

Augustin de COLNET

Préface de Frédéric PIERUCCI

COMPÉTITION MONDIALE ET INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Grille d'analyse des risques



VA ÉDITIONS

Augustin de COLNET

COMPÉTITION MONDIALE
ET
INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Grille d'analyse des risques

VA ÉDITIONS

© VA Éditions, 2021
98, boulevard de la Reine,
78000 Versailles

<http://www.vapress.fr/>
<https://www.va-editions.fr>

ISBN 978-2-36093-172-9
Dépôt légal : Novembre 2021

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art L 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

INTRODUCTION.....	11
I – DÉPENDANCE STRATÉGIQUE	15
1. Par rapport à un fournisseur (ou un client)	15
2. Par rapport à une zone géographique	20
3. Par rapport au financement.....	30
II – VULNÉRABILITÉ JURIDIQUE OU LIÉE À LA RÉGLEMENTATION. 39	
4. Changement de nationalité de l’actionnaire majoritaire d’une entreprise	39
5. Composants d’origine étrangère	42
6. Application extraterritoriale d’une législation étrangère.....	47
- 6,1 Pour les personnes morales	47
- 6,2 Pour les personnes physiques.....	60
7. Sanctions internationales.....	67
8. Sanctions nationales défavorisant les concurrents étrangers – embargo.....	69
- 8,1 Pour les personnes morales	69
- 8,2 Pour les personnes physiques.....	77
9. Lobbying d’un concurrent pour obtenir des normes le favorisant	80
10. Obligation juridique de dévoiler des informations confidentielles	86
11. Décision arbitraire d’une administration	91
12. Protectionnisme avéré	92
13. Attitude partielle d’organisations internationales.....	98
III – MANIPULATION DE L’INFORMATION.....	101
14. Faux appel d’offres.....	101
15. Dénigrement du produit concurrent.....	104
IV – DÉFAUT DE PROTECTION DES INFORMATIONS STRATÉGIQUES	
.....	107
EN INTERNE	107
16. Divulgence d’informations par les cabinets d’audit anglo-saxons	107
17. Faux candidats, faux recrutements	111
18. Recueil d’informations dues à la négligence ou à la naïveté d’un concurrent	
.....	112
19. Abandon temporaire d’un ordinateur ou d’un smartphone	117
EN EXTERNE	119
20. Stockage d’informations confidentielles sur un serveur étranger	119
21. Débauchage ou recrutement hostile.....	127
22. Transfert forcé de technologie.....	131
V – ATTEINTE À LA RÉPUTATION/ E-RÉPUTATION	135
23. Nécessité d’effectuer une « due diligence » des partenaires.....	135
24. Commerce avec un État ne respectant pas le droit international	141
25. Manipulation des notations d’entreprises par les agences reconnues.....	145
26. Atteinte à la réputation d’un dirigeant.....	150
27. Atteinte à la réputation d’une entreprise.....	156
28. Incitation au boycott d’une entreprise	160

29. Instrumentalisation d'une association ou d'une ONG.....	167
VI – CONNEXIONS HUMAINES PRÉJUDICIALES	175
30. Obtention d'informations par manipulation d'une personne.....	175
31. Liens de parenté entre salariés du vendeur et de l'acheteur	177
32. Pantouflage douteux	178
33. Conflit d'intérêts d'un prestataire travaillant pour deux entreprises concurrentes.....	183
34. Corruption d'un ou de plusieurs décideurs.....	187
VII – AUTRES FORMES DE CRIMINALITÉ DANS LA GUERRE ÉCONOMIQUE	193
35. Utilisation d'informations mensongères.....	193
36. Contrefaçon des produits d'une entreprise	194
37. Cyberattaque menée directement contre un concurrent ou par le biais de ses fournisseurs.....	201
38. Vol et détournement d'une partie de la production d'un site industriel	207
39. Espionnage économique/industriel d'origine étatique ou privée	211
CONCLUSION.....	217

Préface de Frédéric Pierucci

Qui veut la paix prépare la guerre... économique. Voilà qui aurait pu être la conclusion de ce petit guide de survie publié par Augustin de Colnet.

Les actes de guerre économique se suivent et se ressemblent. Néanmoins, aucune synthèse récente de ces précédents à l'attention des décideurs publics ou privés n'avait été réalisée. C'est justement l'objet de ce livre, qui brosse à grands traits un panorama général des menaces pesant sur nos entreprises et nos intérêts nationaux, assorti d'exemples concrets et sourcés, notes de bas de page à l'appui (pas moins de 849 références !).

Éminemment pratique, ce *vade-mecum* clair et concis nous rappelle que la préservation de notre tissu économique est d'abord l'affaire de l'État. Quoi de plus normal dans un vieux pays où l'État a précédé la nation, où le Plan a enfanté le Concorde. Cette idée que l'État doit défendre l'intérêt national a été trop longtemps ringardisée par la révolution anglo-saxonne néo-libérale des années 1980 prônant une dérégulation tous azimuts et une place de l'état minimaliste.

Pourtant, régulièrement, à la faveur des grandes crises économiques ou financières comme celle des « subprimes » de 2008, les apôtres de ce « capitalisme illibéral » comme le nomme O. Marleix, n'hésitent pas à se retourner vers l'État redevenu utile pour pallier leurs défaillances et abus en tout genre. De même, pendant la crise de la COVID-19, tout le monde a pu prendre conscience des conséquences dramatiques qu'implique l'affaissement (si ce n'est l'effacement) de l'État : pénurie de masques, de tests, de vaccins, état désastreux de notre recherche, dépendance aux approvisionnements étrangers, et soumission aux aléas géopolitiques...

Une conclusion s'impose : l'État dispose d'une partie des solutions qui permettront, à terme, la renaissance industrielle de la France. Contrôle des investissements étrangers, préservation des savoir-faire et de notre patrimoine informationnel, anticipation des menaces futures : il revient aux pouvoirs publics de définir une stratégie de long terme afin d'assurer à la France son autonomie stratégique seule garante de la sécurité du pays et de la liberté de ses citoyens.

Ce que nous appelons communément le marché n'a en effet pas grand-chose d'un « *doux commerce* ». Augustin de Colnet le démontre à longueur de pages. Dans un monde où un État peut unilatéralement mettre un pays sous embargo pour bloquer l'accès à son marché, liquider les concurrents de ses champions nationaux au nom d'une justice négociée à portée extraterritoriale ou encore mettre sur écoute des conseils d'administration, il est naïf de penser que disposer du meilleur produit au meilleur prix peut suffire à faire le succès des entreprises.

C'est dans la synergie entre l'action de l'État et les choix stratégiques des entreprises que réside la clé de la puissance économique. Or, force est de

constater que cette coordination fait cruellement défaut à notre pays. La crise sanitaire actuelle n'en a été qu'un révélateur parmi d'autres : après les pénuries de masques et de tests, nous voilà contraints d'attendre les livraisons de vaccins étrangers. Au lieu d'être un acteur de la grande diplomatie des vaccins qui se déroule actuellement, la France n'est devenue que le spectateur impuissant d'une grande page de la guerre économique, écrite par d'autres.

Pour autant, si l'État doit redevenir l'acteur clé de notre dispositif de sécurité économique, nous ne pourrions retrouver notre souveraineté économique sans associer les entreprises et la société civile au volontarisme de la puissance publique. Or, la culture de l'intelligence économique peine encore à trouver sa place dans les mentalités, malgré le dynamisme d'un nombre grandissant d'acteurs qui tentent de mobiliser l'opinion publique autour de dossiers emblématiques, comme la tentative de rachat de Photonis par l'Américain Teledyne, ou l'hébergement de nos données de santé chez Microsoft. Dans l'attente d'un éventuel sursaut des pouvoirs publics, il appartient donc au secteur privé et aux citoyens de prendre leurs responsabilités et leur destin en main en montrant l'exemple et en rappelant à l'État régulièrement par l'action médiatique ses propres défaillances.

Néanmoins, sans dédouaner l'État de ses responsabilités dans le dépeçage dont nous faisons les frais depuis tant d'années, ce livre rappelle à juste titre qu'il revient au secteur privé de tirer les leçons de ses propres lacunes. Si certains grands groupes, particulièrement ceux liés à la défense, disposent des cellules de sûreté et des canaux de renseignement adéquats pour jouer à armes égales avec leurs concurrents, le fait est que la culture de l'intelligence économique ne ruisselle pas encore jusqu'à nos PME et nos ETI, dont dépendent pourtant le dynamisme économique de la nation et son potentiel d'innovation.

Ce livre a pour but d'aider les chefs d'entreprise à prendre en compte les précédents et à intégrer les enjeux de sécurité économique dans leur stratégie. Utiliser les paiements en euros plutôt qu'en dollar américain, protéger sa technologie et sa propriété intellectuelle dans le cadre d'un partenariat avec une entreprise étrangère, sécuriser ses données sensibles en choisissant des prestataires de services utilisant des *cloud* français non soumis au Cloud Act, être attentif aux risques d'espionnage industriel dans l'établissement des conditions d'accès à un site de production ou de R&D : la guerre économique est un combat de tous les jours, à toutes les échelles et à tous les niveaux de décision.

Le grand intérêt de ce livre est de rappeler à chacun le périmètre de ses responsabilités, en illustrant à travers une multitude d'exemples les failles potentielles de notre dispositif de sécurité économique et les risques encourus pour mieux nous en prémunir. Espérons que sa lecture amène l'ensemble des acteurs à mesurer la part qui leur revient dans l'avenir économique de la nation, et à se mobiliser chaque jour pour défendre les conditions de la prospérité de demain.

Car comme le disait le Général de Gaulle, « *il n'y a qu'une fatalité, celle des peuples qui n'ont pas assez de force pour se tenir debout et qui se couchent pour mourir. Le destin d'une nation se gagne chaque jour contre les causes internes et externes de destruction par la volonté.* »

Introduction

Au cours des deux années passées à étudier le domaine de l'intelligence économique à l'EGE (École de Guerre Économique), l'auteur a pu étudier une multitude de cas où des concurrents s'en sont pris à une entreprise pour la déstabiliser. Cependant, seuls quelques professionnels aguerris se sont constitué une vision globale ou quasi globale des risques que permet d'identifier l'intelligence économique ; et cette vision est jalousement gardée.

En comparaison, le secteur de l'assurance tout comme le secteur bancaire utilisent pour leurs analyses des grilles ou des référentiels de risques parfaitement établis et connus de tous. (Comme risques communs¹ mentionnons par exemple : les risques de marché, de crédit, de souscription, les risques de non-conformité, etc.).

Grâce à des processus bien définis, les banquiers et les assureurs arrivent à qualifier la fréquence de leurs risques (mensuel, hebdomadaire...) et à évaluer le niveau de gravité de ceux-ci. Ils sont donc en mesure de déceler la survenance de ces risques et de mettre en place des plans d'action pour les contrer.

Partant de ce constat, l'auteur a donc souhaité établir un panorama de tous les risques que peut regrouper cette matière pour le mettre à la disposition du plus grand nombre.

Cette grille d'analyse a vocation à recenser et à catégoriser l'ensemble des risques majeurs auxquels peut être exposée une entreprise française, sous le prisme de l'intelligence économique.

Pour réussir à identifier les différents risques présents en intelligence économique, l'auteur a mené un véritable travail d'enquête, d'interviews et de recherches méthodiques en sollicitant durant plus de deux ans, l'aide d'une vingtaine d'experts et de professionnels. Parmi eux, certains sont issus du secteur privé, d'autres du secteur public.

Au sein de ce milieu feutré où la discrétion est de rigueur et où tout se sait, recueillir des exemples en source ouverte fut le grand défi de cette grille d'analyse. Le lecteur ne sera donc pas surpris de trouver des témoignages anonymisés.

La pratique de l'intelligence économique est devenue une nécessité, ce que beaucoup de gens n'ont pas encore saisi. Elle permet entre autres de réduire un facteur que les entreprises détestent au plus haut point : l'incertitude.

¹ Dan Chelly & Stéphane Sébéloué, « Les métiers du risque et du contrôle dans la banque », *observatoire-metiers-banque.fr*, mars 2014
« RSSF – Rapport sur la solvabilité et la situation financière », *generali.fr*, Exercice 2016

Et pourtant, au travers de ses multiples conférences², l'ancien directeur du renseignement à la DGSE Alain Juillet met en garde les entreprises françaises contre un monde devenu « hyper concurrentiel ». Il y décrit des rapports de forces devenus violents, une « compétition mondiale terrible » où il n'y a pas « d'amis », mais seulement des partenaires temporaires et dont on s'aperçoit que « personne ne fait de cadeaux à l'autre ». Dans cette guerre économique « tous les coups sont donc permis ».

La mondialisation a progressivement fait émerger aux quatre coins du globe, depuis les années 2000, des entreprises maîtrisant les mêmes acquis que ceux de leurs concurrents. Tous ont compris comment développer de nouveaux produits par le biais de la recherche et du développement (R&D), faire de la gestion, du marketing ou encore de la production. (Il subsiste bien évidemment dans certains secteurs d'activité des concurrents indétrônables comme GOOGLE, qui au moyen de ses différents avantages concurrentiels possède plus de 90 % des parts de marché dans le domaine des moteurs de recherche. De fait, à de tels degrés de domination de leur marché respectif, ceux-là mêmes se moquent de l'intelligence économique, car qui pourrait venir les perturber ?).

À l'opposé il y a certains cas de force majeure où cette démarche/ce système de recherche de collecte, d'exploitation et de diffusion de l'information est même un passage obligé !

Si l'on prend la sphère de l'armement et plus précisément la vente d'avions de chasse dits de cinquième génération, le Français Dassault aviation propose son Rafale, l'Américain Lockheed Martin met en avant son F-35, le Russe Soukhoï offre son Su-57 et l'on pourrait encore parler de l'Eurofighter Typhoon développé par un consortium de pays européens. Dès lors, c'est précisément dans ce type de secteur ultra-concurrentiel que l'accent va être mis sur l'emploi de méthodes dites « d'intelligence économique », pour se démarquer et remporter de nouveaux marchés face à ses rivaux.

Mais le domaine de l'intelligence économique n'offre que deux choix possibles à une entreprise : la défense, auquel cas la protection deviendra son axe de développement, ou l'attaque, de manière à conquérir les marchés.

Ce document a donc été conçu pour aider à sensibiliser les entreprises françaises aux différentes facettes de l'intelligence économique, et les aider à se défendre : c'est pourquoi cette étude s'attache aux risques.

Il s'adresse à tout public curieux de découvrir ce que peut cacher l'ampleur de la concurrence plus ou moins loyale entre sociétés concurrentes ou rivales.

² Alain Juillet, « Le renseignement, outil de l'intelligence économique », *chaîne YouTube DSD - Dauphine Stratégie Défense*, 16 octobre 2019

Alain Juillet, « La veille stratégique et l'intelligence économique », *YouTube*, 21 avril 2019

Alain Juillet, « L'Intelligence économique Face à la transformation numérique », *chaîne YouTube Medef Nouvelle-Calédonie*, 30 janvier 2020

Certains domaines d'activités sont particulièrement exposés à cette concurrence sournoise : les industries de défense, l'aéronautique, l'énergie (surtout le nucléaire), les technologies de l'information et des communications, l'industrie pharmaceutique et les biotechnologies. On retrouve également les secteurs du bâtiment et des travaux publics, du droit, de l'agroalimentaire, des nanotechnologies et des neurosciences. Demain, qui sait si votre secteur d'activité sera épargné par la guerre économique ?

En bref, l'intelligence économique concerne toutes les entreprises, et nécessite une grille d'analyse pour s'y retrouver.

Afin de faciliter au lecteur la bonne compréhension de cette grille d'analyse, il convient d'expliquer ce que sont l'intelligence économique et la guerre économique.

Selon le rapport Martre³, l'intelligence économique peut être définie comme :

« L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution (en vue de son exploitation) de l'information utile aux acteurs économiques. On peut y ajouter les actions d'influence et de notoriété ainsi que celles liées à la protection de l'information. Elle se distingue de l'espionnage économique et/ou industriel, car elle se pratique ouvertement et utilise uniquement des informations "blanches" ou "grises" par des moyens légaux ».

L'expert Ali Laïdi, dans son livre *Histoire mondiale de la guerre économique*, caractérise la guerre économique comme « l'utilisation de violences, de contraintes et de moyens déloyaux, ou illégaux, pour protéger ou conquérir un marché, gagner ou préserver une position dominante qui permet de contrôler abusivement un marché. La guerre économique s'exerce en temps de guerre comme en temps de paix. Elle est pratiquée par les États, les entreprises, les associations et même les individus⁴ ».

Les risques identifiés dans la grille d'analyse proposée ci-après s'articulent autour de sept axes :

- La dépendance stratégique ;
- La vulnérabilité juridique ;
- La manipulation de l'information ;
- Le défaut de protection des informations stratégiques ;
- L'atteinte à la réputation ou e-réputation ;
- Les connexions humaines préjudiciables ;
- Les autres formes de criminalité dans la guerre économique.

³ Henri Martre, Philippe Clerc, Christian Harbulot, « Intelligence Economique Et Stratégie Des Entreprises », (Rapport-Martre.Pdf) entreprises.gouv.fr, février 1994

⁴ Ali Laïdi, « Histoire mondiale de la guerre économique », page 13, *Édition Perrin*, septembre 2016

Au sein de ces sept grands axes, cette grille inclut une typologie de trente-neuf risques (énumérés dans le sommaire ci-dessous). Chaque risque est expliqué en détail, et contient un ou plusieurs exemples d'actualité. Tous sont fondés sur un article de presse ou de revue, un livre, ou sur le témoignage d'un professionnel.

La première version de cette publication a été diffusée par le biais d'internet en septembre 2019 et a reçu des retours positifs de la part de directions sûreté, de professionnels de l'intelligence économique et d'institutions publiques.

Ainsi, au mois de février 2020, l'auteur a eu le privilège de présenter la première version de cet outil opérationnel devant la commission d'intelligence économique du CDSE (Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises⁵)

Avertissement : cette grille n'est sans doute pas exhaustive, et elle sera révisée si cela s'avère nécessaire.

Afin de continuer à l'enrichir, l'avis et les remarques des lecteurs sur les risques présentés ainsi que sur les préconisations qui pourraient leur être associées, sont les bienvenus ; merci de les faire parvenir à l'adresse mail :

augustin-decolnet@mailo.com.

⁵ Le CDSE « est une association qui vise à fédérer les expériences des professionnels de la sécurité et de la sûreté au sein des entreprises. Il rassemble des entreprises privées et publiques », *cdse.fr*

I – DÉPENDANCE STRATÉGIQUE



1. Par rapport à un fournisseur (ou un client)

Cette dépendance porte sur plusieurs éléments dont les matières premières, les logiciels, les technologies à haute valeur ajoutée, les savoir-faire, les licences d'exploitation (bancaires...), mais aussi les composants électroniques, les services de maintenance ou l'expertise humaine d'une ou de plusieurs personnes clés d'une organisation.

- Une société est susceptible de rentrer dans un lien de dépendance envers son fournisseur, dans le cadre d'un monopole, d'un duopole ou d'un marché de niche.
- Un gouvernement peut décider d'appliquer un embargo, qui lui permet d'affecter les matières premières ainsi que des produits transformés d'un pays.
- Une firme peut faire le choix de racheter un fournisseur critique pour ses concurrents, contrôlant de fait le flux d'un composant indispensable.

RISQUE

Une entreprise qui ne diversifie pas ses fournisseurs verra sa marge de manœuvre réduite à zéro. Elle sera par conséquent à la merci des choix de son fournisseur. De même, une entreprise qui ne diversifie pas ses clients fait face au même type de risque et entre, elle aussi, dans un lien de dépendance néfaste pour sa pérennité.

EXEMPLES

Ex 1 : Les catapultes du porte-avions Charles de Gaulle touchées par l'embargo américain de 2003

En février 2003, sous la présidence de Jacques Chirac, le Premier ministre Dominique de Villepin annonce devant le Conseil de sécurité des Nations Unies le refus de la France de participer, aux côtés des États-Unis, à la guerre en Irak.

À l'époque, le général Henri Bentégeat occupe la fonction de chef d'État-Major des armées françaises (de 2002 à 2006). C'est dans le reportage « Alstom⁶ : une affaire d'État ? » que le général français livre son témoignage sur la réaction du gouvernement américain à la suite de la non-intervention militaire de la France en Irak.

Outre-Atlantique, l'administration Bush décide de geler presque toute la coopération militaire bilatérale franco-américaine. Au mois de mars 2003, elle décrète, en guise de mesure de rétorsion, un embargo⁷ sur les pièces détachées d'origine américaine à destination des forces armées françaises. Le porte-avions « Charles de Gaulle » en est principalement impacté. En effet, le service des achats de l'armée française n'est plus en mesure de fournir des pièces de rechange pour les catapultes du porte-aéronefs. Or la catapulte est un élément indispensable pour un porte-avions. Elle seule permet de faire décoller les aéronefs sur ce bâtiment de guerre.

Qui plus est, le brevet de ces catapultes est américain⁸ et seuls les industriels américains sont en mesure de fournir des pièces détachées à la Marine de guerre française.

Si la coopération militaire franco-américaine reste suspendue, le général Bentégeat estime à l'époque que le porte-avions Charles de Gaulle sera immobilisé « dans un délai assez court » (entre six mois et un an).

Sur les conseils de son chef d'État-Major⁹, le président Chirac parviendra à rétablir la coopération militaire avec les États-Unis en décidant de faire un « geste » à leur égard. Celui-ci se traduira par l'envoi d'un premier contingent de deux cents forces spéciales en Afghanistan¹⁰ lors de l'été 2003.

Il faudra attendre 2005 pour que les livraisons de composants militaires américains vers la France reprennent de manière fluide.

⁶ David Gendreau et Alexandre Leraître, « Alstom : une affaire d'État ? »/« Guerre Fantôme : la vente d'Alstom à General Electric », (voir de la 45e à la 47e minute du reportage), *LCP*, 25 septembre 2017

⁷ Bruno Rieth, « Petite histoire de la grandissante emprise des États-Unis sur notre armement militaire », *Marianne*, 31/08/2019

⁸ Christophe Nourissier, « Opinion | Quel porte-avions pour la France ? », *Les Échos*, 16 décembre 2019

⁹ « Entretien avec le Général Christophe Gomart », *cercle-k2.fr*, consulté le 12 novembre 2020

¹⁰ Vincent Nouzille, « Les tueurs de la République », page 368, *Édition J'AI LU*, 4 octobre 2016

Ex 2 : Huawei frappé de plein fouet par sa dépendance aux logiciels et composants électroniques américains

Sur fond de guerre commerciale sino-américaine, l'administration américaine accuse de nouveau, en mai 2019, le géant des télécoms Huawei d'être proche du gouvernement chinois. La firme de Shenzhen pratiquerait de l'espionnage au profit de ce dernier, menaçant de facto (selon le président Donald Trump), la sécurité nationale des États-Unis, notamment par le biais de ses équipements 5G.

Mais cette fois-ci, sous l'impulsion du locataire de la Maison-Blanche, le département du Commerce lance une première salve de sanctions à l'encontre d'Huawei, en plaçant le groupe chinois et 70 de ses filiales sur sa liste noire (ou plus communément appelée « Liste des entités »/Entity List).

En effet, avec ce décret signé par le président Donald Trump, le moindre achat d'équipements chinois destinés à être déployés par les opérateurs américains pour leurs réseaux 5G leur est interdit. Quant au premier fournisseur mondial d'équipements de télécommunications, celui-ci se voit notifier une interdiction complète de se fournir sur le marché américain. Il n'est donc plus en état de s'alimenter en composants électroniques « made in USA ».

C'est donc toute une partie de la gamme du groupe chinois qui en est directement impactée¹¹. Le géant des télécoms se trouve également coupé d'accès à plusieurs logiciels américains. Concrètement, Huawei n'a par exemple plus accès aux dernières versions du système d'exploitation Android de Google (seuls ses services en « open source » restent disponibles¹²). « Cela signifie que les applications phares de Google, telles que Gmail, YouTube et le navigateur Chrome qui ne sont pas couverts par la licence en open source, ne seront donc plus disponibles¹³ sur les futurs modèles de smartphones d'Huawei ». Bref, un rude coup pour la firme chinoise quand on sait que le système d'exploitation Android équipe¹⁴ 85 % des smartphones dans le monde, et que son concurrent iOS (groupe Apple), en équipe lui, 14 %.

Quant à Facebook, il n'autorise plus la firme chinoise à préinstaller¹⁵ ses applications (Messenger, Instagram, WhatsApp) sur ses smartphones.

Ces mesures sans précédent prises par Washington vont profondément affecter le chiffre d'affaires de ce spécialiste des réseaux de télécommunication.

¹¹ Raphael Balenieri, « Incapable de se fournir en composants américains », Huawei ralentit la production de ses PC, *Les Échos*, 12/06/2019

¹² « Les semi-conducteurs européens chutent avec les craintes sur Huawei », *Reuters*, 20 mai 2019

¹³ Frédéric Schaeffer, « Conséquence du décret Trump, Google prive Huawei d'Android », *Les Échos*, 20 mai 2019

¹⁴ « Smartphone Market Share », *idc.com*, September 14, 2020

¹⁵ Nicolas Richaud, « Smartphones Huawei : Google pointe les risques de sécurité sur Android », *Les Échos*, 07/06/2019

Dès le mois de mai 2019, Ren Zhengfei, le fondateur du groupe chinois Huawei, annonce lors d'une conférence que « *dans les deux années à venir, le groupe réduira¹⁶ sa production de 30 milliards de dollars* ». (Huawei avait réalisé un chiffre d'affaires de 105 milliards en 2018¹⁷)

Le PDG chinois anticipe par ailleurs, un recul de 40 à 60 % de ses ventes de smartphones à l'étranger.

(À plusieurs reprises, le président Donald Trump accordera, à leur demande, des licences temporaires permettant aux entreprises américaines de commercer avec Huawei. [En mai et août 2019¹⁸, ainsi qu'en mars 2020¹⁹]).

Reste que pour le président Trump, ces sanctions ne sont pas suffisantes et celui-ci, dans le cadre de sa course à la présidentielle de 2020, veut accroître sa pression sur le groupe Huawei. Le département américain du Commerce va donc lâcher en mai 2020, une deuxième salve de sanctions à l'encontre des fabricants de semi-conducteurs étrangers qui approvisionnent Huawei. De fait, « *l'effet extraterritorial des sanctions américaines permet d'élargir l'embargo aux entreprises étrangères utilisant²⁰ du matériel ou des logiciels américains* ».

Or, s'il existe bien en Chine des fabricants de microprocesseurs comme SMIC²¹, en 2020, seules quatre firmes sur la planète savent fabriquer des microprocesseurs d'une taille inférieure à dix nanomètres²² : les Américains AMD et Intel, le Sud-Coréen Samsung Electronics et le Taïwanais TSMC [Taiwan Semiconductor Manufacturing Company].

Par conséquent, dans la mesure où Huawei ne peut plus bénéficier de ces « puces de sept [ou cinq] nanomètres destinées aux circuits intégrés alimentant ses smartphones les plus avancés », celui-ci est donc nettement désavantagé pour affronter « à armes égales » ses concurrents étrangers.

À l'été 2020, la situation devient critique pour Huawei. Le fabricant chinois est étranglé par l'embargo américain qui interdit à ses fournisseurs étrangers de

¹⁶ Pierre Demoux, « Huawei se prépare à un effondrement de ses ventes de smartphones », *Les Échos*, 17/06/2019

¹⁷ Ridha Loukil, « Huawei dépasse les 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2018 », *usinenouvelle.com*, 01/04/2019

¹⁸ Huawei : les États-Unis accordent trois mois de délai avant d'imposer les sanctions, *Europe1 avec l'AFP*, 21 mai 2019

Keith Zhai and David Shepardson, « Exclusive : U.S. set to give Huawei another 90 days to buy from American suppliers - sources », *Reuters*, August 17, 2019

¹⁹ David Shepardson and Alexandra Alper, « U.S. Commerce Department extends Huawei license through May 15 », *Reuters*, March 10, 2020

²⁰ Jean-Paul Michel Larçon, « Huawei en ordre de bataille face aux sanctions américaines », *theconversation.com*, 19 août 2020

²¹ Semiconductor Manufacturing International Corp. Le chinois SMIC est l'un des principaux fondeurs de semi-conducteurs du pays.

²² Arnaud Leparmentier, « Trump relance la bataille des semi-conducteurs pour contrer Huawei », *Le Monde*, 16 mai 2020

pouvoir le livrer. Huawei déclare être à court de puces électroniques et de processeurs ; des composants pourtant indispensables pour fabriquer des téléphones portables.

C'est donc dans une démarche visant à échapper aux sanctions américaines que le géant des télécoms chinois vend²³ sa marque de smartphones Honor en novembre 2020, à un consortium d'entreprises chinoises pour la somme de 15,2 milliards de dollars.

Remarque : Si la Chine décide dorénavant de se fournir intégralement en dehors des États-Unis, quelles en seront les conséquences économiques pour les fabricants américains de semi-conducteurs ?

Ex 3 : Quand General Electric soumet EDF à ses exigences

En septembre 2015, General Electric procède au rachat d'Alstom Énergie, une filiale du conglomerat français Alstom. La multinationale devient de fait l'unique fournisseur pour l'entretien et la fourniture intégrale des pièces de rechange des cinquante-huit turbines Arabelle ; or celles-ci sont indispensables à la production des centrales nucléaires françaises. En effet, ces cinquante-huit réacteurs nucléaires présents sur le sol français fournissent 72 %²⁴ de la production d'électricité nationale.

Alors qu'elle est depuis peu le nouveau propriétaire, l'entreprise américaine souhaite réduire sa responsabilité financière, en cas d'incident²⁵ d'une centrale nucléaire française. Elle veut également imposer l'augmentation du prix de ses pièces de rechange²⁶. Ainsi, pour contraindre EDF à accepter ces conditions de gestion plus avantageuses pour lui, General Electric organise une grève de maintenance²⁷ en février 2016.

Après une centaine d'incidents relevés sur ses sites, la direction d'EDF cède et donne gain de cause aux Américains.

Furieux, le PDG d'EDF Jean-Bernard Lévy, enverra personnellement une lettre à son homologue de General Electric, Jeffrey Immelt :

« EDF a été forcé de mettre en œuvre des mesures d'urgence dépassant notre plan de secours [habituel]. Cette attitude, venant d'un partenaire historique, est inacceptable²⁸. »

²³ David Kirton, « Huawei selling Honor brand to agent-dealer consortium to keep smartphone unit alive », *Reuters*, November 17, 2020

²⁴ « Le nucléaire en chiffres », *edf.fr*, 2018

²⁵ Caroline Michel-Aguirre, « Nucléaire : bras de fer entre EDF et General Electric », *L'OBS*, 01/06/2016

²⁶ Frédéric Pierucci, « *Le Piège Américain* », page 313, Édition JC Lattès, janvier 2019

²⁷ « Les barrages français cèdent face aux intérêts privés », *France Culture*, 26/03/2019

²⁸ Voir nota 25

Recommandation : Il revient à l'entreprise elle-même d'être attentive à ses fournisseurs et de les diversifier. Elle se doit d'être particulièrement réactive en cas de décret d'un embargo imposé à l'un de ses fournisseurs.

En outre, dans ce type de cas, on voit bien que l'entreprise seule ne peut pas grand-chose, et qu'il revient à l'État de protéger ses industries, même si cela risque de créer des tensions avec un allié.



2. Par rapport à une zone géographique

Des chefs d'entreprises font le choix de déléguer la production d'activités stratégiques présentes sur le territoire national, à des entreprises implantées dans des pays étrangers pour l'approvisionnement de leurs entreprises.

RISQUE

Les donneurs d'ordres s'exposent à une dépendance vis-à-vis de pays fournisseurs ou de marchés, ainsi qu'à un risque de pénurie. Dans ce cas, seuls les fournisseurs étrangers assurent la fabrication des biens qui leur a été déléguée.

EXEMPLES

Ex 1 : Retour de boomerang pour une France qui délègue la fabrication de ses médicaments essentiels aux pays émergents

Avertissement : l'auteur a choisi d'aborder cet exemple sous l'angle de la dépendance aux médicaments. Les autres éléments qui ont tout aussi cruellement fait défaut au cours de la première vague de l'épidémie de la covid 19, sur le territoire national, n'ont volontairement pas été abordés : pénurie de masques et d'équipements de protection individuelle (EPI), respirateurs, mais aussi tests, gel hydroalcoolique...

Depuis une dizaine d'années, la France connaît une pénurie croissante de médicaments et celle-ci n'a cessé de s'aggraver bien avant que le pays ne soit touché par le coronavirus.

La plupart des principes actifs²⁹ présents dans nos médicaments sont désormais produits très largement hors de l'Union européenne dans des pays dits émergents³⁰. 80 % des médicaments vendus légalement en Europe et aux États-Unis sont fabriqués à partir de principes actifs importés d'Inde et de Chine, contre 20 % à la fin du XX^e siècle³¹.

Les raisons de ces délocalisations sont multiples, le magazine l'Usine Nouvelle évoque entre autres « des coûts salariaux et de production » plus avantageux, mais aussi « la pression sur les prix ». L'hebdomadaire relève également « la tombée en masse des brevets ce qui a engendré l'explosion du marché des produits génériques moins chers, et le renforcement (drastique) des réglementations environnementales et de sécurité en Europe par rapport à l'Asie ». Et comme bon nombre d'entreprises, les laboratoires pharmaceutiques ont cherché à maximiser leurs profits en délocalisant au sein des pays émergents les plus peuplés, accédant ainsi à des marchés locaux « de centaines de millions de consommateurs³² ».

L'État français a lui aussi sa part de responsabilité : Marie Coris, chercheuse au GREThA (CNRS), rappelle dans le journal les Échos³³ que « *les exécutifs français étaient ravis de voir certaines industries polluantes comme celle de la chimie partir ailleurs* ». « *On a été très content d'aller polluer loin de chez nous* ».

Enfin, l'Institut Thomas More, un think tank libéral-conservateur, insiste sur les problèmes causés par la fiscalité française « excessive », l'une des plus élevées au monde selon l'OCDE³⁴ (46 % en 2018). Le taux de prélèvement fiscal (impôts et charges) qui pèse sur les sociétés françaises « *affecte aussi bien le créateur du médicament que son fabricant et son distributeur*³⁵ ».

Sur ces ruptures chroniques qui altèrent la prise en charge des malades, l'État français semble bien impuissant, c'est la conclusion que tirent les rapporteurs du Sénat dans leur synthèse datée de 2018 intitulée : « Pénuries de médicaments

²⁹ L'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé (ANSM) définit le principe actif ou la substance active comme : « *le composant du médicament responsable de l'effet thérapeutique* ».

« Repères : principe actif et excipients », *ansm.sante.fr*, consulté le 30 septembre 2020

³⁰ David Simonnet, « Nous sommes en guerre économique », *Revue Conflits*, hors-série n° 1 h, p.66-67, hiver 2014

³¹ « Compilation of Community Procedures on Inspections and Exchange of information », 27 juin 2013, EMA/385898/2013 Rev 16

³² Hélène Gully et Enrique Moreira, « La relocalisation de la production de médicaments en cinq questions », *Les Échos*, 23 juin 2020 (mis à jour le 24 juin 2020)

³³ Idem

³⁴ « Statistiques des recettes publiques 2019 », *Edition OCDE (oecd.org)*, page 12, 2019

³⁵ Sébastien Laye, « Propositions pour relocaliser la production de médicaments en France », *institut-thomas-more.org*, juin 2020

et de vaccins ». Les sénateurs ont ainsi écrit³⁶ : « Notre réglementation ne permet cependant pas d’agir directement sur les origines des ruptures lorsque celles-ci interviennent en amont de la distribution du médicament : cette phase se déroule le plus souvent à l’étranger, sous le contrôle de donneurs d’ordres qui ne sont pas nécessairement européens ».

Qui plus est, cette chaîne de production segmentée et mondialisée qui alimente la France en produits pharmaceutiques, fonctionne à flux tendu³⁷ au détriment du stockage, et ce, par souci d’économie pour les laboratoires.

Cette perte d’indépendance sanitaire est à la fois inquiétante et bien concrète.

« En 2018, l’Agence nationale de sécurité du médicament (ANSM) a recensé huit cent soixante-huit signalements de tensions ou de ruptures d’approvisionnement (contre seulement quarante-quatre signalements en 2008, soit vingt fois plus de cas). Les malades sont les premières victimes lorsque cela concerne des médicaments d’intérêt thérapeutique majeurs (MITM) pour lesquels il n’y a, le plus souvent, pas d’alternative efficace disponible³⁸ ».

Le 17 août 2019, un collectif de médecins hospitaliers a appelé, dans une tribune du Journal du Dimanche, à rapatrier en Europe la production des principes actifs pour lutter contre les pénuries de médicaments qui se multiplient.

Toujours est-il que cette pandémie de la covid 19 qui s’est peu à peu répandue sur le territoire national au début l’année 2020, aura définitivement mis à nu les carences du système d’approvisionnement des médicaments.

Remarque : Si les hôpitaux français ont réussi à tenir au plus fort de la crise dans ce contexte de pandémie mondiale, en se battant au quotidien pour leur approvisionnement pharmaceutique, qu’advient-il le jour où l’Inde et la Chine cesseront d’exporter certains types de médicaments ?

Sans compter que l’Inde a beau fabriquer « 20 % des médicaments génériques mondiaux et plus de 50 % de nombreux vaccins », le pays reste tributaire de la Chine « qui fournit jusqu’à 70 % des ingrédients³⁹ en vrac à l’industrie pharmaceutique indienne ».

³⁶ Jean-Pierre Decool et Yves DAUDIGNY, « Pénuries de médicaments et de vaccins : renforcer l’éthique de santé publique dans la chaîne du médicament » (Note de synthèse), *senat.fr*, page 2, 2 octobre 2018

³⁷ Nathalie Coutinet, « “Nous ne sommes plus en mesure d’assurer notre autosuffisance sanitaire” », *alternatives-economiques.fr*, 12/08/2020

³⁸ « TRIBUNE. Pénurie de médicaments : “Il faut relocaliser la production en Europe” », *Le JDD*, 17/08/2019

³⁹ Tom Miller, « Inde : le laboratoire pharmaceutique du monde », *Revue Conflits*, 24 juillet 2020

Les droits d'images :

Les icônes ainsi que l'image de la page de garde utilisée sont libres d'utilisation et proviennent des sites :

- thenounproject.com : risques n° 1,
- pixabay.com : comprend l'image de la page de garde
- canva.com : risque n° 2

Retrouvez le livre « Compétition mondiale et intelligence économique : grille d'analyse des risques » sur va-editions.fr

<https://www.va-editions.fr/competition-mondiale-et-intelligence-economique-c2x36228327>