient le missile hypersonique DF17. Notons qu'avec les découvertes sur la MHD (magnétohydrodynamique) de Jean-Pierre Petit en 1977, la France avait trente ans d'avance sur ces nouvelles technologies qu'elle n'a pas su utiliser. Comme avec Louis Pouzin pour l'Internet ou Emmanuelle Charpentier pour les ciseaux génétiques, nous avons le génie de laisser partir ailleurs le fruit de nos recherches.

Même si les démonstrations de force restent monnaie courante, les guerres frontales entre grandes puissances deviennent très incertaines. Cela favorise les conflits localisés pour imposer leur vision dans un pays ou une zone intéressante sur le plan stratégique. Comme on ne peut plus faire de guerre coloniale, on se construit des motifs plus ou moins crédibles pour faire la guerre directement ou *via* un intermédiaire. C'est ainsi que les grandes puissances règlent leurs comptes et mesurent leurs forces respectives dans l'appui à l'attaque ou à la défense d'un pays cible, par exemple en Ukraine, en Irak ou en Syrie. Dans ce cadre, la guerre de libération pour motif humanitaire n'est qu'un habillage médiatique et cynique, comme on l'a vu au Kosovo ou en Libye, avec des conséquences souvent pires que les motifs l'ayant justifiée.

Le problème majeur de ces guerres locales ou régionales est que, depuis soixante-dix ans, les pays occidentaux ne savent plus les gagner en dépit de leurs capacités militaires. De la Corée à l'Irak en passant

par l'Indochine, la Syrie, l'Algérie ou l'Afghanistan, nous sommes chaque fois partis sans avoir réglé véritablement le problème. Avec l'expérience, il est apparu que nos pays n'étaient plus disposés à faire l'effort de guerre nécessaire, dans la durée, sous la pression médiatique des opposants et du refus de la mort qui caractérise les sociétés occidentales, qu'elle soit pour raisons militaires ou sanitaires.

La guerre économique globale

Face à ce constat qui s'impose progressivement à tous, il est apparu nécessaire de trouver un moyen de remplacement efficace pour mettre à genoux le pays qui refuse de se plier aux règles édictées par les grandes puissances.

La guerre est une chose trop grave pour être confiée à des militaires, disait Clemenceau en 1887. Il le confirmera en 1917 en organisant la victoire. Dans l'histoire, on a régulièrement cerné des camps militaires, comme à Alésia ou Khe Sanh, assiégé des châteaux comme Château-Gaillard ou Orléans et des villes comme Troie ou Paris.

Chaque fois, l'objectif était de créer à l'intérieur des conditions de vie dramatiques pour briser l'esprit de résistance et forcer à céder. C'était le principe du général Philip Sheridan, auteur de la formule « un bon Indien est un Indien mort », qui encouragea les chasseurs de primes comme Buffalo Bill à tuer tous les bisons des plaines pour amener les Indiens, dont c'était la nourriture essentielle, à se replier dans les réserves insalubres qu'on leur destinait. C'était aussi celle du maréchal Koutousov dans sa tactique de la terre brûlée face à Napoléon pendant la campagne de Russie.

L'efficacité relative de ce type d'actions sur petite superficie a fait réfléchir les stratèges. Durant la Deuxième Guerre mondiale, quand on a constaté que la capacité de résistance de l'ennemi était encore très forte, il a été décidé de s'attaquer à l'outil de production industriel et de frapper directement les civils. Ce furent les bombardements des usines de la Ruhr qui diminuèrent sensiblement les capacités de l'armée allemande, tandis que dans la guerre du Pacifique les 85 000 morts civils des bombardements sur Tokyo firent plier l'esprit de sacrifice des Japonais. La guerre économique est donc passée du niveau local au niveau global, mais elle restait en complément de la puissance militaire.

Pour les Chinois, l'économie s'affirme comme le support prioritaire du développement interne et à l'international. Chez les Occidentaux, l'analyse des échecs militaires sur différents théâtres d'opérations durant la deuxième partie du siècle dernier a fait réfléchir. Les Américains ont pensé qu'il était temps de transformer l'économie en un véritable outil de puissance pour contrôler ses alliés et faire plier les opposants, en s'appuyant sur des textes légaux et des actions d'influence. Le modèle a été mis au point. Il fait ses preuves par étapes.

Quatre volets d'une confrontation qui s'intensifie

Sur le plan légal, on a commencé par interdire aux industriels étrangers, en particulier dans le domaine de la défense, de commercialiser des produits incluant des pièces américaines sans leur autorisation. C'est la règle Itar (*International Traffic in Arms Regulations*) qui a pénalisé toute l'industrie de l'armement, du spatial et de l'aéronautique européenne. Nous l'avons découvert à nos dépens pour le Rafale ou l'Airbus. On a ensuite, au mépris des règles internationales, mis en place en deux temps le concept de lois extraterritoriales, qui s'appliquent aux ressortissants et aux industriels de l'ensemble de la planète s'ils ne respectent pas les lois des États-Unis, passent par des sociétés américaines ou opèrent en dollars, qui est depuis Bretton Woods la monnaie de référence au niveau mondial. Dans un premier temps, il s'agissait de lutter contre la corruption et de pouvoir contrôler des entreprises étrangères concurrentes, comme on l'a vu avec la BNP Paribas. Dans un second, on a levé le voile pour appliquer ce principe à ceux qui ne veulent pas respecter les décisions politiques américaines, ce qui est évidemment très différent. Ce fut par exemple le cas de Total en Iran. L'affaire du gazoduc Nord Stream 2 en est une autre parfaite illustration. Disposant d'une production excédentaire par rapport à leurs besoins, les Américains veulent vendre du gaz de schiste aux Européens, dont la France a interdit la production chez elle. Pour empêcher les Russes de livrer du gaz moins cher par Nord Stream 2 à travers la Baltique et de se dispenser des droits de passage à l'Ukraine, les États-Unis ont voté et mis en œuvre des sanctions très lourdes visant les entreprises et les dirigeants qui osent leur tenir tête.

Le deuxième volet consiste en des actions d'influence ciblées pour déstabiliser l'adversaire, semer

le doute sur ses capacités réelles et inciter fortement à choisir le produit qu'on veut imposer. Cela fait appel aux réseaux sociaux, aux médias et aux agents d'influence de tout ordre – politiques, médiatiques ou économiques. Un bel exemple en est l'affaire de la 5G avec Huawei, dont le véritable tort était d'avoir deux ans d'avance sur des concurrents américains et de pouvoir les remplacer. Or, cela aurait pénalisé les capacités américaines d'interception de la NSA, comme l'a montré Edward Snowden. Sachant que les Chinois risquaient de faire de même (développer l'espionnage à grande échelle), la vraie question était de savoir par qui nous préférons être écoutés, en oubliant qu'une solution européenne aurait réglé le problème. Un autre exemple en a été donné durant la crise sanitaire due à la Covid-19 par les actions d'influence des grands laboratoires mondiaux pour imposer leurs produits au détriment des autres dans un combat où le profit potentiel était évidemment prioritaire par rapport à l'intérêt général.

Un troisième volet, issu des deux premiers, est la mise en œuvre au niveau national de la politique de « changement de régime » lancée par George W. Bush mais développée surtout par Barack Obama. On crée des difficultés d'approvisionnement et des pénuries graves puis on encourage les révoltes et mouvements populaires pour changer le régime en place. Ce fut la clé du Printemps arabe, qui s'est révélé un échec, et de la politique iranienne de Donald Trump. Cette approche est dorénavant utilisée également au niveau de domaines considérés comme stratégiques, afin de mettre en difficulté des concurrents par des actions en amont ou en aval visant à provoquer des réactions des financiers et de la Bourse. L'interdiction de fourniture de puces électroniques aux entreprises chinoises vise à réduire la capacité de production et par contrecoup à déstabiliser les entreprises, qui ne peuvent plus respecter leur plan de développement. Notons que, dans ce domaine, les Chinois ayant le quasi-monopole sur les terres rares, ils ne se gênent pas pour menacer le reste du monde de hausses de prix ou d'arrêt des livraisons.

Le quatrième volet, consubstantiel aux trois autres, est l'utilisation des moyens apportés par le cyberspace. La capacité d'acquisition et de stockage des données grâce au *big data*, la rapidité d'algorithmes toujours plus performants, les apports de l'intelligence artificielle, le développement des réseaux techniques ou sociaux de tous ordres ont multiplié l'efficacité du renseignement. Or, celui-ci est indispensable pour mettre

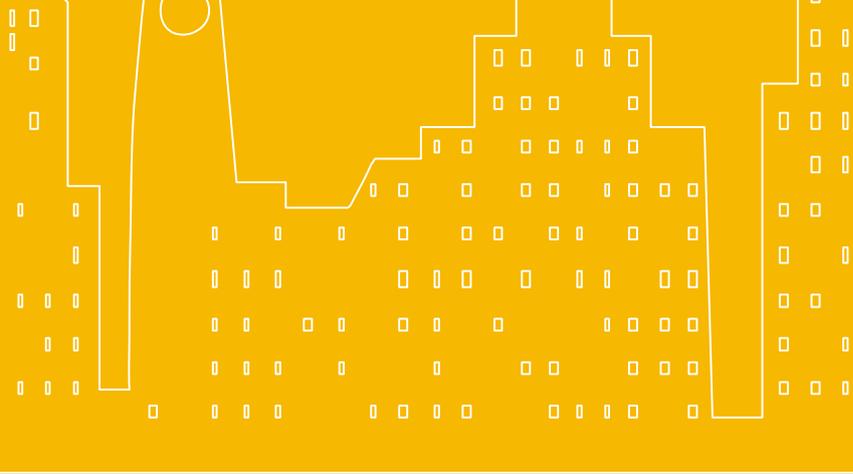
en œuvre toutes les facettes des opérations de guerre économique menées par les principaux pays et les entreprises essentiellement multinationales. Dans cette guerre digitale, le ciblage et le pillage des données utiles chez le concurrent sont monnaie courante, qu'ils soient opérés en direct ou avec une étape de rachat dans le Dark Web. La déstabilisation par l'image, visant le produit, le dirigeant ou l'entreprise, bénéficie de la couverture médiatique, consciente ou inconsciente, des ONG et des groupes de pression minoritaires. Le numérique, qui est devenu une nécessité pour le fonctionnement optimisé des entreprises, est donc aussi un élément essentiel des outils de la guerre moderne. Cette utilisation agressive implique de s'en protéger, d'où l'importance croissante de la cybersécurité.

Le problème nouveau vient du fait que le cyber-renseignement peut être réalisé par des entités étatiques de nombreux pays, mais aussi sous-traité à des groupes de hackers, à des organisations criminelles classiques, ou opéré directement par des sociétés possédant des experts et des moyens techniques propres. L'utilisation du cyber a considérablement baissé le coût d'acquisition des renseignements et des actions d'influence, ouvrant ainsi des champs d'opportunités à nombre d'opérateurs. Chacun de nous doit prendre conscience que le risque de subir des actions offensives s'est donc multiplié.

Tous concernés

La guerre économique évolue rapidement pour répondre aux besoins émergents dans tous les domaines stratégiques ou d'importance vitale. La compréhension de la géoéconomie et de la géopolitique est une obligation générale pour préparer l'avenir. La prise en compte de la différenciation par la culture est une nécessité pour sortir de la vision européenne d'un monde qui de son côté nous considère en déclin. Il faut comprendre que chaque grande branche de l'économie mondiale, régionale ou nationale a des besoins et des problèmes spécifiques qu'il faut connaître, pour les réduire ou les exploiter selon son positionnement.

Le réalisme s'impose comme un préalable à toute évolution face à des concurrents venus d'ailleurs qui utilisent tous les moyens pour construire des stratégies gagnantes. Toute activité et chacun des éléments humains ou techniques qui la composent sont des cibles potentielles. Contrairement à la naïveté confondante de ceux qui croient encore que les marchés s'équilibrent par eux-mêmes dans le cadre de la mondialisation, nous sommes dans un monde où personne ne fait de cadeau. Dans le processus de guerre économique, il faut savoir se défendre et souvent attaquer pour survivre. Face à cette nécessité, nous sommes tous concernés. ●



Prévention stratégique, solutions pratiques

- 38 Regarder les choses en face**
• Bruno Racouchot
- 42 Document • Un flash « ingérence économique » de la DGS**
- 43 La politique de sécurité économique de l'État**
• Joffrey Célestin-Urbain
- 47 Défense commerciale renforcée et concurrence mieux régulée : deux armes pour l'Europe**
• Emmanuel Combe
- 52 L'École de guerre économique : une *success story* française**
• Christian Harbulot
- 56 La diplomatie d'entreprise**
• Jacques Hogard
- 60 Relocalisations industrielles, relocalisations actionnariales**
• Frédéric Gonand
- 64 Les WorldSkills : un concours international des compétences**
• Jean Michelin

Regarder les choses en face

**Bruno
Racouchot**

Directeur de Comes Communication et de la lettre
Communication & Influence (www.comes-communication.com).



Les entreprises françaises exercent dans un contexte de guerre économique multiforme. Leurs dirigeants doivent être plus avertis et mieux armés. Des services et des experts s'y emploient. La réaction doit cependant gagner en vigueur. Le combat exige de la lucidité, de la clarté et de la vaillance.

La désignation de l'ennemi est le fondement du politique. Cet aphorisme constitue l'un des piliers de l'œuvre du juriste allemand Carl Schmitt (1888-1985), qui compte aussi parmi les plus grands spécialistes de l'histoire des relations internationales. Désigner l'ennemi, c'est clarifier l'échiquier des rapports de force, préliminaire indispensable à l'engagement d'une stratégie. Autrement dit, pour opérer cette désignation de l'ennemi, il faut savoir, nommer et dire. Savoir exige que le travail de la pensée se fasse logiquement et lucidement. Nommer implique d'énoncer clairement pourquoi l'ennemi s'impose justement comme ennemi. Dire, enfin, suppose que l'on ait le courage de la formulation dialectique, donc la force mentale nécessaire pour affirmer sans ambiguïtés la réalité de la situation que l'on doit affronter, définir le champ à explorer et désigner les partenaires – amis ou ennemis – auxquels on va être confronté. Cette règle vaut pour la philosophie politique. Elle demeure d'une perpétuelle actualité en matière géopolitique. Ce n'est pas un hasard si l'exégète de l'œuvre de Carl Schmitt en France, Julien Freund (1921-1993), consacra l'essentiel de ses travaux à une réhabilitation du concept de réalisme. Carl Schmitt comme Julien Freund méritent d'être relus – ou découverts – de toute urgence. Car désignation de l'ennemi et retour au réalisme constituent des concepts clés pour qui tente aujourd'hui de discerner les logiques qui animent la sphère de la guerre économique. Ces concepts, en effet, ne sont pas l'apanage des seuls politiques. C'est aussi et surtout ceux qui sont en première ligne de cette guerre économique, à savoir les chefs d'entreprise et leurs équipes rapprochées, qui doivent se les approprier, les assimiler et *in fine*, les mettre en œuvre.

La guerre économique : concept et réalité incontestable

Bien que le chercheur et journaliste Ali Laïdi ait prouvé dans son *Histoire mondiale de la guerre économique* (Perin, 2016) que celle-ci existe depuis la nuit des temps, universitaires, intellectuels, économistes et autres « faiseurs d'opinion » ont longtemps nié en France la réalité même du concept de guerre économique. En conséquence, nous avons déjà un temps de retard. Néanmoins, nul ne peut désormais nier que cette guerre est polymorphe et, envahissant l'ensemble des champs du réel, qu'elle frappe de plein fouet la société dans son ensemble et le monde de l'entreprise en particulier. D'où l'intérêt qu'il y a à étudier de près le concept de guerre économique systémique développé récemment par Christian Harbulot, fondateur en 1997 de l'École de guerre économique. « *La guerre économique systémique*, écrit-il, *est un mode de domination qui évite de recourir à l'usage de la puissance militaire pour imposer une suprématie durable* »¹. Dorénavant, il n'y a plus de fracture entre une sphère militaire détentrice du *hard power* et l'univers économique où serait supposé régner le « doux commerce » cher à Montesquieu. Le penchant français pour un certain idéalisme tel qu'il fut prôné dès le XVIII^e siècle s'est mué au fil du temps en un irénisme incapacitant, ayant pour corollaire un refus de prise en compte du réel, qui constitue de nos jours un sérieux handicap. Cette fâcheuse propension à être déconnecté du réel s'est aggravée avec la montée en puissance des mécanismes de censure et d'autocensure². Ce puissant *mainstream* inhibe les pensées en interdisant la perception du réel en tant que tel. Un tel blocage mental par l'interdiction, tacite ou non, de dire ce que l'on voit, constitue une arme de *soft power* redoutable.

1. Voir l'article de Christian Harbulot dans cette livraison de *Constructif* ainsi que les deux premiers numéros des *Cahiers de la guerre économique*, parus en 2020.
2. Voir le dossier « Censure et autocensure », *Constructif*, n° 56, 2020.

Des réactions nécessaires

Le refus de nommer les choses a des conséquences pratiques très directes sur notre politique et notre économie. Dans le second volume de *Sentiers de la guerre économique*, sous-titré *Soft Powers* (VA éditions, 2020), Nicolas Moïnet, professeur des universités et vieux routier des affaires d'intelligence économique³, décortique de multiples cas pratiques où des entreprises françaises de toute taille sont confrontées à une kyrielle de méthodes déloyales mais efficaces. Espionnage, opérations d'influence, techniques d'ingérence, manipulation des normes, fraudes... La liste pour énumérer tous les cas de figure serait trop longue. Au plus haut niveau de l'État, marchant sur les brisées des grands précurseurs de l'intelligence économique que furent Alain Juillet ou Rémy Pautrat, certains hauts fonctionnaires sont conscients de l'âpreté du combat à mener. Pour preuve, le préfet Pierre de Bousquet de Florian, ancien coordinateur national du renseignement et de la lutte contre le terrorisme, a récemment préfacé le manuel *Survivre à la guerre économique* (VA éditions, 2020), d'Olivier de Maison Rouge, avocat spécialiste des questions de renseignement, particulièrement écouté pour tout ce qui touche aux opérations juridiques en matière de guerre économique. Des structures d'État, au premier rang desquelles la Direction générale de la sécurité intérieure (DGSI) ou l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi), mènent un travail pédagogique de sensibilisation en direction du monde de l'économie. Il y a urgence. Car le pillage et la mise en coupe réglée des entreprises françaises, notre éviction progressive de nos zones d'expansion politique ou économique - notamment par les Chinois ou les Anglo-Saxons - ne datent pas d'hier et ne se limitent pas à des start-up prometteuses. Quand General Electric fait main basse sur Alstom alors que l'un de ses dirigeants, Frédéric Pierucci, est enfermé dans une prison américaine, on voit clairement comment violence physique, imposition unilatérale des normes et prédation financière peuvent faire bon ménage sans que le monde patronal français ne prenne la pleine mesure de ce qui advient⁴. Cette apathie ou cette paralysie sont d'abord imputables à une incapacité mentale d'appréhender le réel pour ce qu'il est. Le blocage réside d'abord et avant tout dans les cerveaux, en un hiatus majeur entre réalité médiatique et réalité « immédiate ».

Se débarrasser du prisme médiatique, limiter la pression immédiate

Chez les dirigeants, qu'ils soient politiques ou économiques, le monde est souvent perçu d'abord comme une représentation médiatique. Le réel qui est mis à leur disposition (médias, rapports, analyses, etc.) est d'abord filtré, puis mis en forme et analysé par ceux qui « font l'opinion ». Ces derniers impriment aux événements qu'ils observent leur propre grille de lecture, qu'ils ont acquise dans les écoles où, sans en avoir nécessairement conscience, ils ont été formatés. Les faits observés sont dès lors mis en forme grâce au système de décryptage, le plus souvent réputé « scientifique » et admis comme seul valable, par ceux qui adhèrent - consciemment ou non - à la pensée *mainstream*. De même, les outils d'observation qui vont conforter ces analyses ne naissent pas *ex-nihilo*. Ils sont calibrés en fonction de paramètres très précis. Ainsi, les algorithmes sont ciselés selon des critères qu'impose ce même *mainstream*. En outre, le dirigeant politique ou économique s'entoure d'équipes elles aussi issues des mêmes moules, partageant les mêmes paramètres d'observation et surtout la même manière de percevoir le monde et de le jauger - voire de le juger. Dès lors, il ne faut pas s'étonner de distorsions majeures entre le réel rapporté (médiatique) et ce qu'il est en réalité. Ce qui engendre des conséquences terribles dans le traitement des crises ou le déploiement des stratégies. Parmi les dirigeants, il y a ceux qui, dépourvus de tout esprit critique, suivent les leçons apprises sans barguigner. Viennent ensuite ceux qui doutent, mais craignent d'apparaître comme anachroniques et préfèrent adopter la politique de l'autruche. Enfin, il y a ceux qui sont parfaitement conscients de cette aporie mais semblent désarmés pour faire face. D'autant que communicants et conseillers sont là pour les freiner et les faire rentrer dans le rang. D'où l'angoisse des politiques et chefs d'entreprise à décider dans l'incertitude, comme l'a si bien analysé le général Vincent Desportes. Enfin, il faut intégrer ici le facteur temps. La pression qui s'exerce sur celui qui décide est d'autant plus forte qu'il est soumis au diktat de la réactivité, de l'immédiateté. Ce facteur, qui a pris une ampleur inégalée avec l'irruption d'Internet, a été concomitant avec la montée en puissance angoissante du vide stratégique - pour reprendre le titre d'un ouvrage de Philippe Baumard (CNRS éditions, 2012). Cette distorsion sans cesse croissante entre réel médiatique et réel « immédia-

3. Voir, notamment, son article « La transparence : opportunité ou danger dans la guerre économique ? », *Constructif*, n° 51, 2018, pp. 21-23.

4. Sur cette affaire, voir l'ouvrage de Frédéric Pierucci, *Le piège américain*, JC Lattès, 2019.

tique » a ainsi des conséquences très concrètes pour le dirigeant d'entreprise et ses équipes. En voici un exemple tiré de ma modeste expérience.

Une expérience personnelle

Dirigeant depuis plus de deux décennies un cabinet spécialisé dans la mise en œuvre de stratégies de communication d'influence, qui opère sur plusieurs zones à l'international, je vis la moitié du temps au Brésil, pays que je fréquente depuis quarante ans. La France est le premier employeur privé étranger dans ce pays, avec plus de 500 000 salariés. Les plus grandes entreprises françaises y sont actives, parfois depuis longtemps. Géant entrepreneurial, force est de constater que nous y sommes un nain politico-stratégique. Nos majors sont attaqués de toutes parts par des ONG et leurs états-majors sont tétanisés, incapables de comprendre et donc de répliquer. Il ne fallait pourtant pas être grand clerc à l'été 2018 pour prévoir que Jair Bolsonaro, surfant sur les affaires de criminalité et de corruption, allait remporter la mise et devenir président du Brésil. Mais nos observateurs et dirigeants n'ont rien vu venir, se situant dans une posture morale, déconnectée du pays profond, donc par essence irréaliste. Vivant dans le sud du pays, j'observais dans le même temps à la manœuvre l'Espagne socialiste, l'Allemagne de Merkel et l'Italie de Conte. Ces pays, tous politiquement alors aux antipodes d'un Bolsonaro, développaient cependant un total pragmatisme, tandis que les officiels français se posaient en donneurs de leçons... Les PME et ETI du Rio Grande do Sul, l'État le plus au sud du Brésil, sont pour nombre d'entre elles de souche allemande ou italienne et entretiennent des liens constants avec leur pays d'origine. Quel formidable réseau économique! À l'opposé, les actuelles querelles idéologiques entre dirigeants français et brésiliens font que nous sommes en position de faiblesse alors que de très belles opportunités se dessinent, par exemple en matière d'infrastructures. Pourquoi ce climat morose alors que la France a, jusqu'à ces dernières années, bénéficié d'une cote d'amour impressionnante au Brésil? De fait, notre incapacité à regarder les choses en face, qu'elles nous plaisent ou non, nous empêche de nommer et de dire, donc de réagir. Une telle posture génère à l'évidence des conséquences terribles pour notre devenir géopolitique et économique. Tragique constat!

Une alchimie de la puissance et de l'influence

Alors, que faire? S'extraire de l'impasse dans laquelle nous nous trouvons exige deux qualités: la lucidité et le courage. Une fois que l'on a posé sur le réel un œil débarrassé des scories idéologiques et partisans, une fois que l'on est parvenu à se dégager de la gangue du politiquement correct, il faut nommer les choses et dire. Aucune communication ne peut se déployer si elle n'est pas d'abord cadrée par une stratégie digne de ce nom. Donc en premier, se poser la question: quel est l'effet final recherché? Si ce sont seulement les résultats financiers à l'horizon de trois mois, inutile d'aller plus loin. En revanche, penser sur le long terme exige une astucieuse alchimie entre stratégie et information-communication, entre puissance et influence. Regardons comment fonctionnent dans la plupart des pays les systèmes d'intelligence économique - qui d'ailleurs ne disent pas leur nom tant ils sont consubstantiels à leur manière d'être. Les États-Unis, par exemple, développent d'innombrables passerelles entre quatre mondes: politique, universitaire, économique et militaire. Les réseaux se multiplient et s'entrecroisent, tout comme l'accès aux bases de données. La justice, à géométrie variable, a pour boussole l'intérêt national, condamnant les entreprises étrangères et favorisant les locales. Les agences fédérales de renseignement collectent les données et abreuvent leurs partenaires publics et privés. Et nous, que faisons-nous face à ces rouleaux compresseurs? Où en sommes-nous? À travailler en silo... Or, comme le dit Nicolas Moinet, face à des dynamiques de réseaux, on ne peut pas rester dans des logiques de bureaux! Ne nous leurrons pas, nous sommes arrivés à ce *tipping point*, ce point de rupture qu'évoque le journaliste Malcolm Gladwell. Pour que les choses bougent, dit-il en substance, il faut trois éléments: un contexte, une ligne directrice et des « oiseaux rares ». Le contexte est celui de la guerre économique dans laquelle nous nous trouvons immergés, que nous le voulions ou non. La ligne directrice peut ici être la prise de conscience que la guerre économique nous concerne tous et qu'il est grand temps de pratiquer un authentique patriotisme économique. Enfin, à nous d'être les « oiseaux rares » qui fassent se rencontrer et échanger experts et décideurs conscients de la gravité de la situation. ●



Un flash « ingérence économique » de la DGSi

La DGSi diffuse régulièrement depuis 2013 les flashs de l'ingérence économique. Ces fiches évoquent des actions dont des sociétés françaises sont victimes. Parmi les sujets traités en 2020 : les risques liés à l'hébergement de données dans le *cloud*, les risques induits par les vols d'ordinateurs portables, les risques d'escroqueries liées à la Covid-19. Ayant vocation à illustrer la diversité des situations auxquelles les entreprises sont susceptibles d'être confrontées, elles sont mises à disposition pour accompagner la diffusion d'une culture de sécurité interne. Pour toute question : securite-economique@interieur.gouv.fr.

RISQUES ENGENDRÉS PAR LA VENUE DE DÉLÉGATIONS ÉTRANGÈRES AU SEIN DE STRUCTURES PUBLIQUES ET PRIVÉES

Flash n° 40, février 2018

Des établissements français, privés ou publics, sont amenés régulièrement à accueillir, sur leurs sites industriels ou au sein de leurs locaux, des délégations étrangères.

Bien que légitimes, ces visites, si elles font l'objet d'un manque d'encadrement, peuvent s'avérer préjudiciables pour les établissements hôtes, eu égard aux multiples possibilités de captation d'informations ainsi offertes.

1^{er} exemple

Une entreprise française présente une technologie innovante à une délégation étrangère en visite sur son site. Lors de la présentation, l'un des membres de la délégation tente de subtiliser et de dissimuler sur lui les plans de la technologie et de la machine la fabriquant. Seule la vigilance d'un salarié a permis de contrecarrer l'action du ressortissant étranger, qui a pu agir de sa propre initiative, sur instruction de son employeur ou même de son gouvernement. Bien qu'aucun élément ne permette de caractériser une opération planifiée et ciblée, le préjudice aurait été conséquent pour l'entreprise hexagonale si l'action avait été menée à son terme.

2^e exemple

À l'occasion de la visite d'un site appartenant à un sous-traitant français d'un équipementier aéronautique, une délégation extra-européenne a pu se déplacer librement sur l'ensemble du site, ne bénéficiant d'aucun encadrement ou contrôle fiable. Les membres de la délégation ont également refusé d'abandonner, le temps de la visite, leurs téléphones mobiles à l'accueil, dérogeant ainsi aux consignes expressément affichées à l'entrée du site. Cette absence totale de mesures de sécurité a permis à la délégation de se livrer à de nombreuses prises de photographies et de vidéos de prototypes.

3^e exemple

Le comportement particulièrement intrusif d'une délégation étrangère a retenu toute l'attention du personnel d'une entreprise tricolore du secteur industriel de défense. Les visiteurs ont posé de nombreuses questions précises sur le savoir-faire industriel et ont pu manipuler à plusieurs reprises du matériel sensible exposé, passant outre les consignes du personnel d'accompagnement.

Commentaires

La visite de délégations étrangères constitue un atout pour les structures publiques et privées tricolores en termes d'échanges commerciaux ou scientifiques. Ces situations sont cependant génératrices de risques pour le

patrimoine d'une entreprise ou le potentiel économique ou scientifique national.

Des entreprises étrangères, concurrentes ou simplement missionnées à cette fin, profitent de ces opportunités pour tenter de récupérer un maximum d'informations sur la structure ciblée, son organisation et les technologies innovantes en cours de développement. Certaines délégations peuvent être également infiltrées, à la demande du pays concerné, par des membres de services de renseignement.

Les structures qui accueillent en leur sein des ressortissants étrangers le temps d'une visite doivent s'être dotées de procédures, prévues à leur règlement intérieur. L'accès physique – ainsi que l'objectif de la visite – doit être précisément déterminé à l'avance et restreint aux périmètres préalablement choisis. Par ailleurs, il est important de sensibiliser les responsables sécurité et le personnel à l'importance de signaler tout comportement intrusif ou suspect.

Préconisations de la DGSi

Compte tenu des risques engendrés par la venue de délégations étrangères au sein de structures publiques ou privées nationales, la DGSi émet les préconisations suivantes :

- Convenir à l'avance d'un parcours de visite, dit « de notoriété ».
- Se renseigner au préalable sur l'objectif de la visite : dans quel but ? quels sont les sujets, technologies qui intéressent la délégation étrangère ? etc.
- Demander et enregistrer systématiquement, en amont de la visite, les identités complètes, ainsi que les fonctions précises des membres de la délégation.
- Limiter, si possible, l'accès aux endroits sensibles et stratégiques de la structure.
- Accompagner la délégation tout au long du parcours.
- Prévoir du personnel encadrant chargé de veiller au respect des règles édictées par la structure.
- Demander aux membres de la délégation de laisser leurs téléphones et appareils électroniques à l'accueil. Si cela s'avère impossible, interdire le cas échéant la prise de photos ou de vidéos.
- Sensibiliser le personnel travaillant sur place à la venue de la délégation.
- Contacter la DGSi en cas de comportement suspect ou intrusif.

La politique de sécurité économique de l'État

Joffrey Célestin-Urbain

Chef du Service de l'information stratégique et de la sécurité économiques (Sisse), ministère de l'Économie et des Finances.



Renforcée, en termes d'organisation et d'ambition, la politique de sécurité économique s'adapte à la nouvelle donne géopolitique et aux nouveaux enjeux technologiques. Elle vise la protection à l'égard de prédatons étrangères sans brider l'ouverture nécessaire. Elle s'appuie sur un arsenal juridique et une administration adaptée, en particulier pour contrôler les investissements étrangers. Elle déploie ses armes au service des intérêts économiques de la nation.

La politique de sécurité économique a pour objet la protection, face aux menaces étrangères, des actifs, matériels et immatériels, stratégiques pour l'économie française. Son implantation dans la sphère administrative n'est pas tout à fait récente: elle est l'héritière de l'intelligence économique d'État dont les prémices remontent au rapport Martre de 1994¹. En revanche, elle a pris, avec le temps, un tour nettement plus affirmé et plus opérationnel, singulièrement depuis 2018.

Du réalisme pour une nouvelle politique de sécurité économique

La sécurité économique a connu plusieurs mutations majeures au cours des dernières années. La guerre économique et la souveraineté ont fait leur entrée de plain-pied dans la pensée stratégique et dans le discours politique, au même rang que le libre-échange et l'attractivité, qui avaient jusque-là été les principales lignes de forces de la politique économique de la France. La polarisation sans précédent des rapports de force géopolitiques mondiaux suite à l'élection de Donald Trump et l'exacerbation des enjeux de suprématie technologique autour des nouvelles générations de réseaux de télécommunication et du traitement des données ont catalysé ce changement de paradigme. Ces évolutions ont mis en lumière la fragilité d'une Europe prise en tenaille entre deux grandes puissances, les États-Unis et la Chine, engagées toutes deux au grand jour dans une rivalité économique, technologique et géostratégique pour le leadership mondial.

Dans cette nouvelle donne, les forces de l'économie française et européenne (marché intérieur plus ouvert que les autres ensembles régionaux, vivier de start-up technologiques ultra-dynamiques, écosystème de recherche fondamentale à la pointe) sont

aussi des atouts exploitables par les grandes puissances concurrentes, souvent mieux équipées pour le faire. Symétriquement, nos handicaps, notamment le retard européen en matière de maîtrise des technologies numériques face aux grandes plateformes digitales étrangères, risquent d'être frappés d'irréversibilité compte tenu de la vitesse du progrès technique et de la numérisation de l'économie.

Ce constat réaliste est à la racine de la nouvelle politique de sécurité économique engagée en 2018. Les décideurs publics ont pris conscience que face à l'intensification de la menace étrangère et à son caractère de plus en plus protéiforme, la réponse de l'État devait elle aussi changer d'ambition et d'échelle.

L'objectif poursuivi était de renforcer la protection du cœur de notre patrimoine économique, scientifique, technologique et informationnel, face aux prédatons étrangères, sans pour autant remettre en cause l'ouverture de l'économie française au commerce international et aux investissements étrangers. C'est toute la difficulté de l'équation: là où les frontières économiques, numériques, technologiques, se sont effacées, avec à la clé des gains de productivité, de pouvoir d'achat et de croissance, la sécurité économique nécessite, elle, des réglages et des limites, pour protéger ce qui doit l'être, lorsque le jeu normal du marché n'est plus garanti et lorsque nos intérêts stratégiques sont sous pression.

Des défenses réarmées pour la souveraineté économique

En l'espace de deux ans, les réformes mises en place ont ainsi permis de remettre d'aplomb le volet défensif de la souveraineté économique, à travers une stratégie de réarmement.

1. Commissariat général du Plan, travaux du groupe présidé par Henri Martre, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, la Documentation française, 1994.

Tout d'abord, un réarmement par les institutions. L'État s'est doté d'une nouvelle organisation en matière d'intelligence et de sécurité économiques, à travers le décret n° 206-2019 du 20 mars 2019 et la circulaire du 16 juillet 2019 du Premier ministre, dotée de deux volets : une feuille de route nationale partagée par l'ensemble des ministères et un dispositif redynamisé et rénové au niveau régional. Les avancées permises par ces textes de référence sont de plusieurs ordres.

Au plan doctrinal, pour la première fois, l'objet de la politique de sécurité économique est clairement défini, en référence à la protection d'actifs stratégiques, matériels et immatériels, pour l'économie française. Ces actifs recouvrent à la fois des entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs, et des technologies critiques.

En termes d'organisation, le rôle de chef d'orchestre dévolu au commissaire à l'information stratégique et à la sécurité économiques (Cisse) dans l'animation interministérielle de la politique de sécurité économique est renforcé. Le partage de l'information stratégique entre l'ensemble des administrations est consacré comme un principe, avec le Sisse comme plateforme de synthèse et de capitalisation de cette intelligence collective. Le Sisse, directement rattaché au Cisse, se voit confier de nouvelles missions (surveillance des normes à portée extraterritoriale, sensibilisation des acteurs économiques à la sécurité économique, diffusion d'informations stratégiques vers les entreprises françaises au titre de l'intelligence économique). Un continuum est établi entre la politique nationale et l'échelon territorial à travers de nouveaux objectifs donnés aux préfets de région, une nouvelle organisation du réseau local autour des Disse (délégués à l'information stratégique et à la sécurité économiques) et une association plus étroite des exécutifs régionaux (signature le 18 décembre 2019 d'une charte commune entre le ministère de l'Économie, le ministère de l'Intérieur et Régions de France).

Ce réarmement s'opère également par le droit. Déjà en 2016, la loi dite Sapin 2 (loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016), qui dotait la France des moyens juridiques et organisationnels de poursuivre et de sanctionner elle-même avec la rigueur nécessaire des pratiques de corruption, était une première réponse aux procédures extraterritoriales lancées par des autorités étrangères à l'encontre de grandes entreprises françaises. L'arsenal juridique français a ensuite continué à s'étoffer, avec la création de nouveaux outils de politique publique et le renforcement d'instruments de protection existants. La loi dite Pacte (loi n° 2019-486 du 22 mai 2019) a élargi au bénéfice de l'État les possibilités de recours aux actions

spécifiques (revêtues de droits exorbitants) sur le portefeuille de l'APE (Agence des participations de l'État) et de BPI France. Elle a également renforcé les pouvoirs du ministre de l'Économie dans le contrôle des investissements étrangers en France (IEF) : pouvoirs étendus d'injonction à l'égard des investisseurs qui n'auraient pas sollicité d'autorisation préalable ou ne respecteraient pas les conditions dont peuvent être assorties les autorisations d'investissement, possibilité d'imposer *in fine* des sanctions pécuniaires jusqu'au double du montant de l'investissement irrégulier ou 10 % du chiffre d'affaires annuel hors taxes de l'entreprise. Le dispositif de contrôle des investissements étrangers en France, qui est l'un des outils phares de l'État en matière de sécurité économique, a également bénéficié de plusieurs aménagements réglementaires. Le décret du 29 novembre 2018 a ainsi étendu la liste des secteurs soumis à autorisation préalable à l'aérospatial et à la protection civile, ainsi qu'aux activités de recherche et de développement en cybersécurité, intelligence artificielle, robotique, fabrication additive, semi-conducteurs, et aux hébergeurs de certaines données sensibles. Le décret du 31 décembre 2019, entré en vigueur le 1^{er} avril 2020, a précisé la définition de la notion d'investisseur, afin de faciliter le contrôle de tous les intermédiaires de la chaîne de détention capitalistique, abaissé le seuil déclenchant une prise de contrôle (de 33 % à 25 %), intégré dans la couverture du dispositif les secteurs de la sécurité alimentaire et des médias, ainsi que les technologies quantiques et le stockage d'énergie, et ajouté les « liens d'intérêt avec un gouvernement étranger » dans les critères pris en compte pour motiver un éventuel refus du ministre de l'Économie.

En réponse à la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19, l'État a également décidé d'élargir le dispositif IEF aux biotechnologies dès le mois d'avril 2020 afin de mieux contrôler d'éventuelles acquisitions opportunistes de pépites du secteur par des intérêts étrangers. L'État a en outre introduit une mesure exceptionnelle d'abaissement du seuil de contrôle à 10 % pour les sociétés cotées, dans le même esprit de prévenir d'éventuelles opérations de prédation facilitées par la crise. Cette mesure a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2021.

Dans un autre domaine clé pour la sécurité et la souveraineté économiques, celui des télécommunications, la France s'est dotée, à travers la loi n° 2019-810 du 1^{er} août 2019, d'un nouveau cadre pour préserver les intérêts de la défense et de la sécurité nationales dans le domaine de l'exploitation des réseaux radio-électriques mobiles. Il s'agit d'un régime d'autorisation qui permet de maîtriser les risques soulevés par la 5G en matière d'intégrité et de disponibilité des réseaux.

Les résultats d'une politique ambitieuse

La sécurité économique est désormais une politique publique à part entière, qui donne des résultats tangibles.

Lorsqu'une entreprise ou une technologie listée parmi les actifs stratégiques de la nation est ciblée par des intérêts étrangers, l'État met en œuvre tous les moyens à sa disposition pour protéger ses intérêts souverains, soit en faisant échouer l'opération soit en l'encadrant de façon stricte.

Toute alerte relative à une menace étrangère sur une entreprise ou une technologie stratégique est désormais enregistrée, tracée, cotée, caractérisée, partagée, traitée et suivie dans la durée. C'est le Sisse qui joue le rôle de tour de contrôle du dispositif. Deux cent soixante-dix alertes de sécurité économique ont été répertoriées sur les dix premiers mois de l'année 2020, avec une accélération au plus fort de la crise de la Covid-19.

L'ensemble des sources et des capteurs du Sisse produisent de l'information en flux tendu sur les menaces pour la sécurité économique. Les améliorations les plus décisives se sont déroulées sur deux tableaux: l'intelligence économique territoriale (grâce au réseau des Disse, placés auprès de chaque préfet de région) et la coopération du Sisse avec les services de renseignement.

L'État n'hésite plus à utiliser systématiquement ses armes pour entraver et/ou encadrer les opérations potentiellement nocives pour les intérêts économiques de la nation. Des rachats d'entreprises stratégiques françaises par des intérêts étrangers sont bloqués lorsque l'opération n'est pas conforme aux intérêts souverains. L'État sollicite des investisseurs alternatifs, donne la priorité à des repreneurs européens dans le rachat de sites ou d'entreprises industrielles stratégiques en difficulté, et mobilise lorsqu'il le faut des fonds publics. Des partenariats sensibles entre des centres de recherche français et des acteurs étrangers

sont aussi interdits lorsqu'ils menacent la souveraineté. De même, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à solliciter la protection de la loi « de blocage » (loi n° 68-678 du 26 juillet 1968) lorsqu'elles sont confrontées à des demandes de communication d'informations sensibles de la part d'autorités étrangères: le Sisse, qui est chargé de veiller à la bonne application de la loi, est intervenu pour 13 saisines en 2020 (contre quatre par an en moyenne sur 2018 et 2019).

Une politique de puissance

La préservation de la souveraineté économique ne se limite pas à une stratégie purement défensive. Elle serait une coquille vide sans puissance économique ni maîtrise technologique.

Nous en avons une vision holistique: d'un côté, la sécurité économique au sens défensif du terme, avec une approche de type *smart shield* (bouclier protecteur resserré autour du cœur des actifs stratégiques de notre économie, ouverture large pour l'ensemble des flux d'investissements étrangers non problématiques); de l'autre, le développement de capacités économiques endogènes, par une stratégie de reconquête industrielle (« pacte productif », marchés clés, contrats de filières...) sur des verticales à forts enjeux technologiques (batteries, semi-conducteurs, IA, *blockchain*, calcul intensif, quantique, *cloud*...).

À cet égard, la politique de sécurité économique a vocation à se déployer tout autant au plan national qu'au niveau européen. La présidence française de l'Union européenne, au premier semestre 2022, comportera un pilier « puissance ». Elle pourra s'appuyer sur l'importance croissante des thématiques de souveraineté à Bruxelles, comme en témoignent les initiatives prises à l'automne 2020 en matière de régulation des plateformes numériques ou encore le changement de ton de l'Union européenne sur les distorsions de concurrence dont bénéficient certains acteurs étrangers présents sur le marché européen. ●

Défense commerciale renforcée et concurrence mieux régulée: deux armes pour l'Europe

**Emmanuel
Combe**

Économiste, professeur d'université et vice-président
de l'Autorité de la concurrence.



Ce dont souffre l'Europe, c'est moins d'une politique de concurrence trop forte que d'une politique de défense commerciale trop faible. Face aux pratiques anticoncurrentielles mises en œuvre sur le sol européen, il faut poursuivre la lutte contre les cartels et améliorer la détection des abus de position dominante, tout en contrôlant mieux les fusions-acquisitions. Pour lutter contre la concurrence déloyale, mobiliser davantage les instruments de défense commerciale s'impose également, notamment en matière de dumping et de subventions publiques étrangères.

A l'heure où l'industrie européenne est prise en tenaille entre les Gafam américains et les nouveaux géants chinois activement soutenus par la puissance publique, l'inquiétude se fait jour en Europe sur une forme d'« impuissance » de notre continent. Ainsi, l'interdiction en février 2019 de la fusion entre Alstom et Siemens a suscité de vives critiques sur la politique de concurrence européenne, accusée d'empêcher la formation de nouveaux géants. Ces débats sont alimentés par un sentiment de décrochage économique de l'Europe. En 2008, sur les 500 premières entreprises mondiales (par leur chiffre d'affaires) 171 étaient européennes, 150 américaines et 28 chinoises. Dix ans plus tard, seules 122 entreprises européennes figurent dans ce même classement, contre 126 américaines et 110 chinoises.

La politique de la concurrence, un instrument nécessaire pour l'Europe

Il est parfois affirmé que la politique de concurrence affaiblirait la compétitivité de nos entreprises, en leur imposant des contraintes que les autres pays ne s'infligent pas. Cette affirmation est en réalité discutable. Tout d'abord, la plupart des pays dans le monde disposent d'une politique de concurrence équivalente à celle mise en œuvre en Europe. De plus, en luttant contre les cartels et les abus de position dominante, en contrôlant les projets de fusion-acquisition, l'Europe se protège contre des comportements qui nuisent à la croissance et qui peuvent émaner d'entreprises non européennes.

Pour autant, la politique de concurrence européenne reste perfectible, en particulier dans sa capacité à intervenir avec des outils adaptés dans le domaine du numérique.

La lutte contre les cartels

Le premier volet de la politique de concurrence, appelé « antitrust », vise à lutter contre les pratiques de cartel et d'abus de position dominante.

Commençons par les cartels, pratique collective consistant pour des entreprises concurrentes à s'entendre en secret dans le but de figer la concurrence. Le résultat d'un cartel est d'augmenter artificiellement les profits au détriment des clients, sans aucune contrepartie en termes d'efficacité. Les cartels se développent pour l'essentiel sur des marchés de produits intermédiaires, utilisés dans le processus de production. Lutter contre les cartels permet ainsi de préserver la compétitivité d'autres entreprises.

L'Union européenne lutte sévèrement contre ces pratiques, au titre de l'article 101 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) et au moyen de sanctions pécuniaires. Plus de 8,2 milliards d'euros d'amendes ont été ainsi infligés au cours de la période 2016-2020. Pour autant, la politique anticartels n'a rien de spécifique et se retrouve aujourd'hui dans plus de 100 juridictions dans le monde.

En luttant contre les cartels, l'Union européenne se prémunit également de pratiques mises en œuvre sur son sol par des entreprises non européennes. Le droit de la concurrence vise toute entreprise, quelle que soit sa nationalité, qui enfreint les règles de concurrence en vigueur à l'intérieur de l'espace européen. À titre d'exemple, la Commission a infligé, en 2019, 368 millions d'euros de sanction à trois entreprises pour avoir formé une entente sur la fourniture de ceintures de sécurité, d'airbags et de volants de direction à des producteurs d'automobiles européens. Les trois fournisseurs sont tous non européens, tandis que les victimes de l'entente sont des entreprises européennes.

La lutte contre les abus de position dominante

Le second volet de l'antitrust vise à prohiber les abus de position dominante, à travers l'article 102 du TFUE. Cet article réprime des pratiques diverses (telles que des accords d'exclusivité, un refus d'accès au marché, des ventes liées, un dénigrement, etc.) dont l'objet et l'effet conduisent à exclure ou marginaliser un concurrent aussi efficace, souvent de plus petite taille. Les premières victimes des abus de position dominante sont donc d'autres entreprises. En luttant contre ces pratiques, la politique de la concurrence permet à des entreprises prometteuses, qui contribuent au renouvellement du tissu productif, d'exploiter pleinement leur potentiel. Elle participe ainsi au développement de nouveaux marchés et à l'émergence de nouveaux géants.

Comme pour les cartels, la lutte contre les abus de position dominante concerne toute entreprise qui met en œuvre des pratiques anticoncurrentielles sur le sol européen, quelle que soit sa nationalité. Ainsi, à trois reprises, la Commission a condamné Google pour différents abus de position dominante. Le montant total des sanctions dépasse les 8 milliards d'euros.

L'enjeu aujourd'hui est moins de « déshabiller » la politique antitrust que de l'adapter aux nouvelles réalités économiques, notamment face aux géants du numérique. À cet égard, la Commission européenne a rendu public en décembre 2020 une proposition de règlement qui vise directement les marchés numériques (Digital Market Act). Elle introduit des règles applicables aux plateformes qui se comportent en « contrôleurs d'accès » (*gatekeepers*). Ces plateformes seront soumises au respect d'un ensemble d'obligations et d'interdictions *ex ante*. Par exemple, un *gatekeeper* ne pourra plus utiliser les données provenant des entreprises utilisatrices pour concurrencer ces dernières (prohibition de l'autopréférence). On voit ici que la politique de concurrence se déplace de l'*ex post* vers l'*ex ante* et s'apparente presque à une politique de régulation. Plus encore, en cas de violation des obligations et interdictions, la Commission pourra infliger au *gatekeeper* non seulement des amendes mais aussi, en cas d'infractions systématiques, des mesures correctives comportementales voire structurelles, du type démantèlement.

Un contrôle des fusions-acquisitions

Outre la politique antitrust, l'Europe s'est dotée depuis 1990 d'un contrôle préalable des opérations de fusion-acquisition, dénommé « contrôle des concentrations ». L'idée est qu'une fusion peut entraîner des gains d'efficacité mais également réduire la concurrence sur le marché, en faisant monter les prix, en réduisant la variété des produits

ou l'incitation à innover. À la suite de l'interdiction en 2019 du projet de fusion entre Alstom et Siemens, la Commission européenne a été accusée d'être trop sévère dans son contrôle et de brider ainsi la constitution de champions européens.

La Commission européenne est-elle vraiment trop sévère? Les données disponibles ne permettent pas de conforter cette idée: en moyenne, 90 % des transactions notifiées à la Commission sont autorisées sans condition dès la phase d'enquête préliminaire. Sur les 7 934 concentrations notifiées à la Commission européenne depuis la création du règlement européen relatif au contrôle des concentrations en 1990, seules 30 transactions ont fait l'objet d'une interdiction, soit 0,4 % des cas. Les autorités administratives américaines font preuve d'une sévérité beaucoup plus grande. Ajoutons à cela que le contrôle porte sur toute entreprise, quelle que soit sa nationalité, dès lors qu'elle opère sur le sol européen. De ce fait, le contrôle s'applique également aux entreprises extra-européennes ayant des activités commerciales dans l'Union européenne.

Au-delà de ces aspects statistiques, le postulat selon lequel il faudrait laisser se constituer à tout prix des entreprises de grande taille mérite d'être questionné. En effet, la taille d'une entreprise n'est une condition ni nécessaire ni suffisante de performance. Pensons par exemple aux entreprises sur des niches de marché qui génèrent des marges très importantes et exportent massivement, à l'instar de celles qui forment le fameux *Mittelstand* allemand. Par ailleurs, les travaux académiques ont mis en évidence l'existence d'une relation positive entre les performances à l'exportation des entreprises et le degré de concurrence auquel elles sont confrontées sur leur marché propre domestique. Dès lors, une « mise en sommeil » du contrôle risquerait d'engendrer une forte concentration industrielle, avec pour conséquence une augmentation artificielle des marges et *in fine* des prix en Europe, ainsi qu'une réduction de l'incitation à innover.

Pour autant, le contrôle des concentrations en Europe n'est pas exempt de toute marge d'amélioration. À la suite de l'affaire Siemens-Alstom, la Commission a engagé une révision en profondeur de son approche, que ce soit dans la définition des marchés pertinents ou dans l'appréhension de la concurrence potentielle. Des propositions de réforme sont attendues pour 2021.

La politique de défense commerciale, un instrument en voie de renforcement

Aux côtés de la politique de concurrence, l'Europe dispose, comme tous les membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), d'une politique de

défense commerciale, qui vise à lutter contre des pratiques commerciales étrangères jugées « déloyales ». Elle porte principalement sur deux types de comportements: le dumping et les subventions publiques étrangères. En pratique, l'Union européenne a tendance à moins mobiliser sa politique de défense commerciale, comparativement à ses partenaires commerciaux, mais la situation connaît une évolution notable depuis 2018.

Commençons par le dumping. Lorsqu'une entreprise vend une marchandise à l'export moins cher que sur son marché domestique, elle peut s'exposer à des mesures antidumping de la part du pays importateur. En pratique, ces mesures consistent en l'instauration de barrières douanières – dénommées droit antidumping (DAD) – pour compenser cet écart de prix constaté. Les règles de l'OMC imposent à tout pays souhaitant mettre en place un instrument antidumping de prouver l'existence de trois éléments concomitants: une pratique de dumping, un préjudice subi par son industrie, un lien causal entre le dumping et le préjudice en question.

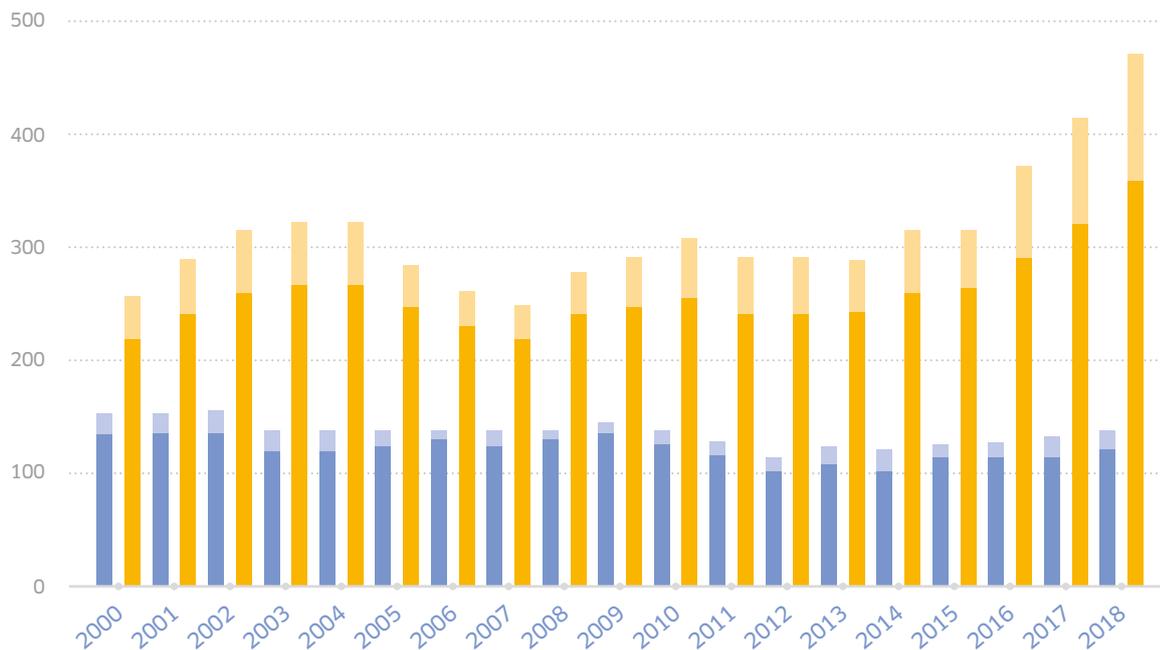
Quant aux subventions publiques étrangères, un pays qui subventionne une entreprise ou une industrie domestique donnée pour lui permettre d'exporter des biens artificiellement bon marché s'expose à des mesures antisubventions de la part du pays importateur. Ces mesures consistent le plus souvent en des barrières douanières sous la forme de taxes. Les accords de l'OMC imposent en théorie la notification des subventions, même si en pratique aucun mécanisme coercitif n'existe.

Un moindre usage de la défense commerciale en Europe

En pratique, l'Union européenne fait traditionnellement moins usage que d'autres de ses instruments de défense commerciale, notamment lorsqu'on la compare aux États-Unis¹. Ainsi, avant même l'investiture de Donald Trump en 2016, le nombre de mesures de défense commerciale en vigueur aux États-Unis était presque trois fois plus important qu'en Europe (375 mesures contre 128 en 2016), pour un volume d'importations de marchandises en provenance du reste du monde similaire.

INSTRUMENTS DE DÉFENSE COMMERCIALE : COMPARAISON ÉTATS-UNIS - EUROPE

- Unions européenne - mesures antidumping
- États-Unis - mesures antidumping
- Unions européenne - mesures antisubventions
- États-Unis - mesures antisubventions



Source : Combe et al., 2019.

1. Voir Emmanuel Combe, Paul-Adrien Hyppolite et Antoine Michon, « L'Europe face aux nationalismes économiques américain et chinois », Fondapol, novembre 2019. Les trois tomes de cette étude sont disponibles sur le site www.fondapol.org.

Comment expliquer une telle prudence de l'Europe ?

En premier lieu, l'Europe a longtemps présenté un front désuni sur ce sujet, avec une ligne de fracture entre deux blocs d'États membres. D'un côté, les pays du « Nord » s'opposent à la lutte contre le dumping, qu'ils considèrent comme une forme de protectionnisme. De l'autre, les pays du « Sud » ont plus volontiers tendance à vouloir protéger leurs industries grâce aux instruments de défense commerciale.

En second lieu, l'Europe a « surtransposé » les règles multilatérales de l'OMC. Par exemple, l'Europe a ajouté le critère dit d'« intérêt de l'Union », qui requiert la prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties, c'est-à-dire non seulement des producteurs de l'Union mais aussi des importateurs, des industriels des filières amont et aval ainsi que des consommateurs finaux.

En troisième lieu, sur un plan institutionnel, la possibilité d'un veto des États membres sur les décisions de la Commission rend plus difficile l'instauration de mesures antidumping ou antisubventions définitives.

Un renforcement récent de la défense commerciale

Néanmoins, plusieurs signaux et événements récents laissent présager une réelle évolution de l'Europe sur le rôle clé de la défense commerciale.

Tout d'abord, l'insuffisante fermeté européenne dans le cas de l'industrie photovoltaïque en 2013 a conduit à un revirement de position de l'Allemagne, où l'industrie locale a été sévèrement affectée par le dumping des exportateurs chinois. De plus, les fortes tensions commerciales de l'année 2018 entre les États-Unis et l'Union européenne ont alimenté une prise de conscience collective de la nécessité de constituer une « Europe-puissance ».

C'est dans cette perspective que les instruments de défense commerciale de l'Union européenne ont fait l'objet d'un premier renforcement en 2018. Par exemple, une nouvelle méthodologie de calcul permet de mieux traiter les cas de dumping en provenance de pays tiers sans économie de marché. En dépit de ces récents assouplissements, l'Union européenne conserve encore une forme de « surtransposition » des conditions de l'OMC.

Plus récemment, la Commission a entrepris de renforcer ses règles en matière de subventions publiques étrangères, en adoptant en juin 2020 un livre blanc, qui devrait déboucher sur des propositions législatives en 2021.

Un premier pas vers le filtrage des investissements étrangers

Au-delà de la lutte contre le dumping et les subventions publiques, l'Union européenne s'est récemment penchée sur la question du rachat d'entreprises européennes par des investisseurs non européens dans des secteurs jugés stratégiques. Cette attention nouvelle fait suite à certaines opérations de prise de contrôle qui ont marqué les esprits, à l'image de la vente du Pirée, plus grand port hellène, à l'entreprise publique chinoise Cosco.

Il n'existait pas, jusqu'en 2019, de règlement européen sur le filtrage des investissements directs étrangers (IDE), qui relevait uniquement de dispositifs nationaux. Le nouveau règlement, entré en vigueur en avril 2019, instaure un système d'information entre les États membres sur les IDE touchant des secteurs stratégiques.

Il s'agit d'un premier pas vers une politique commune. Pour l'heure, ce nouveau dispositif fonctionne comme un simple mécanisme d'alerte, consistant à informer tous les États membres d'un éventuel projet d'investissement direct étranger qui pourrait être problématique au regard de la sécurité de l'Europe. ●

L'École de guerre économique : une *success story* française

**Christian
Harbulot**

Directeur de l'École de guerre économique et directeur associé
du cabinet Spin Partners.



L'École de guerre économique forme, depuis près d'un quart de siècle, des décideurs aspirant à mieux saisir les crises et les confrontations. Produisant des connaissances et renforçant les compétences des entreprises, cette institution originale dédiée à l'intelligence économique se frotte au réel et aux théories, en luttant contre une certaine hégémonie anglo-saxonne et en proposant une expertise pratique.

L'École de guerre économique (EGE)¹ est née d'une série de rencontres hors normes qui ont débuté à la fin de la Guerre froide. Dans un domaine aussi particulier que les métiers de l'information, tout processus créatif atypique consomme du temps. En 1991, Édith Cresson, alors Première ministre, veut donner une suite à l'étude « Techniques offensives et guerre économique »². Elle en a pris connaissance quelques mois auparavant, lorsqu'elle était aux Affaires européennes. Une rencontre eut lieu avec son auteur peu de temps après son entrée à Matignon. C'est le point de départ d'un échange de points de vue qui va donner naissance à un groupe de travail sur l'intelligence économique, présidé par Henri Martre, au Commissariat général du Plan. L'un des constats faits à cette occasion est qu'il fallait inventer de nouvelles formations pour « changer de logiciel » dans la manière d'appréhender les affrontements économiques. Et qu'il fallait passer à l'acte rapidement.

Audace d'un projet hors normes et choix du parler vrai

C'est ensuite la série de rencontres entre des militaires atypiques et un ancien subversif qui va être déterminante. Trois officiers généraux ont joué un rôle majeur dans ce dialogue pour le moins original : le général Mermet, le général Pichot-Duclos et le général Gaigneron de Marolles. Le premier a notamment dirigé la DGSE. Le deuxième a terminé sa carrière militaire à la tête de l'École interarmées du renseignement et des études linguistiques (Eirel). Le troisième a reconstruit le service action du Sdece. Le point commun entre ces trois hommes réside dans leur passion pour le renseignement et leur souhait de le faire évoluer. Comme dans toute rencontre originale, il fallait un point de convergence initial. Le fait que l'ancien militant maoïste, futur directeur de l'EGE, soit à l'origine du concept de « cultures

du renseignement »³, a facilité le démarrage d'un dialogue qui dura plusieurs années.

Le projet EGE est donc le fruit de cette convergence d'opinions, qui aboutit en mars 1993, grâce au contrôleur des armées Yvon Jouan, à la création d'Intelco, que l'on peut considérer, avec le recul du temps, comme le point d'appui décisif de la naissance d'une dynamique qui reposait sur un syncrétisme du savoir-faire du fort et du faible. Mais il faudra attendre cinq ans avant de finaliser le projet. L'EGE naît finalement en 1997.

Le choix du nom était une provocation assumée. Il fallait réveiller les esprits, les sortir de cette situation de dépendance cognitive dans laquelle les élites françaises s'étaient habituées à vivre depuis 1945. Nous étions tous d'accord pour « rentrer dans le dur », aborder les sujets qui fâchent. Le temps était venu de se pencher sérieusement sur les affrontements économiques qui divisaient périodiquement le monde occidental, sans oublier l'entrée en lice du monde asiatique. La conquête commerciale lancée par le Japon aux quatre coins du monde commençait à inquiéter Washington et certains gouvernements européens. Il fallait réagir. Le durcissement du discours américain, avec notamment la création du concept de « sécurité économique », lors des deux mandats de Bill Clinton libéra quelque peu la parole sur ces sujets tabous.

Il ne s'agissait pas pour autant d'une action directement souhaitée ou pensée de manière indirecte par l'appareil d'État. Le projet échappait à la grille de lecture classique que l'on posait habituellement sur ce type de démarche. Le pouvoir politique et l'administration ne s'intéressèrent pas à la question. De son côté, le monde académique refusa de cautionner la pertinence conceptuelle de la guerre économique. Fin

1. L'EGE (www.ege.fr) est une école du groupe Planeta (www.planetaformacion.com).

2. Étude rédigée entre 1988 et 1990 par Christian Harbulot pour le compte du ministère de la Recherche.

3. Ce concept est évoqué dans l'ouvrage de Marc Elhias (pseudonyme de Christian Harbulot) et de Laurent Nodinot, *Il nous faut des espions. Le renseignement occidental en crise*, Robert Laffont, 1988.

1998, l'EGE devint un département de l'École supérieure libre des sciences commerciales appliquées (ESLSCA), une école de commerce parisienne qui accepta de s'investir dans cette expérience innovante.

Une pédagogie en phase avec l'évolution du monde réel

La création de l'EGE était une gageure. Au départ, nous étions seuls contre tous. Quelques professeurs d'université, tels que Pierre Fayard et Humbert Lesca, nous ont apporté une caution courageuse. Car il n'était pas acceptable dans leur milieu de s'aventurer sur des terrains aussi glissants. Les esprits chagrins nous prédisaient une histoire courte, et insistaient sur l'absence de visibilité financière du projet. Or, l'EGE n'a jamais bénéficié d'aucune subvention étatique, et a dû faire la démonstration de sa rentabilité à chaque étape de son développement. Autrement dit, ce sont les étudiantes et les étudiants qui s'y sont inscrits qui lui ont permis de mener à bien sa mission.

Dès sa première année d'existence, l'équipe dirigeante a opté pour une nouvelle approche dans la manière de penser la compétition économique, en y incluant les rapports de force entre puissances ainsi que les problématiques générées par les prises de position de la société civile.

Le contrat moral passé avec les intervenants résumait bien le parti pris pédagogique :

- oser regarder là où les autres systèmes d'enseignement supérieur ne veulent pas orienter leurs réflexions. C'est pour cette raison que nous avons beaucoup insisté sur les angles morts de l'entreprise;
- inventer des grilles de lecture et des méthodologies adaptées aux mutations conflictuelles du monde. L'EGE a eu, de la sorte, raison un quart de siècle avant les autres. Elle n'a pas attendu l'arrivée au pouvoir de Donald Trump pour signaler les premières défaillances de la mondialisation, les limites des lois du marché et l'importance déterminante des nouvelles politiques d'accroissement de puissance par l'économie, illustrées notamment par la percée fulgurante de la Chine en un si court laps de temps;
- tester nos innovations théoriques par des exercices pratiques réalisés dans des conditions réelles.

Lorsqu'elle a été créée en 1997, l'EGE mettait déjà en avant ce que la Covid-19 a fait ressortir dès le début de la pandémie, qu'il s'agisse de l'importance omise d'un secteur stratégique comme la santé ou le fait de « redécouvrir » les problèmes liés à la notion de dépendance

économique, qui était tombée en désuétude depuis plusieurs décennies. Et elle n'a pas perdu cet avantage déterminant. Il est, en effet, très compliqué pour le monde académique traditionnel de réécrire sa propre histoire en changeant brusquement de logiciel.

Les structures d'enseignement supérieur continuent ainsi majoritairement à voir le monde à travers le prisme des années 1990 : un marché mondial unifié, un alignement des États sur les lois du marché et de la finance. Et il est vrai que nombre d'entreprises s'accrochent à une vision à court terme, et espèrent que tout va rentrer dans l'ordre après l'élection américaine.

S'émanciper de la suprématie cognitive anglo-saxonne

L'une des leçons retenues d'emblée fut la prise en compte de l'avantage capital pris par les Anglo-Saxons durant les Trente Glorieuses, en se substituant à l'Europe comme pôle de référence mondial de la production de connaissances. Si on prend le cas de l'intelligence économique, il n'existait qu'une dizaine d'ouvrages qui traitaient des problèmes assimilés à cette question au début des années 1990, contre quelques centaines aux États-Unis. Ceux-ci couvraient l'ensemble des aspects du management de l'information. Il fallait donc sortir de cet entonnoir cognitif qui réduisait le champ de notre approche à l'acceptation des repères que les Anglo-Saxons voulaient bien nous donner. L'étude de leurs textes diffusés vers les écoles de commerce du Vieux Continent démontra rapidement qu'ils ne nous livraient pas le secret de leurs méthodes pour sortir victorieux des affrontements économiques.

Si les Anglo-Saxons ont démontré que la production de connaissances est un enjeu vital, force est de constater que leur prédominance cognitive s'effrite en raison des limites de leur approche mono-culturelle du monde. C'est à partir de ce constat que nous avons élaboré notre matrice d'enseignement.

- Le premier point fort de la méthode EGE a été de pratiquer systématiquement l'analyse comparée des systèmes compétitifs globaux. Nous avons décidé de ne pas nous focaliser sur l'analyse concurrentielle *made in USA*, mais d'élargir notre champ de recherche aux autres modèles d'économie de combat.
- Le second point fort a consisté à identifier les différentes méthodes d'usage offensif de l'information telles que mises en œuvre sur les différents échiquiers (géopolitique, géoéconomique, concurrentiel, sociétal).

- Le troisième point fort est notre capacité à intégrer en permanence la dimension humaine dans le recours aux technologies de l'information. La recherche de données en sources ouvertes et leur interprétation (*Open Source Intelligence*, Osint) sont devenues un des domaines d'expertise les plus réputés de notre mode d'enseignement.

La question clé de la production de connaissances

L'EGE s'est aussi inspirée des leçons tirées des États-Unis. Il fallait réoccuper le terrain de la connaissance en donnant d'autres points de repère cognitifs. Cette stratégie de long terme s'est construite sur plusieurs axes.

L'axe de la recherche appliquée

Cent dix-sept séminaires de recherche ont été organisés depuis 2006. Une trentaine de professeurs d'université et autant de maîtres de conférence et de docteurs ont accepté d'y participer. Ces passerelles jetées vers le monde académique ont contribué à nous sortir de notre isolement initial.

L'axe de la diffusion de connaissances

À titre d'exemple, l'EGE a produit en 2020 trois numéros des *Cahiers de la guerre économique*. Le lancement d'une revue de sensibilisation, sur support papier et numérique, à nos concepts et à nos modes opératoires est devenu un instrument indispensable pour créer un lien interactif avec les différents publics qui nous suivent. L'EGE a également produit 240 articles sur le site Infoguerre.fr. Récemment, au sujet de la Chine, l'EGE a mis en ligne un rapport d'alerte, « La Chine est-elle en train de devenir une puissance dangereuse ? » (mai 2020) et un rapport de vigilance, « Rapport de vigilance sur les contradictions de la Chine » (septembre 2020)⁴.

L'axe de l'édition

Pour 2021, cinq ouvrages sont en cours de finalisation chez VA Éditions. Le premier porte sur les nouveaux enjeux de l'espace, le deuxième sur le cas d'école de la guerre de l'information au Venezuela, le troisième sur la nouvelle problématique de sécurité nationale, le quatrième sur les failles des Gafam et le cinquième sur la méthodologie pour gérer une « crise cyber » dans l'entreprise.

Après un quart de siècle d'existence, l'heure d'un premier bilan

Plus de 2 000 « égéens » diplômés travaillent aujourd'hui dans le privé comme dans le public. Leur influence commence à se faire sentir mais ils ne constituent pas pour autant l'embryon d'une corporation qui s'ajoute aux nombreuses déjà existantes dans le paysage français. Si les nouveaux métiers de l'information au sens large du terme ont capté une partie de nos étudiants, la grande majorité d'entre eux, qui provient du monde professionnel, contribue à familiariser les entreprises et les administrations au management de l'information. Malgré les réticences encore fortes dans un pays où « l'information, c'est le pouvoir », le rouleau compresseur des technologies, des données et de l'intelligence artificielle crée de nouveaux besoins difficiles à reléguer au rayon des accessoires.

Plusieurs « révolutions culturelles » sont en cours de développement :

- Celle qui touche le monde du renseignement au sens large. La profusion des sources ouvertes bouscule les goulets d'étranglement du travail en silo et impose *de facto* une transversalité dans le fonctionnement des systèmes fermés sur des questions vitales.
- Celle qui remet en cause le fonctionnement à court terme des entreprises. Les grandes conquêtes commerciales dans le monde immatériel visent à créer en termes de consumérisme des dépendances durables.
- Celle qui affecte la société civile. Il est devenu indispensable de donner aux individus la capacité de se mouvoir avec le maximum d'autonomie dans l'univers d'Internet, en faisant preuve d'agilité intellectuelle et d'un sens du discernement pour faire le tri entre ce qui est utile et ce qui ne l'est pas.

Dans le monde éducatif, l'EGE a encore les caractéristiques d'une start-up : petite taille, réactivité, adaptabilité⁵. Mais elle entre aujourd'hui dans une nouvelle phase de développement grâce à la reconnaissance de ses secteurs d'excellence : la redéfinition de l'expertise stratégique par le management de l'information, la maîtrise opérationnelle de l'univers cyber ainsi que les nouvelles méthodes de guerre de l'information par le contenu. ●

4. Ces publications sont en ligne sur le site www.ege.fr.

5. En 2021, l'EGE aura un effectif de 320 étudiants répartis dans une dizaine de formations. Des spécialisations voient le jour en formation *executive* dans les domaines de l'intelligence juridique et de l'intelligence normative.

La diplomatie d'entreprise

**Jacques
Hogard**

Président du groupe Epee - Experts partenaires
pour l'entreprise à l'étranger (www.epee.fr).



La diplomatie d'entreprise, complément et parfois alternative à la diplomatie d'État, s'impose comme une discipline nécessaire. Mobilisant des réseaux de confiance et d'influence, cette activité diplomatique permet résolutions de crises et conquêtes de nouveaux marchés à l'international. Pour une entreprise, quelle que soit sa taille, il s'agit de pouvoir se protéger et se développer, dans un contexte de compétition accrue, notamment dans les zones compliquées.

On parle beaucoup aujourd'hui, dans les milieux d'affaires internationaux mais aussi institutionnels, de « diplomatie d'entreprise ». Au point de se demander ce que représente concrètement cette expression, ce qu'elle signifie et quel en est l'intérêt, pour peu qu'elle soit pratiquée avec éthique et professionnalisme.

Une rencontre personnelle avec la diplomatie d'entreprise

Avant de rentrer de manière plus académique dans le vif du sujet, je voudrais introduire mon propos par une anecdote: comment ai-je personnellement fait la découverte de la diplomatie d'entreprise? Tout simplement, un peu comme Monsieur Jourdain faisant de la prose, sans le savoir, lorsque je m'y suis essayé moi-même par le jeu des circonstances.

C'était il y a près d'une quinzaine d'années en Serbie, où un important groupe français faisait face à une situation jugée alors inextricable. Ayant acquis quelques années auparavant une société en Voivodine, entreprise d'ailleurs bien audité au préalable par un cabinet d'audit spécialisé en fusions-acquisitions, ce groupe ne parvenait pas à en prendre le contrôle effectif du fait du maintien d'une équipe de management très soudée et surtout très proche de certains réseaux locaux très puissants. Alors qu'ils avaient eu recours à des avocats français et serbes, leur coûtant d'ailleurs fort cher pour un résultat jusque-là nul, les dirigeants parisiens avaient tenté de mobiliser la diplomatie officielle, celle du Quai d'Orsay et de l'ambassade de France à Belgrade. Mais, là encore, pour tout un ensemble de raisons, sans résultats probants. C'est alors qu'ayant entendu parler du cabinet d'intelligence stratégique que je venais de créer avec mon associé et surtout de ma connaissance de la région, ces dirigeants s'adres-

sèrent à moi en dernier recours. Pour tout dire, si je disposais d'une expérience personnelle dans ce pays, directement liée à la fin de mon parcours militaire¹, je n'avais pas mesuré jusqu'alors combien cet épisode particulier allait m'ouvrir des portes en Serbie d'abord, mais aussi ultérieurement, dans l'ensemble du monde slave et orthodoxe. Et surtout qu'il allait m'ouvrir des perspectives passionnantes grâce à la « diplomatie d'entreprise ».

C'est ainsi que, parti pour Belgrade afin de tenter d'y plaider la cause de ce groupe français qui cherchait à s'extraire de la situation pénible et coûteuse dans laquelle il se débattait, sans solution satisfaisante apparente, j'ai pu en quelques jours, par des réseaux de confiance très personnalisés, totalement déconnectés du monde des affaires, établir un contact direct, franc et chaleureux avec le Premier ministre de l'époque, Vojislav Kostunica. L'homme n'était évidemment pas informé de l'affaire dont je le saisissais. Il en comprit tout de suite l'importance et l'enjeu. Souffrant d'une mauvaise réputation de par la désinformation massive dont elle faisait l'objet depuis le début des années 1990 et souffrant aussi des conséquences directes des guerres qui disloquèrent la République fédérale de Yougoslavie et détruisirent une part importante de ses infrastructures, la Serbie était alors dans une situation économique mauvaise, dont elle commence tout juste à émerger d'ailleurs. Introduit par des amis communs, je n'eus aucun mal à convaincre le Premier ministre de se saisir personnellement du règlement de cet épineux problème, qui pouvait, s'il venait à être connu publiquement, constituer un repoussoir aux investissements étrangers et notamment français. Cette affaire fut réglée à la grande satisfaction de mon client en un temps record, dans le délai incroyablement court de moins d'un mois après mon retour à Paris.

1. J'avais en effet commandé en 1999 le groupement des forces spéciales françaises agissant sous commandement de l'Otan au Kosovo. J'ai raconté ce que fut cette expérience à la fois douloureuse et extraordinaire dans un essai engagé : *L'Europe est morte à Pristina*, éditions Hugo & Cie, 2014.

C'est ce premier épisode, bientôt suivi d'un autre, certes différent mais similaire à certains égards, en Côte d'Ivoire, qui me convainquit de développer professionnellement ce concept de diplomatie d'entreprise. J'avais en fait bien compris que les entreprises ont aujourd'hui très souvent besoin d'une diplomatie parallèle, d'une diplomatie qui leur soit propre, déconnectée, pour ne pas dire indépendante, de la diplomatie d'État, laquelle subit ses propres contraintes, parfois contraires, pour des raisons d'ordre politique, aux intérêts des entreprises. Vivant cela de façon très opérationnelle, très proche du terrain, je réalisais qu'il y avait là une nouvelle discipline, une nouvelle compétence à développer et à mettre au service de nos entreprises, dans un contexte international marqué par une compétition souvent agressive et sans pitié.

Comment définir la diplomatie d'entreprise ?

Les termes « diplomatie d'entreprise » sont apparus il y a un peu plus d'une dizaine d'années, du fait des importantes mutations économiques et politiques, conséquences des grands bouleversements, notamment géopolitiques et technologiques, des dernières décennies. Aujourd'hui, ce concept s'est imposé. C'est ainsi que fleurissent les articles, études, ouvrages, conférences, qui en font la promotion.

Beaucoup de définitions, plus ou moins complètes et satisfaisantes, en ont été données. Je voudrais souligner ici celles qui nous sont proposées, d'une part, par Béatrice Collin, codirectrice de l'Institut européen et international (IEI) et professeure à l'ESCP, et, d'autre part, par Jean-Luc Meier, cofondateur et associé gérant de Strategic Expansion Solutions et professeur à l'université de Pennsylvanie. Ces définitions, sont à mon sens, celles qui correspondent le mieux à ma propre expérience opérationnelle de la diplomatie d'entreprise.

Écoutons d'abord Béatrice Collin: « *La diplomatie d'entreprise (ou corporate diplomacy) est peu connue du grand public, elle est souvent confondue avec le lobbying ou les relations institutionnelles. Pareille confusion relève d'une vue très étroite de cette profession complexe. Celle-ci s'inscrit dans une perspective beaucoup plus large: la diplomatie d'entreprise consiste en effet à développer la capacité politique, relationnelle et sociale de l'entreprise, afin que celle-ci puisse interagir positivement et coconstruire avec l'ensemble des parties prenantes des pays ou régions dans lesquels elle s'implante. L'objectif est d'assurer*

pérennité et performance économique à long terme. Sur le plan conceptuel, cette forme de diplomatie est un domaine émergent qui croise deux champs a priori distincts: les relations internationales, la géopolitique, l'analyse sociale et sociétale avec la vision stratégique de l'entreprise et son management »².

Voyons maintenant ce qu'en dit Jean-Luc Meier: « *La diplomatie d'entreprise est la capacité à développer des intérêts commerciaux par la création d'alliances d'importance stratégique avec des personnalités clés externes (des gouvernements, des analystes, des médias, des ONG, des groupes d'intérêts et des parties prenantes), permettant ainsi de mettre en œuvre efficacement et d'accomplir les objectifs de l'entreprise* »³.

Du concept à l'action

La première raison d'être de l'entreprise étant la création de valeur, la diplomatie d'entreprise a pour objectif prioritaire concret l'extension de ses marchés extérieurs, ou, en situation de crise, le maintien de ses positions à l'international face aux aléas politiques, économiques ou sociaux. Elle traduit l'importance des nouvelles relations à établir entre les dirigeants de l'entreprise et les pouvoirs publics.

La diplomatie d'entreprise est donc bien un nouvel outil de stratégie d'influence dans un monde où la diplomatie n'est plus le monopole des États et où la guerre économique est devenue une évidente réalité. Cela est dû, bien sûr, à la multiplication des acteurs non étatiques sur la scène de jeu internationale: médias, ONG, fondations, think tanks et entreprises multinationales ont un poids toujours croissant par rapport à la diplomatie étatique traditionnelle. Et puis celle-ci, même si elle a inventé comme une sorte de déclinaison officielle la « diplomatie économique », n'est souvent pas la mieux armée pour assister les entreprises dans leurs stratégies de développement, voire dans la défense de leurs intérêts lorsque ceux-ci sont mis en danger. Les contraintes historiques, géopolitiques, psychologiques, et les orientations politiques du moment peuvent constituer en effet autant d'obstacles à une action de la diplomatie d'État. Quant à la diplomatie d'entreprise, elle n'est en rien concurrente de cette dernière, mais, au contraire, elle en est l'indispensable complément, voire l'alternative salvatrice lorsque le contexte politique entre les pays concernés est, temporairement ou non, « difficile », voire bloquant. Il est évident que, dans l'intérêt de l'entreprise, une parfaite coopération ou en tout cas une cohérence soient établies entre la diplomatie d'État officielle et la diplomatie d'entreprise privée.

2. Voir l'intégralité de ce texte sur le site de l'IEI : <https://iei.escpeurope.eu/fr/IEI/Index/articles/5>.

3. Voir les expertises de Jean-Luc Meier sur le site www.fr.fine-relations.ch.

Mais si les grands groupes internationaux, qui pèsent naturellement de par leur taille, leurs activités, leur capacité d'influence parfois plus que les États, tant au plan économique que politique et social, jouent un rôle actif et moteur dans ce domaine, disposant en interne de véritables équipes spécialisées de « diplomates d'entreprises », il ne faut cependant pas mésestimer les besoins en ce domaine des ETI et PME à la conquête des marchés extérieurs, notamment dans les pays émergents, où le droit constitue encore bien souvent, malgré les apparences, une donnée très élastique !

Il est frappant de constater en effet que ces entreprises, par nature les moins armées en termes de capacités d'influence, sont très souvent soumises à des problématiques sérieuses qui peuvent, si elles ne sont traitées comme il convient au moyen d'actions d'influence menées au niveau requis, les amener à un constat d'échec souvent irréversible avec son lot de conséquences potentiellement désastreuses.

C'est là que le recours à des cabinets spécialisés peut être recommandé, soit que l'entreprise ait un problème particulier que ni le droit ni la diplomatie classique ne savent résoudre, soit qu'elle cherche à réussir un projet d'envergure dans un pays nouveau, complexe par définition, où elle ne dispose pas de réseaux sûrs, de confiance et influents.

Dans un contexte marqué par l'obsession de la *compliance*, la diplomatie d'entreprise peut parfois évoquer pour certains esprits malveillants le recours à des « intermédiaires », dont la réputation douteuse ou sulfureuse n'est plus à faire.

Or, il n'en est rien. La diplomatie d'entreprise, pour être efficace, est une discipline nécessairement éthique. Elle implique chez ceux qui la pratiquent, tant au sein de grandes multinationales que de cabinets spécialisés, des qualités humaines et morales tout aussi importantes que leurs aptitudes intellectuelles, leur culture générale et leurs compétences en matière de négociations.

Pour ma part, je considère qu'un bon diplomate d'entreprise doit inspirer considération et respect avant toute chose.

Je me souviens ainsi d'une mission menée en Hongrie il y a moins de dix ans pour le compte d'une ETI française, menacée d'une nationalisation rapide et sans

appel. Après avoir établi pour elle un contact direct avec le directeur de cabinet du Premier ministre Viktor Orban (ce qui constituait en soi déjà un beau succès, alors que les relations franco-hongroises étaient compliquées et que l'ambassadeur de France à Budapest, qui était un ami, m'avait expliqué pourquoi il ne pouvait agir dans ce dossier), quelle n'a pas été la surprise du directeur général international du groupe (et la mienne !) que j'accompagnais à Budapest pour entamer des négociations difficiles, de nous entendre dire que, s'il pouvait ainsi être reçu à ce niveau avec des perspectives d'un possible accord, c'était à moi, son accompagnateur, qu'il le devait, tout simplement parce que la partie hongroise « savait qui j'étais » et qu'elle avait « confiance en ma parole d'officier » !

Pour finir

En langage militaire, si souvent repris aujourd'hui dans la langue des affaires, il est coutume de dire, avec raison, « pas un pas sans renseignement ». Cela justifie d'ailleurs pleinement le développement de l'intelligence économique dans sa dimension de renseignement depuis la publication du rapport Martre il y a plus d'un quart de siècle⁴. Aujourd'hui, on peut ajouter cette autre maxime élémentaire, indispensable à toute préparation d'opération militaire : « pas un pas sans appui ».

C'est précisément tout le sens de cette diplomatie d'entreprise, outil stratégique remarquable à la disposition des entreprises pour initier, réussir ou améliorer leur déploiement à l'international, y garantir la pérennité de leurs projets et la sécurisation de leurs investissements. Quelle que soient la taille et la puissance de l'entreprise qui s'exporte à l'international, quelle que soit la nature de son activité ou de son projet, elle ne peut s'affranchir sans risques majeurs de l'impérieuse nécessité de concevoir, avant d'agir, un plan d'opération comportant les données complètes d'information dont elle a besoin pour maîtriser son environnement humain, culturel, économique, social, professionnel, concurrentiel, etc., mais aussi l'organisation correspondante de sa propre diplomatie, pièce maîtresse de son développement, de son rayonnement et de sa pérennité là où elle est engagée. Paraphrasant le Grand Timonier, on peut même dire qu'une stratégie de diplomatie d'entreprise assurera à celle-ci d'être comme un poisson dans l'eau là où elle aura choisi de s'implanter et de se développer, y compris dans les pays et régions du monde considérés, à tort ou à raison, comme les plus complexes. ●

4. Commissariat général du Plan, travaux du groupe présidé par Henri Martre, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, la Documentation française, 1994.

Relocalisations industrielles, relocalisations actionnariales

**Frédéric
Gonand**

Professeur d'économie à l'université Paris-Dauphine-PSL.



Délocalisations et relocalisations comptent désormais parmi les armes des guerres économiques. Du côté des industries, les relocalisations d'activités doivent toujours procéder de la volonté des entreprises. En matière de relocalisations de l'actionnariat, en revanche, les pouvoirs publics, en Europe, doivent exercer un rôle plus ferme. Souveraineté industrielle et sécurité économique obligent.

Une relocalisation industrielle désigne habituellement le fait de déplacer la fabrication vers le pays de la société mère, ou plus précisément la reconcentration de parties de la production de ses sites étrangers ainsi que des fournisseurs étrangers vers le site de production national de l'entreprise. Elle désigne aussi une décision de localiser, dans un pays voisin du pays d'origine (par exemple au Mexique pour des entreprises américaines), des activités précédemment délocalisées.

La couverture médiatique des sujets de relocalisation a pris son envol à partir du milieu des années 2010. Le débat public sur les relocalisations est d'abord et surtout américain. Il s'est développé à partir du deuxième mandat de Barack Obama, en partie parce que les délocalisations industrielles en Chine ont été plus importantes pour les entreprises américaines que pour les entreprises européennes. En Europe, l'importance du phénomène de relocalisation est significative mais pas sensible. Au niveau européen, seules 4 % des entreprises auraient relocalisé des activités en 2010-2012, contre 17 % qui auraient délocalisé des activités¹.

La crise liée à la pandémie de la Covid-19 a fait émerger un débat sur la relocalisation à l'occasion d'une rupture d'approvisionnement des masques de protection faciale. Ce produit est peu lié aux technologies industrielles, et pas forcément beaucoup plus à la « souveraineté industrielle ». Le débat court donc le risque d'être mal posé. Or, un débat mal posé dégénère souvent en propositions de réformes inadaptées.

Cet article argumente, sur la base de la littérature académique, par nature peu suspecte de partialité, en faveur de deux idées principales. La première est qu'il serait souhaitable que les relocalisations

industrielles, qui existaient bien avant la crise de la Covid-19, demeurent essentiellement de la responsabilité des chefs d'entreprise, dont le pouvoir de décision en la matière doit être préservé, notamment sur la base de l'efficacité économique. La deuxième est que les pouvoirs publics nationaux et européens ont sans aucun doute un rôle utile à jouer pour relocaliser l'actionnariat de nos industries. Il s'agirait de ne plus faciliter les prises de contrôle du capital d'industries européennes de la part d'acteurs de pays non européens, pour que la valeur ajoutée produite par les industries en Europe bénéficie pour l'essentiel à des investisseurs européens.

Délocalisations et relocalisations : laisser les entreprises décider

L'érosion de l'avantage des économies émergentes en termes de coûts, une tendance à la sous-estimation du coût complet de la délocalisation, la nécessité d'une production plus proche des marchés développés, la protection de la propriété intellectuelle et le besoin de trouver un juste équilibre entre économies de coûts et dispersion des risques ont contribué à l'amplification du phénomène de relocalisation ces dernières années.

Il n'est pas indifférent de noter que le débat relatif aux relocalisations depuis le milieu des années 2010 est consécutif à une décennie d'envolée des coûts salariaux en Chine continentale. Les salaires dans le secteur manufacturier en Chine ont vigoureusement accéléré à la fin des années 2000 et au début des années 2010. D'année en année, les hausses ont pu dépasser 15 % par an, et atteignaient encore 13,3 % par an en moyenne sur 2012-2014. Certaines entreprises, qui avaient délocalisé leurs activités dans des pays émergents à bas coût dans les années 1990 et au début des années 2000, ont

1. Koen De Backer et al., « La relocalisation. Mythe ou réalité? » OCDE, 2016.

donc vu considérablement réduit leur avantage en termes de coûts dans les activités à forte intensité de main-d'œuvre. Le salaire minimum en Roumanie et celui de la région de Shanghai sont devenus aujourd'hui presque équivalents.

Le coût du travail ne constitue qu'un facteur parmi d'autres dans les décisions de délocaliser ou de relocaliser. Des facteurs structurels contribuent à alimenter plus ou moins un risque d'approvisionnement : niveau de formation insuffisant des sous-traitants, problèmes de qualité de la production du sous-traitant, complexité de l'environnement institutionnel, existence de corruption, différences linguistiques et cognitives, manque de transparence dans les échanges d'information, complexité organisationnelle liée aux fuseaux horaires, risques liés au change ou à la propriété intellectuelle, volatilité de la demande, longueur et complexité des chaînes logistiques, qui limite la souplesse de réponse aux préférences des consommateurs. La conduite des relations avec des sous-traitants dans des pays émergents constitue un exercice complexe, à risque et qui n'est pas invariable dans le temps. Elle requiert des relations contractuelles plus ou moins sophistiquées. Les problèmes de logistique et de fonctionnement ont souvent entraîné des coûts cachés importants qui n'avaient pas été pris en compte dans la décision de délocaliser. Dans certains cas, ils rendent la délocalisation non rentable². Les entreprises mesurent de plus en plus l'importance du coût monétaire de la surveillance, de la communication et de la coordination entre des filiales éloignées et le siège social. En particulier, le risque d'approvisionnement peut nécessiter de constituer des stocks de précaution, ce qui est naturellement coûteux.

De façon générale, les chefs d'entreprise, depuis quelques années, tendent à considérer que les chaînes de valeur ont pu devenir trop fragmentées. En conséquence, l'émergence d'un mouvement de relocalisations industrielles tel qu'observé au cours des dernières années ne devrait pas faiblir. Il pourrait même accélérer naturellement, sans que les pouvoirs publics aient à intervenir. Il s'agirait de décisions rationnelles des chefs d'industrie prises en fonction des particularités de chaque entreprise et modèle d'affaire.

Dans ce contexte, il serait souhaitable que les relocalisations industrielles, qui existaient bien avant la crise de la Covid-19, demeurent essentiellement du choix et de la responsabilité des chefs d'entreprise. Le rôle des pouvoirs publics serait ici de les accompagner et de les faciliter, et non de se substituer aux décideurs industriels (ne serait-ce qu'en vertu du principe de subsidiarité, mais aussi en vertu de considérations d'efficacité économique).

Protéger l'actionnariat européen de nos industries

Toutefois, les pouvoirs publics nationaux et européens ont, sans aucun doute, un rôle utile à jouer pour relocaliser l'actionnariat de nos industries, ou du moins éviter l'internationalisation non européenne de l'actionnariat des industries européennes.

Concrètement, il s'agirait en premier lieu de limiter les distorsions de concurrence entre entreprises européennes soumises aux dispositifs européens applicables en matière d'aides d'État et entreprises non européennes, qui n'ont pas à ce jour à respecter ce cadre et peuvent bénéficier d'aides de leur État d'origine³. Cette dissymétrie facilite la prise de contrôle d'entreprises européennes par des entreprises non européennes. La subvention de l'État non membre peut en effet permettre à l'acquéreur subventionné de payer un prix plus élevé pour acquérir l'actif qu'il ne l'aurait fait autrement. Elle peut donc fausser l'évaluation des entreprises européennes. Elle peut conduire à des prix d'achat qui empêchent les acquisitions non subventionnées de réaliser des gains d'efficacité ou d'accéder à des technologies clés. Elles compromettent l'égalité des conditions de concurrence.

Les règles de l'Union européenne en matière d'aides d'État ne s'appliquent qu'aux aides publiques accordées par les États membres. En revanche, les subventions accordées par des États non européens échappent au contrôle de l'Union en la matière, même si elles ont un effet de distorsion sur le marché intérieur de l'Union. De fait, ces dernières années, les aides d'État ou subventions étrangères semblent avoir eu un effet de distorsion croissant sur le marché intérieur de l'Union. Si, à ce jour, les données fiables sur les subventions accordées par

2. Michael E. Porter, Jan W. Rivkin, « Choosing the United States », *Harvard Business Review*, mars 2012 (<https://hbr.org/2012/03/choosing-the-united-states>).

3. Les subventions ou aides d'États étrangers peuvent être accordées directement ou indirectement. Elles se matérialisent par l'octroi de fonds aux entreprises qui souhaitent acquérir une entreprise de l'Union. Elles peuvent aussi consister en des conditions de financement favorables soutenant l'exploitation d'une entreprise active en Europe (prêts à taux zéro, garanties illimitées de l'État, accords à taux zéro ou financements publics spécifiques), créant ainsi un avantage concurrentiel durable pour cette entreprise au détriment de ses concurrents. Nombre de ces subventions étrangères seraient problématiques si elles étaient accordées par les États membres de l'Union et évaluées en vertu des règles communautaires sur les aides d'État.

les pays tiers restent encore à construire, les cas semblent s'être multipliés où les aides d'État ou subventions étrangères ont facilité l'acquisition d'entreprises européennes. Les secteurs de la production d'aluminium, d'acier, de semi-conducteurs, d'automobiles et de la construction navale sont plus spécifiquement concernés. Cela est loin de ne concerner que des acteurs asiatiques.

Le sujet a commencé à être examiné par la Commission européenne dans un livre blanc, en 2020, sur l'uniformisation des règles du jeu en matière de subventions étrangères. Il s'agit là d'une inflexion de fond des pouvoirs publics européens qu'il convient de saluer et dont il faudra suivre de près les développements.

Mais il importerait d'aller encore un pas plus loin, et de favoriser un nouvel arbitrage entre souveraineté industrielle et pouvoir de marché sur le marché européen. La crise de la Covid-19 a renforcé la crainte d'un besoin en capital croissant des entreprises européennes, lié à la profonde récession enregistrée en 2020 et à la dégradation des comptes qui lui est associée. La question des prises de contrôle prend donc un nouveau relief.

La Commission européenne semble aujourd'hui moins réticente à préserver l'actionnariat européen des entreprises européennes, et notamment à favoriser l'émergence de « champions industriels européens ». Elle y était jusqu'à peu encore relativement hostile, au motif de la préservation de la concurrence au sein du marché européen. L'inflexion est sensible eu égard au refus en 2019 de la Commission d'autoriser la fusion entre Alstom et Siemens au nom des règles européennes régissant le contrôle des concentrations.

Du contrôle des investissements étrangers

C'est dans ce contexte que doivent être abordées, pour finir, les évolutions récentes de la notion de « sécurité économique ». Le règlement européen 2019-452 adopté le 19 mars 2019 et applicable à partir du 11 octobre 2020 établit un cadre global

pour le filtrage des investissements directs étrangers réalisés au sein de l'Union par des personnes non européennes. Il fournit aux États membres une liste indicative des facteurs à prendre en compte pour évaluer le risque qu'un investissement étranger pourrait faire peser sur la sécurité ou l'ordre public. Il incite les États à prendre en considération les effets de l'investissement « sur les infrastructures critiques, les technologies et les intrants essentiels pour la sécurité ou le maintien de l'ordre public, dont la perturbation, la défaillance ou la destruction aurait une incidence considérable dans un État membre concerné ou dans l'Union ».

Dans une communication du 26 mars 2020, la Commission européenne encourage à « tenir dûment compte des risques pour les infrastructures critiques de soins de santé, la fourniture d'intrants critiques et d'autres secteurs essentiels », ce qui est large!

La France a modifié son contrôle des investissements étrangers avec la loi du 22 mai 2019 et le décret du 31 décembre 2019, qui étend son champ d'application avec l'ajout de nouvelles activités stratégiques – telles que la R & D, la presse et la production, la transformation et la distribution de produits agricoles –, abaisse le seuil de contrôle à 25 % des droits de vote, que l'investisseur étranger ait franchi ce seuil directement ou indirectement, seul ou de concert. Les pouvoirs publics ont annoncé que la France allait abaisser à la fin de l'année 2020 à 10 % le seuil à partir duquel l'administration contrôle les prises de participation d'investisseurs étrangers au capital d'entreprises françaises stratégiques. Les entreprises de biotechnologie, par exemple celles qui travaillent à la recherche d'un vaccin contre la Covid-19, devraient être incluses dans le champ d'application du décret sur les investissements étrangers en France.

Ainsi, les pouvoirs publics pourraient utilement contribuer à la défense de la souveraineté industrielle de l'Europe, en favorisant (enfin) les fusions qui conduisent à l'émergence de « champions européens », même si cela limite la concurrence au sein de l'Union, et en adoptant des critères beaucoup plus stricts au moment d'autoriser ou de refuser la prise de contrôle d'entreprises européennes par des entreprises non européennes. ●

Les WorldSkills : un concours international des compétences

**Jean
Michelin**

Expert en formation professionnelle, administrateur
de WorldSkills France.



La compétitivité économique passe par l'excellence des compétences. Engagés dans une olympiade internationale des métiers, 85 pays organisent tous les deux ans une compétition globale, permettant des comparaisons en la matière. De cette mobilisation exceptionnelle promouvant la jeunesse ressortent des nations plus ou moins tournées vers la performance et plus ou moins investies dans la reconnaissance du travail.

La compétition entre les nations s'analyse et s'incarne chaque jour dans les domaines économiques, industriels, financiers, culturels, éducatifs. Mais il est une dimension bien moins visible, celle des compétences. Elle sous-tend pourtant toutes les autres. Elle exige certes des savoirs, multiples et toujours plus nombreux, mais pas seulement. La compétition des compétences réside dans la maîtrise des données technologiques, dans l'application stricte de techniques, de gestes et de savoir-faire rigoureux. Plus précisément, il s'agit de savoir exécuter, afin de réaliser des biens et des services dans un environnement exigeant de performance économique.

À la fin de la Seconde Guerre mondiale, quelques pays européens soucieux d'ouvrir les frontières aux échanges culturels saisissent la proposition espagnole de participer à un concours dont le but est de comparer leurs savoir-faire professionnels respectifs, et par là même de comparer leurs méthodes de formation professionnelle. En soixante-dix ans, le concours n'a cessé de se développer et d'évoluer dans sa finalité. Il est devenu la plus grande manifestation mondiale consacrée à l'excellence des métiers portée par la jeunesse.

En 2020, 85 pays tiennent à participer à cette vitrine mondiale pour prouver qu'ils ne sont pas en reste dans le concert des nations. Ils veulent aussi tirer profit de la confrontation entre les experts internationaux, repérer les méthodes mises en œuvre par les uns, les pratiques de gestion du temps et des postes de travail par les autres, les dernières expressions créatives de chaque profession, les astuces trouvées pour gagner, aller plus vite, améliorer la qualité et le résultat, atteindre l'excellence.

La compétition WorldSkills, ses origines, sa finalité, son organisation

En 1947, l'Espagne franquiste organise un concours de formation professionnelle ouvrière; 7 000 jeunes y participent. En 1950, le concours international de formation professionnelle s'ouvre à d'autres nations européennes. En raison de l'opposition des syndicats des personnels de l'Éducation nationale, le gouvernement français ne peut y adhérer. Fort heureusement, l'Association ouvrière des compagnons du devoir et du tour de France (AOCDTF) s'y engage, convaincue par la formule de l'initiateur espagnol: « Il faut convaincre les parents, les formateurs et les chefs d'entreprise qu'un avenir prometteur est destiné à notre jeunesse, si elle suit un apprentissage de qualité. »

Dès les premiers concours, les experts français expriment leur enthousiasme: « À la vérité, il nous apparaît que le concours est un moyen de mobiliser les énergies du pays en vue de développer en nombre et en qualité la compétence professionnelle de la main-d'œuvre nécessaire à l'expansion économique rapide en cours. »¹

En 1989, les Compagnons, les principales organisations professionnelles (Union des industries métallurgiques, Fédération du bâtiment) et les ministères du Travail et de l'Économie créent le Comité français des olympiades des métiers (Cofom). Au cours de la période 2000 à 2020, le mouvement prend un essor fulgurant, en France et dans le monde.

Aujourd'hui, des centaines de milliers de jeunes professionnels de moins de 25 ans, originaires de 85 nations, participent à des sélections régionales, nationales, européennes et internationales, dans 80 professions.

1. Pour l'histoire, l'actualité et les perspectives du mouvement, voir <https://www.worldskills-france.org>.

Le mouvement s'identifie par son nom, WorldSkills, repris par tous les pays adhérents. En France, l'association Cofom se nomme désormais WorldSkills France.

Son ambition se traduit dans sa charte internationale de 2019: « *Améliorer le monde grâce au pouvoir des compétences, promouvoir les métiers et convaincre partout à travers le monde qu'ils apportent une contribution essentielle au succès économique des pays et à l'accomplissement personnel des individus.* »²

L'ampleur mondiale de la compétition tient à l'engagement politique des gouvernements des pays membres et de leurs institutions régionales. Les derniers concours internationaux ont eu lieu à Londres (2011), Leipzig (2013), São Paulo (2015), Abu Dhabi (2017) et Kazan (2019). Viendront Shanghai en 2022 et Lyon en 2024. La compétition bénéficie du soutien d'entreprises planétaires comme Samsung, Saint-Gobain, Siemens, Festo, AWS Educate, EDF, Point P.

De l'olympisme pour des secteurs et des métiers en compétition

Construit sur des bases et sur une éthique qui sont celles des jeux olympiques sportifs, le concours définit des règles strictes. La compétition entre les jeunes et les nations doit être réelle, sérieuse et cordiale. Elle permet notamment une comparaison des savoirs technologiques, des compétences professionnelles et des niveaux de considération des métiers de production et de services d'un pays à l'autre. Elle révèle l'état d'esprit de chacun, jeune, pays, système de formation, secteur d'activité, dans une recherche de qualité, de perfection, vers l'excellence professionnelle.

La sélection des finalistes participant aux concours diffère d'un pays à l'autre. En France, des présélections sont organisées dans les territoires, en coopération avec les conseils régionaux, avant la sélection de l'équipe de France lors d'une finale nationale qui a lieu tous les deux ans. Cette phase finale regroupe les lauréats de chaque région dans chacun des métiers. Une fois constituée, l'équipe de France est entraînée à un très haut niveau de compétition lors de regroupements consacrés à la performance technique, à la préparation physique et mentale.

La compétition WorldSkills, au-delà de l'estime réciproque entre concurrents et de la force d'expression des métiers qu'elle permet, constitue une vitrine de la diversité des techniques, des méthodes et organisations du travail, des astuces et de l'ingéniosité des pratiques.

De nouveaux métiers intègrent tous les deux ans la compétition internationale. Outre les métiers historiques de l'industrie, du bâtiment, de l'automobile, de la restauration et des soins corporels, sont entrés en compétition, ces dernières années, ceux de l'ingé-

nierie, de la bureautique, du numérique, de l'environnement et des services à la personne.

En soixante-dix ans d'existence, le concours a suivi l'évolution des techniques et des emplois. Son niveau ne cesse de s'élever pour atteindre véritablement le très haut degré de l'excellence.

La France se situe dans le top 10 des concours internationaux et dans le top 5 aux EuroSkills, c'est-à-dire au niveau européen. Elle n'est malheureusement pas présente dans tous les secteurs, par désintérêt de certaines organisations professionnelles et écoles ou instituts de formation, ou encore du fait de choix pédagogiques erronés, par exemple en électronique.

La compétition économique est d'abord la compétition des compétences

Cette compétition illustre l'interdépendance entre économies et compétences. Pour en souligner l'importance, on peut reprendre les propos du président russe, mécontent des formations par trop conceptuelles et théoriques de son pays, qui décide, au milieu des années 2010, d'adhérer au mouvement en indiquant qu'« *un pays moderne a besoin d'ingénieurs opérationnels en nombre, ingénieux et concrets, plus que de théoriciens à la tête trop pleine* ».

L'engouement mondial depuis deux décennies pour la compétition WorldSkills confirme cette prise de conscience des dirigeants politiques et professionnels. Mais les objectifs de promotion des métiers, d'adaptation des logiques de formation, de considération de la jeunesse au travail et de recherche de l'excellence professionnelle sont loin d'être atteints dans de nombreux pays, dont le nôtre.

C'est pourquoi, à l'initiative du président de WorldSkills France, l'ensemble des forces vives de notre pays, organisations d'employeurs et syndicats, se sont unanimement regroupées derrière le président de la République, les conseils régionaux, l'Assemblée nationale et le Sénat pour obtenir que la France organise la compétition mondiale en 2024.

Nos dirigeants ont compris que le concours mondial de la jeunesse des métiers, dans la compétition permanente entre les pays due à la mondialisation galopante, présente un intérêt stratégique. Car il s'agit bien d'un mouvement qui permet de juger du niveau des nations dans l'exercice des métiers et de la qualité des formations professionnelles en prise avec la production réelle.

Savoir tirer les enseignements de la compétition

Un premier enjeu vise à rétablir la juste place de la compétence et de l'excellence professionnelle dans les discours médiatiques qui, forts de leur puissance et

2. Cette ambition s'inscrit explicitement dans l'objet de WorldSkills France, dont la modification a été publiée au *Journal Officiel* le 1^{er} décembre 2020 (https://www.journal-officiel.gouv.fr/associations/detail-annonce/associations_b/20200048/1559).

de leur envergure, développent des slogans commerciaux, vantent les biens et les services pour les vendre, mais oublient trop souvent de mettre en exergue les savoir-faire qui sous-tendent leur fabrication, et les compétences des opérateurs de tous niveaux.

Dans le monde actuel, la publicité des produits, les arguments de vente, les modalités financières d'achat finissent par écraser et occulter le travail de millions de personnes dont l'implication et les talents individuels et collectifs font la différence d'une entreprise à une autre, d'une société à une autre, d'une nation à une autre.

C'est bien l'acte de travail qui est directement la source de la qualité de réalisation d'un bien ou d'un service. Il dépend largement de la compétence et du niveau d'excellence des ouvriers, des maîtres d'œuvre, des artisans, des ingénieurs, des agents au service d'autrui.

Faut-il le rappeler, la compétitivité se situe avant tout à ce niveau, et si l'espionnage pour copie des technologies est une réalité, l'espionnage existe aussi, depuis toujours, pour vol ou achat de compétences manuelles et artistiques. Trop de nos talentueux jeunes créateurs

mais aussi de nos techniciens, ingénieurs et opérateurs sont repérés et happés par la concurrence.

Un deuxième enjeu est culturel. Il relève de l'attitude des décideurs qui œuvrent démocratiquement dans les lieux de consultation, de négociation et donc de définition des conditions et modalités de formation pour atteindre l'excellence dans les actes de travail. Ce qui suppose des orientations pédagogiques sans tabou vis-à-vis de la performance économique. La compétition WorldSkills n'a pas pour finalité de développer l'élitisme, pas plus que d'inféoder la formation au productivisme. Au contraire, elle ambitionne de développer en France une culture collective de respect des métiers et des jeunes qui les pratiquent, de valoriser les professionnels qui y excellent et, par là même, d'agir pour la qualité et la promotion de leur apprentissage et de leur formation.

Les concours se déroulent sous forme d'ateliers réels et sont ouverts au grand public, aux collégiens, aux enseignants et formateurs, aux parents et professionnels. Des dizaines de milliers de personnes visitent les concours français, des centaines de milliers les concours internationaux.

	Sélections régionales	Finale nationale	Compétition WorldSkills à Lyon en 2024
Candidats	7 000	650	1 400
Visiteurs	150 000	75 000 à 100 000	Objectif : 200 000

Un troisième enjeu, plus global, est relatif à l'insuffisante, voire à l'absence de considération de certains pays pour leur industrie au sens large du terme. La compétition WorldSkills révèle cette disparité, et ne fait que confirmer qu'Allemagne, Autriche, Suisse, Japon et Corée du Sud promeuvent leur industrie, l'excellence de leur formation professionnelle et celles et ceux qui y travaillent beaucoup plus que d'autres pays, dont la France. Par voie de conséquence, cela se traduit dans les résultats médiocres enregistrés par plusieurs professions. De même, notre absence dans plusieurs épreuves correspond bien entendu aux pans de notre industrie qui ont disparu.

« C'est en copiant qu'on invente » (Paul Valéry)

Des pays plus affûtés, moins arrogants que d'autres, s'adonnent à l'observation méticuleuse et au copiage des compétences. Depuis toujours le Japon, la Chine, la Corée du Sud excellent dans cet exercice. C'est maintenant le cas de la Russie, du Brésil. Ce sera le cas demain de l'Inde, du Nigeria. Durant la compétition WorldSkills, des personnes prennent des notes en permanence, expertisent et photographient avec

le même sérieux et la même concentration que les candidats.

Côté français, les centaines d'experts et jurés engagés à tous les niveaux du concours reviennent enrichis de la confrontation et des relations nouées. Il faut toutefois intéresser davantage le monde des formateurs en France, assez en retrait aujourd'hui. Des pays, qui ont rejoint plus récemment la compétition, ont fait table rase de leurs standards de formation qui s'étaient, selon leurs propres propos, complexifiés et bureaucratisés à l'extrême, pour adopter les descriptifs techniques internationaux de WorldSkills International³.

Cette façon de faire est à double tranchant. Elle peut effectivement contribuer à moderniser et surtout à actualiser des pratiques qui s'enlisent avec le temps. Elle peut aussi conduire à un déploiement totalisant, à l'initiative des plus forts, comme c'est le cas aujourd'hui avec les excès de normalisation dans les domaines de la haute technologie et du numérique.

La finale internationale de Lyon 2024 a, en tout cas, pour objectif de participer à cette réforme culturelle dont notre pays a besoin. ●

3. Voir tous les documents concernant les événements, les conclusions et propositions sur le site <https://worldskills.org>.

THÈMES DES PRÉCÉDENTS NUMÉROS

N° 1, janvier 2002: Demain des villes plus sûres? / Bâtiment et risques sanitaires: des remèdes / Temps libre et nouveaux modes de vie • **N° 2, mai 2002:** Investir: la Bourse ou la pierre? / Défense et illustration du patrimoine industriel • **N° 3, novembre 2002:** Seniors: quels enjeux? / L'esthétique, un défi pour le bâtiment • **N° 4, février 2003:** Décentralisation: les clés du dossier / Météo, climat: où va-t-on? • **N° 5, juin 2003:** L'Europe à vingt-cinq / Mécénat et fondations: des partenariats d'intérêt mutuel • **N° 6, novembre 2003:** Le développement durable en débat / L'impact des cycles économiques sur l'activité • **N° 7, janvier 2004:** Se former tout au long de la vie • **N° 8, mai 2004:** Les premiers pas de l'intelligence économique en France / Mieux évaluer et contrôler les politiques publiques • **N° 9, novembre 2004:** Énergie: un risque de pénurie? / Économie: quel devenir pour les entreprises artisanales? • **N° 10, février 2005:** Jusqu'où ira la « judiciarisation » de la société? / La transmission d'entreprise, une affaire de psychologie • **N° 11, juin 2005:** Réformer l'État: pour quoi faire? / La montée de la défiance • **N° 12, novembre 2005:** Internet: prodige ou poison? / Défendre la langue française • **N° 13, février 2006:** Patrimoine bâti: préserver, transformer ou détruire? / Communautés et démocratie: la citoyenneté en question • **N° 14, juin 2006:** La nouvelle donne démographique mondiale / Financement de la protection sociale: quelles solutions? / Les élites sous le feu des critiques • **N° 15, octobre 2006:** Le bâtiment en perspective • **N° 16, février 2007:** Les rouages de l'opinion / Les nouvelles politiques urbaines • **N° 17, juin 2007:** L'élan du secteur des services / L'art comme lien social • **N° 18, novembre 2007:** Logement: comment sortir de la crise? / Le débat d'idées, facteur de progrès pour l'entreprise • **N° 19, février 2008:** Mondialisation: gagnants et perdants / Pouvoirs et contre-pouvoirs: à chacun ses armes • **N° 20, juin 2008:** Les ruptures entre générations / Une politique industrielle nationale est-elle encore nécessaire? • **N° 21, novembre 2008:** Pays émergents et nouveaux équilibres internationaux / Éducation, politique, santé, génétique...: les multiples facettes de la sélection • **N° 22, mars 2009:** Quel nouvel ordre économique, social et financier après la crise? • **N° 23, juillet 2009:** Changement climatique et développement durable • **N° 24, novembre 2009:** Les stratégies marketing de demain / Les normes comptables IFRS en question • **N° 25, février 2010:** Retraites: quelles réformes? • **N° 26, juin 2010:** Le devenir des métropoles / L'éthique retrouvée? • **N° 27, novembre 2010:** Le principe de précaution en accusation? / Immobilier non résidentiel: redémarrage sur fond de dettes • **N° 28, février 2011:** L'Union européenne dans une mauvaise passe? / Les nouvelles frontières du « low cost » • **N° 29, juin 2011:** Le bâtiment: regards, enjeux, défis • **N° 30, novembre 2011:** Les corps intermédiaires en perspective • **N° 31, janvier 2012:** Les débats de la décroissance / L'impact de l'image d'une profession • **Hors-série, mars 2012:** Sommet de l'Immobilier et de la Construction • **N° 32, juin 2012:** Les paradoxes de la Russie / Besoins en logements: éléments d'une controverse • **N° 33, novembre 2012:** Radiographie des classes moyennes • **N° 34, mars 2013:** Les nouvelles formes de proximité / Mieux affecter l'épargne des Français • **Hors-série, juin 2013:** L'immobilier est-il un handicap pour la France? • **N° 35, juin 2013:** Densifier la ville? • **N° 36, novembre 2013:** Place aux jeunes! • **N° 37, mars 2014:** Prix de l'énergie: où va-t-on? / Les architectes français, mal-aimés des maîtres d'ouvrage publics? • **N° 38, juillet 2014:** Criminalité économique: quelles parades? • **N° 39, novembre 2014:** La France peut-elle se réformer? • **N° 40, mars 2015:** Union européenne: les conditions de la croissance • **N° 41, juin 2015:** Maîtriser l'innovation technique • **N° 42, novembre 2015:** Les nouvelles limites du vivant • **N° 43, mars 2016:** Les promesses de l'eau • **N° 44, juin 2016:** Les chantiers du travail • **N° 45, novembre 2016:** Politique de la ville: réussites et échecs • **N° 46, mars 2017:** Politique de la ville: des pistes de progrès • **N° 47, juin 2017:** Les entrepreneurs • **N° 48, novembre 2017:** L'espace français éclaté • **N° 49, mars 2018:** Taxation de l'immobilier: risques et enjeux • **Hors-série, juin 2018:** Paritarisme: vers une indépendance financière? • **N° 50, juillet 2018:** Entreprises: quels modèles demain? • **N° 51, novembre 2018:** La transparence dans la vie économique • **N° 52, mars 2019:** Europe: quelles frontières? • **N° 53, juillet 2019:** La dépendance: problèmes et perspectives • **N° 54, octobre 2019:** Intelligence artificielle • **N° 55, mars 2020:** Le retour du local • **N° 56, juin 2020:** Censure et autocensure • **N° 57, novembre 2020:** Foncier: fondamentaux et idées neuves

Nouvelles guerres économiques

Mars 2021 • n° 58

Introduction

4 Franck Riester

Ministre délégué auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé du Commerce extérieur et de l'Attractivité

Problèmes éternels, tensions nouvelles

- 6 La puissance par le commerce et par la force maritime
• Richelieu
- 9 Reconstitutions géopolitiques, reconstitutions économiques
• Cédric Tellenne
- 14 Activisme, guerre économique et contournement démocratique
• Slobodan Despot
- 18 La colonisation digitale
• Olivier Iteanu
- 22 Débat • L'Europe à l'assaut des distorsions de concurrence / Les six faiblesses de l'Europe
• Elvire Fabry – Agnès Verdier-Moliné
- 27 Compétition des modèles sociaux, compétition des métropoles
• Julien Damon
- 32 Tous concernés !
• Alain Juillet

Prévention stratégique, solutions pratiques

- 38 Regarder les choses en face
• Bruno Racouchot
- 42 Document • Un flash « ingérence économique » de la DGSI
- 43 La politique de sécurité économique de l'État
• Joffrey Célestin-Urbain
- 47 Défense commerciale renforcée et concurrence mieux régulée : deux armes pour l'Europe
• Emmanuel Combe
- 52 L'École de guerre économique : une *success story* française
• Christian Harbulot
- 56 La diplomatie d'entreprise
• Jacques Hogard
- 60 Relocalisations industrielles, relocalisations actionnariales
• Frédéric Gonand
- 64 Les WorldSkills : un concours international des compétences
• Jean Michelin