



Défis n°4

L'Intelligence stratégique au service de la compétitivité

EXPLORER

MONDIALISATION ET RICHESSES DES NATIONS

Le patriotisme économique :
avenir du libéralisme ?

EXPLORER

Clara GAYMARD

Présidente et CEO de
General Electric France



**Nicolas
DUFOURCQ**

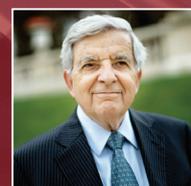
Directeur général
de Bpifrance



ENTRETIEN AVEC

**Jean-Pierre
CHEVÈNEMENT**

Ancien ministre,
Président de la
Fondation *Res publica*



**Louis
SCHWEITZER**

Commissaire général à
l'investissement



EDITORIAL 3

Cyrille SCHOTT, Préfet de région, Directeur de l'INHESJ

EXPLORER 6

INTRODUCTION 7

Eric DELBECQUE, Le patriotisme économique ou l'éloge de la réciprocité ?

LE PATRIOTISME ÉCONOMIQUE :
SORTIR DU MYTHE 8

Clara GAYMARD

Pour un patriotisme ouvert au monde

Lucille COURTOIS

L'internationalisation des flux financiers et de la détention du capital

Angélique LAFONT

Le contrôle des investissements étrangers à l'épreuve du droit communautaire

Focus sur les dispositifs américain et chinois

QUELS VECTEURS DE COMPÉTITIVITÉ ? 43

Nicolas DUFOURCQ

Bpifrance au service du « conçu et produit en France »

Angélique LE MAZOU

La marque France : un *storytelling* hexagonal

Julien WARLOUZÉ

Les transferts de technologie internationaux

LIBÉRALISME ET SOUVERAINETÉ 53

Ali LAÏDI

Des Etats sur le pied de guerre... économique !

Jean-Michel QUATREPOINT

Le TTIP : Du transpacifique au transatlantique

Michel GUENAIRE

Le retour des Etats et la création de la richesse des nations

CONCLUSION 68

Eric DELBECQUE

Quel patriotisme économique : un social-libéralisme ?

ENTRETIEN AVEC 78

Jean-Pierre CHEVÈNEMENT

Louis SCHWEITZER

ENJEUX 86

Rémy PAUTRAT

Renseignement, sécurité nationale et temps long

Jean-Jacques URVOAS

5 questions sur l'organisation et les enjeux du renseignement

Rémy PAUTRAT et Lucille COURTOIS

Lumière sur le secret

Isabel LEAL REY

« Numérique, renseignement et vie privée : de nouveaux défis pour le droit »

L'EGIDE ET LA PLUME 96

Focus

Sélection d'ouvrages

Les fondamentaux

ACTUALITES DU DEPARTEMENT 111

L'ÉQUIPE DE *Défis*

INHESJ - Département Intelligence et sécurité économiques



DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Cyrille SCHOTT



DIRECTEUR DE LA RÉDACTION
Eric DELBECQUE



RÉDACTRICE EN CHEF
Diane DE LAUBADÈRE



RÉDACTRICE EN CHEF ADJOINTE
Angélique LE MAZOU



RESPONSABLE DE RUBRIQUE
Lucille COURTOIS



RESPONSABLE DE RUBRIQUE
Isabel LEAL REY

CONTACT :
defis@inhesj.com

SITE INTERNET DE L'INHESJ :
www.inhesj.fr

ISSN : 2265-4577

CONCEPTION GRAPHIQUE :
Marine OSTAPOWICZ

© INHESJ – JANVIER 2015

**Cyrille SCHOTT**

Directeur de l'INHESJ

Les événements dramatiques que notre pays vient de connaître ont montré l'importance de la cohésion de la Nation face au défi du terrorisme. Les immenses manifestations du 11 janvier ont témoigné de cette unité et de la capacité des Français à se rassembler dans une affirmation commune visant à la défense de nos valeurs, spécialement de celle de liberté. De nombreux pays du monde nous ont rejoints dans cette expression de dignité nationale et de volonté de relever le défi posé.

Dans l'univers économique, la France est également confrontée à de grands défis, qui visent notamment sa capacité industrielle, celle de vendre ses produits, celle de créer des emplois, qui touchent à sa place dans le concert mondial et son aptitude à y assurer sa richesse et *in fine* sa liberté. La faiblesse dans la compétition économique et face à la mondialisation constitue un évident danger pour la Nation et sa force, voire son existence.

Le thème de la richesse des Nations reste d'actualité. Ce numéro de *Défis* s'y attache à travers les contributions d'acteurs de premier plan de notre économie, ainsi que de notre vie politique, de l'administration, de l'univers académique, à travers aussi les études de membres de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice.

Comment assurer cette richesse ? L'incontournable cadre européen n'interdit pas la réflexion sur nos forces et nos faiblesses, l'examen des exemples offerts par nos voisins et partenaires dans l'Union européenne, le regard porté sur les puissances économiques existantes ou émergentes dans le monde. Il n'exclue pas non plus le patriotisme économique. Simplement, dans le domaine économique, toute stratégie – sachant aussi qu'il existe un désordre créateur, comme le souligne l'un des auteurs – doit éviter le repli sur soi, mais envisager les actions permettant le dynamisme offensif, en n'excluant pas, quand il y a lieu, la saine défense de nos intérêts, « la défense de l'intérêt général du pays », pour reprendre l'expression de l'un de nos grands politiques. Elle exige indéniablement la confiance en soi, la force psychologique pour relever avec succès les défis posés et développer la richesse de la Nation et de ses membres. Les facteurs de compétitivité concernent le coût, mais les facteurs « hors coût » peuvent avoir une importance aussi, voire plus, décisive. « L'excellence doit être développée là où elle émerge et l'Etat doit faire qu'aucune bonne idée ne périclite », voilà une autre phrase, importante, que vous trouverez dans ces essais.

Je souhaite à tous les lecteurs de *Défis* une année 2015 faite de succès et de bonheur. J'espère également qu'elle apportera son lot de réalisations utiles à l'avancement de la cause de l'intelligence économique. ”



Éric DELBECQUE

Chef du département
Intelligence et sécurité
économiques de l'INHESJ
Directeur de la rédaction de
Défis

En France, Charlie est immortel...

Triste début d'année. Le terrorisme l'a inauguré en s'attaquant au sanctuaire de la démocratie, de la République et de l'esprit français. Car c'est bien ce que représente la liberté de conscience et d'expression. Plus que jamais, nous prenons la mesure de ce à quoi nous sommes confrontés : l'islamisme radical veut assassiner le bien le plus précieux de l'humanité. Il vise la capacité de chacun d'entre nous à choisir sa vie, ses croyances, ses valeurs. Il vise l'esprit critique, le doute et le rire, la fraternité et la tolérance. Il est un concentré de haine et de barbarie.

Comprenons l'essentiel : les djihadistes se battent d'abord contre des idées. Celles de la culture humaniste et démocratique. Pour eux, l'individu n'existe pas : il doit se soumettre à une doctrine de la haine, qui n'a rien à voir avec une quelconque aspiration religieuse, spirituelle.

Dès lors, ils peuvent prendre pour cible les symboles de l'Etat, mais aussi n'importe quel lieu public, n'importe quel individu, n'importe quelle entreprise ; il leur suffit que leur objectif incarne ce qu'ils détestent : les « sociétés ouvertes », les nations qui refusent d'être des prisons du corps et de l'esprit. Répétons-le : ils s'en prennent à des idées, des valeurs, et recherchent la plus grande publicité possible. Ne doutons pas qu'ils comprennent parfaitement les ressorts de la société démocratique.

Plus que jamais, nous devons donc nous accrocher à ce qui nous fonde, et nous garder de toute autocensure. Plus que jamais, il faut utiliser en effet l'arme de la liberté d'expression, revendiquer le droit au blasphème, non pour offenser quiconque, mais pour garantir la liberté de conscience de tous. Plus que jamais, nous devons faire nation, chérir ce qui nous fonde et nous rassemble, ce qui fit notre passé et ce qui construit notre avenir.

Repensons avec attention à ces mots de poids écrits par Jean-Pierre Chevènement : « La France ne disparaîtra pas au XXI^e siècle. Le coup porté à la France en 1940 aurait pu être mortel. "Ce n'est pas seulement la France qui a été vaincue, déclarait alors un idéologue du nazisme, ce sont les idées de 1789." Grâce à de Gaulle, le coup n'a pas été fatal. La France et les idées de 1789 ont fini par l'emporter. Elles ont l'avenir devant elles. Les historiens savent qu'on ne peut pas effacer un grand peuple de l'Histoire. La France connaît, depuis les années trente du siècle dernier, une crise nationale de longue durée. Elle ne se poursuit aujourd'hui que du fait de choix idéologiques opérés au tournant des années 1980-90. La France a les moyens de surmonter cette crise sans se dissoudre. Elle a connu dans son histoire d'autres " passages à vide " : la guerre de Cent Ans, les guerres de religion... »¹. Des terroristes islamistes veulent



(1) CHEVÈNEMENT Jean-Pierre, *La France est-elle finie ?* Paris, Fayard, 2011.

aujourd'hui, eux aussi, effacer l'héritage de notre pays, ses chemins de liberté, comme toutes les hordes de la barbarie à travers les âges... Le rassemblement national autour de l'essentiel n'est donc plus une option mais une urgence.

C'est aussi cela qui autorise et nécessite ce patriotisme économique auquel est consacré le dossier de ce numéro de *DéfIS* (qui appelle non pas le protectionnisme mais un libéralisme vraiment social et keynésien, désireux de réciprocité et ne refusant nullement la mondialisation). Car c'est à une certaine manière de voir le monde, et de le vivre, qu'il aspire à donner les moyens d'être (par le développement économique, la compétitivité, la croissance et l'emploi). Ce sont nos valeurs à qui nous voulons donner les chances d'exister. Celles qui sont mises en cause aujourd'hui.

Nous abordons aussi dans ces pages la question du renseignement, plus que jamais stratégique. Le rapport de la délégation parlementaire au renseignement conduit par Jean-Jacques Urvoas, ainsi que le projet de loi à venir, fixent un cadre conceptuel et opérationnel destiné à concilier l'encadrement juridique des pratiques du renseignement, l'efficacité des Services et le respect des libertés individuelles. Les équilibres délicats à construire s'avèrent dorénavant d'une importance capitale pour notre pays. Ils participent de la défense de la démocratie, de la liberté et de la République.

On ne peut que constater cette évidence inattendue aux yeux de certains : le monde traditionnel du secret s'avère

l'un des piliers de la liberté de penser... En France, *Charlie* est immortel car il traduit ce penchant à l'humour grinçant et à la dérision si essentiel à notre identité. Cela aurait sans doute étonné ceux qui sont tombés le 7 janvier sous les balles des barbares lors de cette conférence de rédaction tragique, mais la communauté du renseignement et de la sécurité nationale dans son ensemble est aussi la gardienne de l'esprit *Charlie*... Celui de la résistance aux brutes, aux lâches et aux assassins. ■



© Comugnero Silvana - Fotolia

MONDIALISATION ET RICHESSES DES NATIONS

Le patriotisme économique : avenir du libéralisme ?

Dossier coordonné par

Angélique LAFONT, adjointe au Chef du département Intelligence et sécurité économiques,
Angélique LE MAZOU, chargée de mission au département Intelligence et sécurité économiques,
rédactrice en chef adjointe de *DéfIS* et
Lucille COURTOIS, chargée de mission au département Intelligence et sécurité économiques



Éric DELBECQUE

Chef du département
Intelligence et sécurité
économiques de l'INHESJ

Directeur de la rédaction de
Défis

Le patriotisme économique ou l'éloge de la réciprocité ?

La mondialisation condamne-t-elle les nations à la paupérisation ? Ne peut-il désormais exister que des entreprises ou des individus prospères ? Les collectivités humaines constitueraient-elles des agrégats factices auxquels les élites feraient semblant de croire alors même qu'elles seraient convaincues que parler d'intérêt national en économie n'a tout bonnement plus aucun sens ?

Le dossier « Explorer » du numéro 4 de *Défis* ambitionne de fournir des éléments de réponse à ces questions. Pour ce faire, la rédaction a interrogé des personnalités de premier plan, dont les fonctions, les responsabilités passées et présentes, le parcours et l'oeuvre théorique, apportent des analyses et des expériences déterminantes confirmant que le capitalisme contemporain ne vaporise pas *de facto* les richesses des nations...

La notion même de patriotisme économique ne paraît pas infondée à ceux qui, comme [Clara Gaymard](#) invitant à un « patriotisme ouvert au monde », mettent en garde contre les dérives possibles de la formule. On comprend bien en revanche que les mots employés et leur charge historique et émotionnelle tendent à obscurcir le débat parce qu'ils mobilisent non pas des raisonnements mais des préjugés, des peurs ou des idéologies.

Au passage, il faut traiter quelques questions d'importance. Car il ne s'agit pas simplement de savoir si le capitalisme financier, le libre-échange et le dynamisme des pays émergents s'avèrent compatibles avec la survie industrielle des nations européennes et leur cohésion sociale. Il importe encore de déterminer si nous pouvons préserver des secteurs stratégiques (c'est-à-dire assurer le respect d'exigences de souveraineté) et donner corps à une doctrine de sécurité économique encore à préciser. [Lucille Courtois](#) (à travers le décryptage du cas Alstom) ouvre ce débat sur les rapports entre gouvernance, actionnariat, nationalité

de l'entreprise et stratégie industrielle de l'Etat. Aspect complémentaire, et même conditionnant, de cette problématique, traité par [Angélique Lafont](#) : le contrôle des investissements étrangers reçoit-il les moyens de sa réalisation intelligente dans le cadre européen ?

Par ailleurs, on se tromperait en limitant le patriotisme économique à l'adoption d'une posture défensive. C'est bien là le message de [Nicolas Dufourcq](#), de [Louis Schweitzer](#), et d'[Angélique Le Mazou](#) : il s'agit de développer une « marque France » et d'engager des investissements d'avenir capables de favoriser la compétitivité de nos territoires et de leurs entreprises. L'Europe reste un espace d'innovation¹ qui ne doit pas se laisser paralyser par l'angoisse des transferts de technologies internationaux ([cf. l'article de Julien Warlouzé](#)).

Encore faut-il en finir avec un cloisonnement artificiel et toxique entre sphère publique et secteur privé. [Michel Guénaire](#), [Jean-Michel Quatrepoint](#) et [Ali Laïdi](#) ne disent pas autre chose en pointant du doigt, chacun à leur manière, le rôle des Etats et les logiques de puissance sur l'échiquier économique mondial.

Néanmoins, l'Europe en général et la France en particulier ne peuvent renouer avec la croissance et l'emploi, et bâtir une authentique politique industrielle, une stratégie de compétitivité et d'intelligence économique territoriale, qu'en réinvestissant l'idée de nation. C'est-à-dire en concevant qu'elle forme toujours un horizon légitime et compatible avec la coopération internationale et l'Union européenne, ainsi que l'explique avec force [Jean-Pierre Chevènement](#).

En tout état de cause, il convient de comprendre que le patriotisme économique est d'abord l'éloge de la réciprocité tout en cessant d'opposer libéralisme et richesse des nations : les vrais débats sont ailleurs...

(1) A ce propos, les députés membres de la commission spéciale chargée d'examiner le projet de loi pour la croissance et l'activité (loi « Macron ») viennent d'y intégrer des dispositions visant à protéger le secret des affaires (insertion notamment d'un titre au sein du Code de commerce), reprenant ainsi la proposition de loi n°2139 déposée en juillet 2014 par MM. Bruno Le Roux et Jean-Jacques Urvoas.



© General electric

**Clara GAYMARD**Présidente et CEO de
General Electric France,
Présidente de l'AmCham
France

Pour un patriotisme ouvert au monde

Le « patriotisme économique » c'est vouloir le meilleur pour notre pays. Cela s'incarne par l'ambition d'attirer sur notre territoire les étudiants les plus brillants, les chercheurs les plus innovants, les experts les plus reconnus, les professionnels les plus talentueux et les entreprises les plus performantes, de leur donner les moyens de réussir et de les convaincre de rester. Peu importe la nationalité, pourvu que la France soit une terre d'accueil, un centre mondial où s'y conjuguent performance, intelligence et qualité de vie.

Pour cela, adoptons une vision offensive du « patriotisme économique » et extirpons-nous du piège d'une approche restrictive qui consiste à se focaliser sur la défense des champions nationaux. Toutes nos énergies devraient être tournées vers cet objectif de construction d'un environnement compétitif et attractif plutôt que d'être gaspillées à la vaine tentative d'ériger une ligne Maginot, que l'on croit devoir être le dernier rempart d'un patrimoine national menacé par les assauts de la mondialisation.

Le concept de « patriotisme économique », tel qu'on l'entend habituellement aujourd'hui, est, en effet, caractérisé par une grande malléabilité et fait appel à des principes généraux sans jamais prendre la peine de les définir, si bien qu'il soulève plus de questions qu'il n'apporte de solutions. Ainsi, c'est au nom d'un « intérêt national » que ce type de politique économique est invoqué et érigé comme un impératif. Qu'appelle-t-on « intérêt national » ? S'agit-il

(1) MATELLY Sylvie, NIES Susanne, « La nationalité des entreprises en Europe », *Revue internationale et stratégique*, 2/ 2006 (N°62), p. 41-52.

(2) DESMETTRE Sandra, « Les dessous du patriotisme économique », *Regards croisés sur l'économie*, 1/ 2008 (n° 3), p. 286-290.

de l'intérêt des consommateurs ? De la création d'emplois ? De l'accroissement de la compétitivité des entreprises ? Probablement tout à la fois. Or, aucune étude n'a jusqu'à maintenant prouvé que le rachat d'entreprises par des capitaux étrangers conduisait à des destructions d'emplois¹. A l'inverse, certaines données semblent indiquer qu'une prise de contrôle étrangère conduit à une augmentation de la productivité de l'entreprise concernée².

S'il faut néanmoins déceler une certaine constance dans ce concept, c'est peut-être moins dans le caractère stratégique – qui peut être relativement extensif – des secteurs concernés, que dans le critère de nationalité des entreprises retenues. Ceci n'est pourtant pas sans soulever de nouvelles interrogations. A l'heure où les capitaux du CAC 40 sont détenus à hauteur de 40% par des intérêts étrangers et que les deux tiers des ventes et effectifs de nos vingt plus grandes entreprises se situent en dehors de nos frontières, il est de plus en plus difficile de déterminer la nationalité d'une entreprise. Faut-il s'intéresser à la nationalité des actionnaires ? A la provenance des capitaux ? Au pays qui abrite le siège social ? Celui où sont localisées les usines ? Ou celui où la majorité des ventes sont réalisées ?

Dès lors, la vision que l'on a du « patriotisme économique » semble-t-elle être directement tirée de cadres théoriques anciens correspondant à une réalité dépassée, que l'on recycle à défaut de fournir un véritable effort d'analyse des transformations que connaissent nos sociétés.

Le « patriotisme économique » du XVIIIe siècle à nos jours

En effet, ce qui est présenté comme une politique volontariste visant à promouvoir les intérêts économiques nationaux en protégeant des secteurs qualifiés de stratégiques par l'Etat, était déjà défini par Harry Gordon Johnson, en 1965, comme un programme économique « visant à accroître la propriété détenue par des nationaux pour gratifier un certain attrait pour le nationalisme »³. Dans la théorie économique classique des XVIIIe et XIXe siècles, le « patriotisme économique » est, en effet, lié au mercantilisme qui prône l'enrichissement des nations par l'adoption de politiques économiques expansionnistes consistant à promouvoir les exportations et à ériger des barrières protectrices face aux importations. Lors de la seconde moitié du XXe siècle, cette conception économique, d'un jeu mondial à somme nulle, s'est progressivement effacée face à la montée en puissance du libéralisme,

qui voyait dans les interdépendances croissantes entre pays un moyen de promouvoir la paix internationale. Ce concept patriotique est réapparu ces dernières années, accompagnant la prise de conscience d'une mondialisation principalement économique en pleine accélération, et perçue comme induisant une compétition nouvelle – et parfois inégale – entre pays pour la localisation des emplois.

Une certaine constance semble ainsi se dessiner dans les appels au « patriotisme économique » de la part de la classe politique française depuis une dizaine d'années. Cette rhétorique politique n'est pas l'apanage d'une exception française mais n'en reste pas moins contreproductive.

Mondialisation : une mise en compétition des territoires

Les politiques économiques se revendiquant du « patriotisme économique » se résument, en effet, bien souvent à des politiques protectionnistes visant à accroître la compétitivité économique d'un pays en défendant les positions des entreprises dites nationales sans prise en compte des effets néfastes que l'application d'un principe de réciprocité pourrait causer au niveau international.

Bien plus, elles reposent sur une analyse partielle des transformations imputées à la mondialisation de l'économie. Ainsi, dès les années 1990, est prophétisée la disparition des frontières économiques en raison de mouvements profonds de convergence mondiale⁴. C'est en réponse à ces théories, qui les décrivent comme des spectateurs dépassés du jeu économique mondial, que les politiques adoptent un discours empreint de « patriotisme économique », arboré comme la preuve d'un volontarisme toujours d'actualité. Or, loin d'une uniformisation mondiale, nous assistons plutôt, de l'avis de nombreux géographes, à une compétition croissante impliquant différenciation et sélection des territoires. Dès lors, c'est davantage en termes de territoires que de nationalité qu'il faut aborder le problème du « patriotisme économique ».

Eclatement des chaînes mondiales de valeur

Plus qu'une différenciation, la mondialisation peut même être vue comme un « grand éclatement »⁵. Dès la fin du XIXe siècle, la réduction des coûts de transport pour les biens conduit au « premier éclatement » qui consiste en

Dès lors, c'est davantage en termes de territoires que de nationalité qu'il faut aborder le problème du « patriotisme économique ».

(3) JOHNSON H., « A theoretical model of economic nationalism in new and developing states », *Political Science Quarterly*, no 80, 1965, p. 176-185.

(4) REICH R., *The Work of Nations : Preparing Ourselves for XXIth Century Capitalism*, New-York : Alfred, 1991.

(5) BALDWIN Richard, « Trade And Industrialisation After Globalisation's 2nd Unbundling: How Building And Joining A Supply Chain Are Different And Why It Matters », NBER Working Papers 17716, National Bureau of Economic Research, Inc, 2011.

une séparation géographique des unités de production et de consommation. Dans ce contexte, du fait de l'intégration et de l'unité géographique de la chaîne de production d'une même industrie, il est aisé de déterminer la nationalité d'une entreprise et, partant, de ses produits.

Le changement majeur survient au tournant des années 1980, lorsque la baisse continue et accélérée des coûts de transport et surtout des technologies de l'information et des communications débouche sur un «second éclatement». Ce sont dorénavant les chaînes de production elles-mêmes qui sont divisées et dispersées géographiquement.

La subtilité réside dans la conséquence engendrée par ce nouvel ordre économique mondial : l'éclatement des chaînes de valeur mondiales. Différents pays étant impliqués dans la production d'un même produit (*via* l'intermédiaire d'une entreprise qui est multinationale par définition), chacun participe à la création d'une part plus ou moins importante de la valeur ajoutée du produit fini. C'est là que réside la nouvelle compétition mondiale : dans la part de la valeur ajoutée, produite à l'intérieur des frontières d'un Etat, d'un bien dont la fabrication est de plus en plus souvent transfrontalière.

Or, le niveau de valeur ajoutée produite dépend du niveau d'innovation du pays en question. La « nouvelle frontière » est donc technologique ; c'est la frontière du progrès technique qu'il faut constamment dépasser afin de garder un avantage compétitif se traduisant par une production à plus haute valeur ajoutée. Il s'agit là du seul moyen de s'extraire d'une compétition par les prix – que l'on ne peut relever face aux géants émergents tels que la Chine ou l'Inde – en faisant naître d'autres facteurs de différenciation. C'était déjà une des conclusions du rapport Gallois sur la compétitivité française, datant de 2012 et préconisant une « montée en gamme » de la production industrielle et de l'économie française.

Promouvoir un environnement compétitif

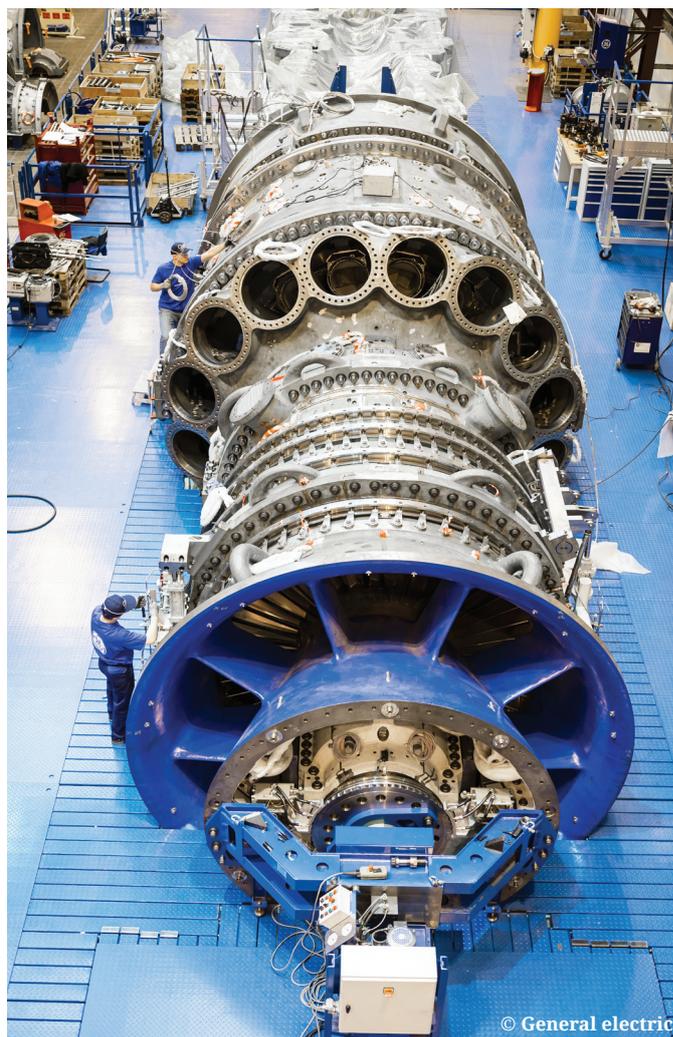
Le premier obstacle auquel il faut s'attaquer est la multiplication de règles et la complexification du monde de l'entreprise. Il faut bien évidemment établir avec rigueur des procédures de gouvernance mais qui soient fluides et souples pour ne pas entraver la croissance, la création de richesse et d'emplois. Cette simplification passe nécessairement par

une responsabilisation du citoyen, habitué à chercher à contourner la règle omniprésente.

La fluidité retrouvée d'un marché du travail exsangue doit s'accompagner du développement d'une culture d'apprentissage et notamment de la mise en place de processus de formation solide tout au long de la vie. Offrir ces possibilités de réorientations est primordial dans un monde qui change à grande vitesse et avec lui les compétences requises pour remplir des tâches en permanente évolution.

Pour porter ses fruits, cette culture de la formation doit se concentrer sur l'apprentissage de la capacité de jugement critique, qualité précieuse dans un monde où les flux d'informations croient de façon exponentielle. L'intelligence de demain résidera dans la capacité à faire le lien entre différentes personnes évoluant dans différents

secteurs, à établir des connexions entre des mondes différents. C'est cette capacité de jugement critique qui



© General electric



fait la force de nos chefs d'entreprises, capables d'allier compréhension et adaptation à des environnements nouveaux. C'est finalement dans cette capacité de jugement critique que réside l'aspiration universelle de la France.

Par ailleurs, il faut décloisonner le monde de la recherche et favoriser les rapprochements avec les entreprises. La recherche fondamentale en France est parmi les meilleures du monde. Seulement, nous ne faisons pas l'effort de chercher des débouchés commerciaux à nos inventions alors que nous devrions être habités par cette volonté de transformer chacune de nos découvertes en innovation. Il en va de notre capacité à peser dans la compétition mondiale.

Cette lacune se double d'un second handicap, davantage d'ordre culturel. Dépourvu de toute culture du risque, nous ne valorisons pas la réussite. Churchill disait : « le succès consiste à aller d'échec en échec avec enthousiasme ». D'une part, le manque d'humilité et de modestie empêche toute prise de risque parce que ne permet pas d'envisager sereinement l'échec. D'autre part, le complexe vis-à-vis de la réussite rend la prise de risque d'autant plus décourageante que le succès sera honteux. A ce propos, il s'agit de construire un véritable récit économique. Nous sommes fiers – à juste titre – de nos écrivains, artistes, intellectuels, mais, bien que les figures françaises de grands entrepreneurs existent, nous ne parvenons pas à nous identifier à elles. La raison est simple : nous manquons d'une culture d'entreprise en France.

Enfin, il faut se demander ce que serait notre modèle économique si les femmes avaient toute leur place dans la société. On ne peut plus raisonnablement envisager de se passer, aux plus hauts niveaux, des talents de la moitié de notre population.

Faire preuve de « patriotisme économique », c'est s'atteler à ces problématiques en promouvant ouverture et diversité pour faire de notre territoire un espace attractif, dans un monde qui peut être régi par des logiques gagnantes-gagnantes.

Simplifier, retrouver la confiance dans le salarié et l'équipe locale, développer les capacités de jugement, savoir déléguer la prise de décision, accepter le risque comme faisant partie de la chance et du vécu, recruter les meilleurs talents, telles sont les clés d'un « patriotisme économique » intelligent, confiant dans la richesse qu'il représente, sa force et sa capacité d'attraction pour le monde. ■

BIOGRAPHIE

Nommée en 2006 présidente et CEO de GE en France, Clara Gaymard a renforcé l'activité, la présence et la visibilité de GE sur le territoire, en mettant en oeuvre avec succès une stratégie d'investissement et de croissance en étroite collaboration avec l'ensemble des métiers présents en France.

Auparavant, Mme Gaymard avait assuré la mise en place et la coordination des équipes présentes sur les marchés stratégiques en dehors des Etats-Unis, notamment sur les enjeux touchant aux relations avec les gouvernements et les marchés publics.

En janvier 2013, elle est devenue la première femme élue Présidente de la Chambre de Commerce Américaine en France (Amcham France).

Avant de rejoindre GE, Clara Gaymard était Ambassadeur délégué aux investissements internationaux et a dirigé l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII) entre 2003 et 2006.

Diplômée de l'Ecole nationale d'administration (ENA, promotion 1986), de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et licenciée en droit et en histoire, elle a occupé différents postes à responsabilités à la Cour des Comptes, au Ministère de l'Economie et des Finances, ainsi qu'au Ministère de la solidarité entre les générations sous le premier gouvernement d'Alain Juppé, entre 1986 et 2003.



©Tomas Sereda - Fotolia



**Lucille
COURTOIS**

Chargée de mission au
département Intelligence
et sécurité économiques
de l'INHESJ

L'internationalisation des flux financiers et de la détention du capital, un défi pour la sécurité économique nationale*

De même que lors des rumeurs d'OPA d'Enel sur Gaz de France ou de Pepisco sur Danone, les médias se sont montrés très réactifs sur l'affaire Alstom. Si ces exemples sont relativement exceptionnels par leur envergure, ils ne sont pas des faits isolés...

Capitalisme financier et logique industrielle dans un contexte d'hypercompétition

L'ouverture du capital des entreprises et l'internationalisation des flux financiers constituent un risque, trop méconnu, pour les actifs économiques nationaux : perte de savoir-faire liés à des enjeux régaliens, perte

d'emplois et déficit potentiel de croissance, non réinjection des profits dans le tissu économique français...

Cette situation est notamment liée à trois facteurs : premièrement, le désengagement de l'Etat d'entreprises publiques (Total, Renault, Usinor...), deuxièmement, les augmentations de capital conduites par les entreprises lors d'opérations de croissance externe

* Remarque préliminaire : dernière mise à jour novembre-décembre 2014.

(1) Pour de plus amples développements, voir GUY Alexandra et BASCHER Xavier, *Capitalisme financier et sécurité économique. De l'idéologie au pragmatisme*. Vuibert, 2011.

(Peugeot, Michelin), enfin, le mouvement de concentration industrielle et financière du capitalisme français¹. La conquête de nouveaux territoires capitalistiques par les acteurs étrangers est apparue corrélative à l'ascension des fonds de pension et des fonds souverains. Les menaces qui pèsent sur le capital des entreprises et par extension sur leur stratégie et sur l'économie globale d'un pays sont de trois ordres principaux :

- La montée en puissance des **fonds souverains ou des investisseurs étatiques** (via des entreprises publiques) originaires des pays du Golfe, de Chine ou de Russie, c'est-à-dire de pays non astreints aux règles de l'OCDE et ne fonctionnant pas sur un principe de réciprocité – il existe à ce titre une véritable difficulté des institutions internationales à protéger les entreprises.
- La montée en puissance des **fonds de pension** qui génère de multiples problématiques en matière de gouvernance et d'orientation stratégique.
- Les OPA menées par des **entreprises privées étrangères**, tel GE sur Alstom.

Ces menaces viennent assombrir un paysage économique déjà fortement marqué par l'hypercompétition intrasectorielle, notamment accrue par l'entrée en scène de producteurs originaires des pays émergents se développant sur leur marché domestique mais aussi à l'international, et désarçonnant une partie des acquis technologiques et commerciaux d'entreprises historiques...

L'Etat n'a pas été sans jouer un rôle décisif dans l'avènement de ce système financier globalisé, notamment par la suppression de barrières et l'abandon de prérogatives comme le dispositif de pilotage des taux de change engagé avec la fin des accords de Bretton Woods. Les politiques menées par l'administration de Ronald Reagan ou le gouvernement de Margaret Thatcher ont fait de la sécurité économique, fondée sur un maintien – modéré mais ferme – de l'Etat et sur l'indissociabilité de l'économique et du social, un obstacle à l'enrichissement des entreprises et, par extension, à la santé économique nationale... C'est au moment où les marchés perdent en stabilité, dans la décennie 1970, que se créent les conditions du capitalisme financier donnant la priorité à la logique financière sur la logique industrielle et promouvant la recherche de dividendes à court terme, alternative à une confiance anémiée en une croissance durable. Néanmoins, ce décalage entre logique industrielle et logique financière n'est pas un phénomène irréversible ni caractéristique du capitalisme depuis son avènement... Traiter de ce sujet par le biais de la « moralisation de la finance », terme fort galvaudé, n'apparaît pas comme une réponse efficace aux questions et menaces que comporte le capitalisme financier ; recontextualiser cet enjeu pour percevoir clairement les menaces constitue une première étape.

DÉCRYPTAGE DE L'AFFAIRE ALSTOM : UNE PRISE DE CONSCIENCE DOULOUREUSE*

Le 24 avril 2014, Bloomberg annonce que le géant américain General Electric serait en discussion avec Alstom pour acquérir une partie des activités du groupe. Inquiet de la perte de cet actif, stratégique pour le savoir-faire qu'il détient en matière nucléaire et les emplois qu'il crée ou maintient en propre ou indirectement, le gouvernement français fait irruption dans le processus de négociation pour poser un certain nombre d'exigences conduisant le patron de GE à prendre des engagements clairs : « dans le cadre de la construction GE-Alstom, nous installerons en France les sièges mondiaux de quatre de nos activités : réseaux, hydro, éolien offshore et turbines à vapeur. Les centres de décision de ces activités seront basés en France. Les orientations technologiques de ces activités seront décidées en France¹ ». L'enjeu est réel et menace le reste de l'industrie énergétique française : Areva a en effet constitué une partie de son expertise sur la capacité d'intégration de sous-systèmes développés par différents industriels. Or, les turbines Alstom équipent plusieurs centrales existantes – notamment Chooz B1 et Chooz B2 ainsi que Civaux 1 et Civaux 2 – ou en construction en France – nouvelle centrale de Flamanville²... La perte de contrôle français sur Alstom engage sans détour la souveraineté énergétique française.

Dans ce contexte, les trois décideurs – GE, Alstom et l'Etat français – doivent parvenir à un consensus prenant en compte les différentes parties prenantes, et plus particulièrement les autres actionnaires. Les changements dans la structure actionnariale du nouvel Alstom comprennent la signature d'un accord entre l'Etat français et Bouygues permettant au premier d'emprunter des parts appartenant au second afin d'obtenir 20% des droits de vote. L'option d'achat octroyée à l'Etat français pourra être exercée sur les actions empruntées à certaines conditions (dix-huit mois après un période d'échange de 60 jours suivant la restitution des liquidités aux actionnaires)³. Bouygues s'engage à soutenir la nomination de deux administrateurs désignés par l'Etat français, dont un devrait remplacer un de ses représentants. **L'Etat deviendra actionnaire direct du nouveau groupe Alstom et de façon indirecte des joint-ventures** avec GE : Grid, Renewable, Global nuclear and French steam. L'Etat disposera de droits spécifiques en matière de gouvernance (notamment un droit de veto sur certaines décisions)... Au vu des contraintes de la législation euro-

suite p.14...

* Remarque préliminaire : dernière mise à jour novembre-décembre 2014.

(1) Audition de M. Jeffrey R. Immelt, PDG de General Electric, par la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, le 27 mai 2014.

(2) <http://inetbdif.amf-france.org>

(3) D'après une publication officielle du groupe français : « Shareholders' Meeting », 1 July 2014, <http://www.alstom.com/Global/Group>

péenne et des derniers montages juridiques relatifs aux entreprises dont l'Etat est actionnaire – dans l'aéronautique plus spécifiquement –, il peut être avancé que la structure de gouvernance du nouveau groupe aura sans doute une forme proche de celle d'Airbus ou de Safran : dans ces deux derniers cas, l'Etat ne dispose pas d'une action assortie de privilèges (*golden share stricto sensus*), comme c'est le cas chez GDF Suez, mais a contractualisé avec ces sociétés pour obtenir des prérogatives définies.

Des mots de Bercy, il s'agit là d'une alliance et non d'un rachat ; cette opération devrait permettre de « protéger nos industries de souveraineté, [de] continuer à maîtriser nos technologies, mais aussi [de] maintenir notre production dans les secteurs hydrauliques, éolien, de la vapeur, du gaz et des réseaux⁴ »... Si la négociation est indéniable, l'idée d'alliance reste à concrétiser, les deux entreprises étant d'envergure, de puissance, incomparables. GE représentant un chiffre d'affaires de 150 milliards de dollars et Alstom se hissant à une vingtaine de milliards d'euros, construire un projet d'« égal à égal » n'est pas aisé. Si l'Etat devrait jouir de droits de gouvernance spécifiques, dans les faits, cela ne risque-t-il pas d'être limité à un simple pouvoir d'opposition et à l'exercice d'une compétence strictement financière en matière de gouvernance ? Contrairement à ce qui a pu être affirmé par et dans les médias, l'intervention de l'Etat dans cette affaire n'a pas consisté à remettre en question la pertinence industrielle ni intrinsèquement économique de la proposition de GE, et encore moins son *business model*. En termes de logique industrielle, Jeff Immelt avait d'ailleurs souligné, dans son intervention auprès de l'Assemblée nationale, que « pour réussir dans ce domaine [celui de la production d'électricité], une entreprise doit avoir une taille critique, une solidité financière, des capacités d'innovation et une présence mondiale ». Dans ces conditions, comment penser un authentique Etat-*stratège* au-delà de l'Etat actionnaire agissant en *contrôleur* ? Bien sûr, il ne s'agit pas de substituer le décideur public à ceux de l'organisation et nier les droits des autres détenteurs de capital... Sur ce point précis, les éléments relatifs à la création d'EADS fournissent un bon éclairage. La constitution du *consortium* européen avait d'abord engagé l'apport d'Aérospatial à MHT. La réunion avec DASA (actif allemand) avait ensuite été établie sous la règle de la parité politique, exigée par la partie allemande mais qui ne reflétait pas la valeur de l'apport industriel, au détriment d'Aérospatial. La faiblesse structurelle des fonds propres d'Aérospatiale a impacté négativement la marge de négociation de la France. La gouvernance initialement conçue n'a pas fourni à l'Etat français le contrôle escompté, toutefois, le retrait progressif de Lagardère et de Daimler a permis un repositionnement des forces étatiques, bien qu'en

suite p.15...

(4) Crédit Suisse et HSBC ont versé des sommes largement inférieures à la BNP Paribas pour blanchiment et exil fiscal.

Une telle réflexion est d'autant plus complexe à mener que l'UE se situe dans la droite ligne de cette philosophie libéraliste. L'UE ne semble pas percevoir les éléments précédemment cités comme de véritables menaces pour l'économie régionale – la libre circulation des capitaux étant considérée comme une liberté fondamentale. Toute restriction à l'établissement et au mouvement de capitaux, qu'elle soit discriminatoire ou non, c'est-à-dire offrant un traitement différent aux investissements intra ou extra-communautaires, est interdite² à quelques exceptions près, exceptions elles-mêmes interprétées de façon très restrictive et correspondant aux activités relevant de l'exercice de l'autorité publique, ou motivées par des raisons d'ordre, de sécurité ou de santé publics. Les Etats sont également autorisés à prendre les mesures qu'ils estiment nécessaires à la protection des intérêts essentiels à leur sécurité et qui touchent, globalement, au domaine de la défense – ainsi, les statuts d'Airbus Group et de Safran pourraient échapper à une assignation en justice. La **jurisprudence British Airport Authority (BAA)**³ témoigne de la tension entre l'UE et les Etats membres en matière de *golden shares* hors des secteurs de l'armement et de la défense. En effet, à la fin des années 1990, la Commission européenne a fait parvenir une lettre de mise en demeure au Royaume-Uni enjoignant l'Etat à réviser les statuts de BAA pour reconsidérer les pouvoirs spéciaux qu'il détenait suite à la privatisation de cette structure. Refusant de se plier à cette injonction, l'Etat britannique a été assigné en justice par la Commission. Dans cette affaire⁴, la Cour de justice européenne a jugé que ces droits préférentiels ne relevaient pas d'une simple application du droit des sociétés, comme le plaidait le Royaume-Uni, mais bien d'une application spécifique car l'Etat agissait en l'espèce en tant qu'Etat (c'est-à-dire avec la volonté d'assurer ses missions régaliennes) et non en tant qu'actionnaire « ordinaire », sa participation étant adossée à un acte législatif : l'*Airports Act* de 1986... Cette position de l'UE rend difficile la protection des actifs économiques des Etats membres.

En dehors des privatisations, l'Etat semble surtout agir en pompier. Mais dans ses interventions, comme le « sauvetage » des banques lors de la crise, sa participation n'est pas systématiquement assortie de prérogatives : le 31 mars 2009⁵, la BNP Paribas a ainsi émis des actions de catégorie B, sans droit de vote ni droit préférentiel de souscription, en faveur de la Société de Prise de Participation de l'Etat. Au vu de la grande disparité de situations et l'existence de multiples facteurs exogènes, il apparaît difficile d'observer la cohérence des actions de l'Etat.

(2) *Journal officiel des Communautés européennes*, 19 juillet 1997, n° C 220/15 : « Communication de la Commission concernant certains aspects juridiques touchant aux investissements intracommunautaire (97/C 220/06) ».

(3) Arrêt de la Cour dans l'affaire Commission c/ Royaume Uni C 98/01 – Cas de BAA.

(4) Commission c/ Royaume Uni C 98/01 – Cas de BAA.

(5) <http://media-cms.bnpparibas.com/file/02/9/ak-2009-q-a.7029.pdf>.

pratique cela n'est pas eu pour conséquence de faciliter ni d'harmoniser la prise de décision... La gouvernance d'EADS, devenu Airbus Group, est apparue et semble toujours très compliquée à faire émerger, en raison des multiples lignes de forces de l'entreprise : jeux de pouvoir liés aux vellétés des Etats, aux parties privées associées à des pactes d'actionnaires (anciennement Daimler et Lagardère), tension entre projets industriels propres et enjeux étatiques... Les jeux de pouvoir entre actionnaires et management peuvent nuire à la logique de valorisation industrielle de l'entreprise, comme en témoigne le projet de fusion avec BAE-Systems. La présence de deux puissances aux intérêts divergents (le rôle de l'Espagne est beaucoup plus modéré) complexifie l'établissement d'une gouvernance stable. L'entreprise commune Alstom/GE dans le nucléaire recèlera certainement des difficultés similaires et semble offrir un choix double, celui d'une présence observatrice ou celui d'une participation active.

Il n'y a pas intrinsèquement de hiatus entre une démarche de sécurisation par rapport aux IDE et un objectif de croissance et d'expansion économique

Outre les questions de gouvernance, les éléments publiés ne répondent pas à la **question de la détention des brevets**, ni plus largement à celle de la propriété industrielle, en matière de savoir-faire appliqué au nucléaire... Les éléments de réponse publiquement accessibles ne sont qu'évasifs : « ces brevets ont été entreposés dans une structure *ad hoc*, 100% française, qui est sortie des actifs disponibles de la *joint-venture* 50/50 ». Que cela signifie-t-il ? La JV ne pourra-t-elle exercer qu'une activité de commercialisation ? Comment envisager le développement des technologies concernées, l'organisation de la R&D à moyen terme ?

Au-delà des problématiques relatives à l'avènement d'une nouvelle structure, cette affaire a ému plus d'un dirigeant... Quelques grands patrons n'ont pas hésité à s'exprimer sur le sujet et faire part de leur position, voire de leurs critiques, concernant la manière dont le dossier a été géré par l'Etat. S'ils admettent une certaine légitimité à la médiation imposée par l'Etat, l'incompréhension est manifeste quand est soulevée la question du décret sur les secteurs stratégiques souvent qualifié de texte législatif trop large, aux contours flous, menaçant la libre circulation des capitaux et ayant pour conséquence directe la réduction de l'attractivité de la France et des entreprises françaises. Le décret de 2014 consiste en fait en l'extension à de nouveaux domaines du décret de 2005. Il s'agit d'un outil de sécurisation des actifs stratégiques (actionnable en des circonstances précises et restreintes, l'Union européenne assumant par ailleurs le rôle de garde-fou à ce sujet) qui s'apparente à un « bouclier » et n'a pas vocation à s'instituer en mode de gouvernance. Ce dispositif de sécurisation *stratégique* se distingue des pratiques protectionnistes qui composent les politiques interventionnistes globales. Il n'empêche ni ne nuit à la valorisation boursière des entreprises concernées. Ce décret doit d'ailleurs être interprété par les acteurs

économiques en regard des dispositifs homologues, d'ailleurs souvent plus acérés, notamment déployés par les Etats-Unis – où le contournement d'un embargo national génère des mesures de rétorsion plus virulentes qu'en matière de blanchiment ou d'exil fiscal, comme en témoigne la condamnation récente de la BNP Paribas⁵ – ou encore la Chine ou la Russie⁶. De façon générale, l'analyse américaine des rebondissements de l'affaire Alstom/GE s'est révélée plus réaliste et les propos sur l'intervention de l'Etat relativement modérés. En témoigne le commentaire de trois journalistes de Bloomberg, agence emblématique du positionnement de la presse économique outre-atlantique : *“For Immelt, securing France's backing marks a victory for his lobbying campaign to soothe local political concerns. Officials called GE's first proposal unacceptable, with Montebourg expressing a preference for a so-called European solution and strengthening the government's ability to insert itself into acquisitions. GE responded by revising the terms and sending senior executives led by Immelt to visit government officials. Immelt met with French President Francois Hollande and made a rare appearance last month by a U.S. CEO before the National Assembly”*⁷.

La réputation de la France d'être « un Etat aux interventions nombreuses et souvent imprévisibles dans la sphère privée, ce qui est dissuasif et nuit aux investissements étrangers⁸ », dont se font écho les hommes d'affaires d'aujourd'hui doit être réévaluée en regard des dispositifs de puissance déployés par les autres nations... Ces réticences mettent en lumière une incompréhension entre l'univers du privé et la sphère publique : il n'y a pas intrinsèquement de *hiatus* entre, d'une part, une démarche de sécurisation par rapport aux IDE correspondant à un enjeu global de préservation de la souveraineté nationale et, d'autre part, un objectif de croissance et d'expansion économique. Les critiques faisant de la France un Etat s'arrogeant de façon arbitraire un droit sur le marché ne résistent pas à un examen précautionneux : depuis la privatisation des grands groupes dans les années 1990/2000, c'est principalement en situation de « crise » qu'intervient le gouvernement. Et peut-être est-ce d'ailleurs précisément ce qui lui est reproché... Ce premier diagnostic, au-delà de la méconnaissance des dispositifs étrangers, est donc également celui d'un oubli de l'histoire des grands groupes et de la structure économique française jusqu'aux années 2000. De même que lors des rumeurs d'OPA d'Enel sur Gaz de France ou de Pepisco sur Danone, les médias se sont montrés très réactifs sur l'affaire Alstom. Si ces exemples sont relativement exceptionnels par leur envergure, ils ne sont pas des faits isolés... ■

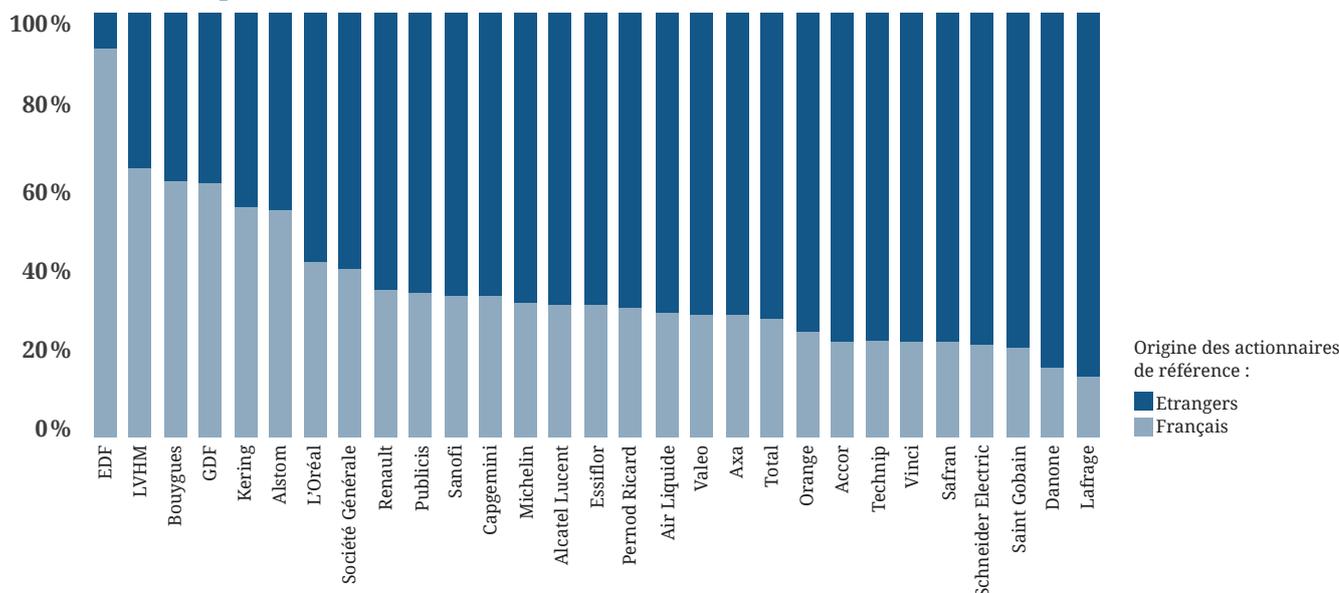
(5) Pour une analyse détaillée des dispositifs, voir DELBECQUE Eric, LAFONT Angélique (dir.), *Vers une souveraineté industrielle ? Secteurs stratégiques et mondialisation*. Vuibert, 2012.
 (6) <http://www.bloomberg.com>
 (7) <http://www.lesechos.fr>

Etat des lieux

Sur la base d'un ratio intégrant investisseurs de référence, investisseurs institutionnels nationaux et internationaux, **il apparaît un fort taux d'internationalisation des plus grosses capitalisations boursières**, avec une moyenne de 64% sur la trentaine d'entreprises analysées. L'un des premiers problèmes que pose cet état de fait est la sortie des dividendes de l'espace national, phénomène limitant les retombées positives de la profitabilité de ces grandes entreprises sur l'ensemble pays... Dans le cas du CAC 40, la plupart des acquisitions de titres sont des « investissements de portefeuille », effectués dans l'intention de réaliser un placement financier et non une prise de contrôle. Pour les valeurs enregistrées dans cet indice, il apparaît que les offres publiques d'acquisition (OPA) ne découlent pas du franchissement du seuil de participation...

D'après la base de données que nous avons constituée, les **menaces de déstabilisation** qui pèsent sur ces entreprises semblent plutôt relever d'offres non sollicitées de la part de concurrents ou de la fluctuation même du titre (liée à la confiance des marchés) que de velléités de contrôle par des actionnaires, notamment des fonds de pension. Le cas de L'Oréal mérite tout de même un traitement spécifique : son capital est en effet détenu à 30% par Nestlé. Pour les indices plus larges, englobant notamment les moyennes et petites capitalisations, moins visibles mais non moins stratégiques, la situation semble différente : l'entrée en bourse permet à ces entreprises de lever les fonds dont elles ont besoin pour croître mais leur structure et leur trésorerie étant plus réduites, elles s'avèrent souvent détenir une connaissance plus partielle de leur actionnariat. Moins médiatisées, elles sont l'objet de tentatives de prise de contrôle, notamment par un accroissement de la participation. Le recours au LBO (*Leverage Buy-out*) et les pratiques de capital

Ratio des parts détenues par les investisseurs français sur celles détenues par les investisseurs étrangers Sélection d'entreprises du CAC 40



COMPLÉMENTS RELATIFS AU GRAPHIQUE

Notes

Axa : il existe un protocole d'accord avec la BNP Paribas pour la sécurisation du capital. Les deux groupes bénéficient d'une option d'achat réciproque en cas d'OPA agressive.

Michelin : données en date du 30 juin 2014 (mais aucune modification majeure par rapport à fin 2013).

Renault : les 15% de capital détenus par Nissan ne sont pas intégrés, la participation étant dépourvue de droit de vote et Renault détenant pour sa part plus de 40% de Nissan.

Méthodologie

- Cette étude présente le ratio de capital détenu par des investisseurs étrangers sur la somme de capital détenu par les investisseurs français et étrangers au 31 décembre 2013. Sont donc exclus : l'auto détention et l'auto contrôle, les parts de administrateurs, l'actionnariat employé et l'actionnariat individuel (ces deux dernières catégories étant majoritairement composées d'acteurs d'origine française).

- Pour ces raisons, cette étude diffère des analyses menées par la Banque de France qui reposent sur l'ensemble du capital (le

taux de détention par les non-résidents des actions françaises du CAC 40 atteignant 46,3% en 2012). Cette étude se concentre sur les actionnaires les plus importants et sur les fonds. Les tendances toutefois observées restent similaires.

- Cette étude repose sur les données communiquées sur les sites institutionnels des entreprises du CAC 40, notamment publiées dans les rapports annuels et guides de l'actionnaire individuel. Les données ont été recueillies par les entreprises sur la base d'enquêtes sur les « titres au porteur identifiables » ; les éléments disponibles sur la base de déclarations du franchissement de seuil statutaire reçues par la société ne fournissant pas une vue globale de la répartition géographique de l'actionnariat.

Dans les entreprises du CAC 40, l'Etat est présent par trois biais principaux : la Caisse des dépôts et des consignations, l'Agence des participations de l'Etat et Bpifrance.

Remarques d'ordre général

L'autodétention et l'autocontrôle représentent très peu de parts du capital.



© diego cervo - Fotolia

investissement, fort utiles à l'entreprise en recherche de financements, peuvent ouvrir le champ à des manoeuvres de prédation. Le cas de Gemplus reste à ce titre exemplaire.

La **quasi-absence de noyaux durs d'investisseurs**, en dehors des entreprises où l'actionnaire familial détient encore une forte participation, et les **grands volumes du capital flottant dans le CAC 40** sont des facteurs de risque pour la stabilité des entreprises. Il faut également tenir compte de la difficulté des *asset managers* à lever des fonds en France. La participation aux assemblées générales reste encore faible en France mais la montée en puissance d'actionnaires dits « activistes », c'est-à-dire exigeant certains engagements et résultats en matière de gouvernance voire de RSE, peut déstabiliser les entreprises, favoriser leur déclassement et en faire les objets de prédation financière malveillante... Un des risques indirects d'une forte internationalisation du capital et plus spécifiquement d'une prédominance des investisseurs américains est par ailleurs l'astreinte des détenteurs de titres financiers à la loi de leur pays d'origine. L'affaire récente de la BNP Paribas est inquiétante par le montant immodéré du *deal* de justice et par le *monitorship*⁶ associé à cette solution mais elle soulève également de nombreuses interrogations relatives à la stabilité du titre : premièrement, les SICAV monétaires

américaines détiennent entre 35 et 40 milliards de dollars de titres court terme BNP Paribas, selon les estimations de *La Tribune*. Ces acteurs respectant des chartes éthiques, leur maintien est rendu problématique par le plaider coupable de la banque. Deuxièmement, comment ces investisseurs institutionnels américains pourraient-ils justifier du fait d'être actionnaires d'une banque française qui ne respecte pas la politique étrangère de leur pays⁷ ?

Au sein du CAC 40⁸, peu de fonds souverains investissent en leur nom propre ; ils dépassent rarement les seuils de déclaration. La question de leur impact ne doit pas pour autant être éludée, elle mérite d'ailleurs d'être traitée sous deux angles : il faut s'interroger sur la menace intrinsèque qu'ils peuvent constituer mais également sur les réponses que peut apporter la France. La faiblesse des investissements domestiques rend perceptible la difficulté réelle qu'il existe à lever des fonds français... L'étude régulièrement commandée par *Les Echos* à Factset met en lumière ce déficit de capitaux nationaux dans les entreprises du CAC 40⁷. Il apparaît que les gestionnaires de fonds américains sont en tête devant les fonds français dans la détention du CAC, ces derniers marquent même un recul sur la période 2011/2013. Une baisse de 8% du nombre de porteurs domiciliés en France investis dans le CAC 40 a également pu être constatée. **Tous fonds confondus, 26% du capital du CAC 40 serait détenu par des Français alors que 81% de Dow Jones serait détenu par des Américains.** Quelles en sont les conséquences ? D'une part, cela nous coupe d'un moyen de protection anti-OPA, d'autre part, cela pénalise la restauration de synergies entre l'Etat et les acteurs privés : **comment faire entendre à des fonds étrangers les problématiques de sécurité économique et de valorisation du territoire national ?**

Dans le cadre de pensée contemporain, l'idée que le capital domestique est plus sécurisant n'existe pas. La méconnaissance des actionnaires et leur forte internationalisation ne permettent pas à l'entreprise de se mettre en position d'anticiper les risques associés à son capital. Or, la dépréciation du titre comporte de multiples enjeux d'une extrême criticité : les écritures de dotations entraînent une augmentation des charges financières et donc une diminution du résultat ; elles impactent également le bilan, la valeur nette étant la valeur brute diminuée des dépréciations. Une chute en bourse peut également provoquer la dégradation des conditions d'emprunt (taux d'intérêt rongant les marges), entraîner une révision à la baisse de la notation de l'entreprise et par voie de conséquence conduire à une perte de confiance générale, notamment des clients, en sa solidité financière et à une perte corrélative potentielle de chiffre d'affaires.

(6) Tiers, désigné par le procureur, « chargé d'évaluer et de surveiller tout au long du DPA [*Deferred Prosecution Agreement*, correspondant à une suspension négociée et sous conditions des poursuites] la stricte application par la société des termes de l'accord spécifiquement conçus pour prévenir le risque de réitération de l'infraction », voir à ce sujet : MIGNON COLOMBET Astrid et BUTHIAU François, « Le *deferred prosecution agreement* américain, une forme inédite de justice négociée », *La semaine juridique*, Edition générale, N° 13 - 25 mars 2013.

(7) <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/20140630trib000837619/etats-unis-bnp-paribas-s-apprete-a-payer-une-amende-historique.html> et <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20140530trib000832696/les-perspectives-pour-les-actionnaires-de-bnp-paribas-sont-moroses.html>
(8) <https://fr.slideshare.net/secret/N6jtseZxoAwuG> et http://m.lesechos.fr/redirect_article.php?id=0203080906121

Le *French bashing* est une pratique fort développée aux Etats-Unis et dont l'intensité varie en fonction des choix français en matière de politique étrangère. Ce dénigrement systématique de l'Hexagone ne peut-il pas, s'il prend des proportions excessives (comme cela a pu être le cas en 2003) mettre en péril le système financier, et plus largement industriel, national ? Le principe de substituabilité des détenteurs de capital remet en question les phénomènes de solidarité qui pourraient surgir chez les actionnaires, notamment individuels, français. **L'identité des actionnaires conditionne pour une part l'exposition aux risques de l'ensemble de l'entreprise.**

L'analyse de la détention de capital ne permet pas, seule, de couvrir ce champ, elle doit être complétée par l'intégration de l'analyse des directions et conseils d'administration (CA). Les entreprises les moins internationalisées en terme de CA sont celles dont l'actionnaire historique et familial est toujours présent : LVMH, Bouygues, Kering (familles Arnault et Bulgari). Dans le cas de Publicis, on notera la participation importante d'Elisabeth Badinter. Cela s'avère toutefois moins perceptible dans le cas de Pernod Ricard... Mais à nouveau, **les objectifs d'ouverture et de bonne gouvernance (diversification des CA et des COMEX) principalement définis en Amérique du Nord ne laissent que peu de place à la problématique de sécurité économique...** 33,3 % du CA de L'Oréal est étranger et son COMEX compte sept nationalités différentes mais, au vu de la stratégie de l'entreprise et de la répartition de son capital, il s'agit là d'un phénomène peu étonnant – en outre, Nestlé détient quasiment un tiers des titres de l'entreprise. Concernant Legrand, il faut rappeler qu'en 2003, la totalité des actions du groupe a été rachetée par KohlbergKravis Roberts (KKR) et Wendel Investissement. En 2006, l'entreprise a fait son retour en bourse, le retrait progressif de ces deux actionnaires a conduit à l'ouverture d'un flottant représentant aujourd'hui environ 90% du capital, avec une forte participation de MSF – anciennement Massachusetts Financial Services. Par ailleurs, le début des années 2000 constitue également une phase importante d'internationalisation des activités du groupe (croissance externe et développement du chiffre d'affaires hors du territoire domestique). Que peut-on déduire de ces différents cas ? Qu'il faut **examiner précisément, au cas par cas, chaque situation à l'aide d'une grille d'analyse solide et multicritère** qui corresponde à la complexité du monde des affaires.

L'internationalisation de la gouvernance est corrélée à la diversification géographique de la détention de capital et

du chiffre d'affaires. La situation est assez hétéroclite dans l'ensemble du CAC 40. Il faut toutefois noter une proportion moyenne d'administrateurs étrangers beaucoup plus forte dans les conseils français (23%) qu'allemands ou italiens (11 et 12% respectivement)⁹... Les situations sont également fort variées au sein des comités exécutifs mais les PDG restent majoritairement français. **La nationalité d'une entreprise est une réalité complexe à appréhender.** Gemalto, Solvay, ArcelorMittal ont à leur tête des directeurs ou des présidents étrangers et des conseils d'administration très internationalisés, il s'agit là de faits moins étonnants au regard de l'histoire récente de ces groupes, dont les sièges sociaux centraux ont quitté l'hexagone... Sont-ce encore des entreprises françaises ?

Au délitement du fait national au sein des actifs économiques français ne répond pas une ouverture réciproque des autres « partenaires » commerciaux...

La répartition géographique du chiffre d'affaires fournit un éclairage complémentaire. Les recettes réalisées en France sont globalement décroissantes, bien que stables dans certaines entreprises, entre 2007 et 2013, telles Carrefour ou encore Axa.

Le simple filtre de la détention du capital ne suffit donc pas à comprendre les enjeux de l'internationalisation des entreprises françaises... Toutefois, leur expansion commerciale et capitalistique à l'international ne doit pas conduire à récuser définitivement la question de la nationalité de l'entreprise, au sens de participation, d'inscription de sa dynamique dans un substrat national.

Chacun de ces éléments ne doit pas être examiné pour lui-même mais mesuré conjointement. L'internationalisation du capital, du chiffre d'affaires, de la direction, de la gouvernance... créent un effet de cumul, aux conséquences alourdies par le contexte globalisé et très largement américanisé sur le plan des modes de penser. **Au délitement du fait national au sein des actifs économiques français ne répond pas une ouverture réciproque des autres « partenaires » commerciaux...** L'extraterritorialité de la loi, américaine en particulier, ou encore les solidarités politico-commerciales dans certains pays font de l'internationalisation croissante des entreprises françaises un risque majeur pour leur pérennité.

L'Etat, un actionnaire comme les autres ?

La gestion de l'épargne publique, opérée par la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC), doit être distinguée de la conception d'une politique industrielle, constitutive de l'Etat stratège. La CDC agit en *asset manager* raisonnant en termes de valorisation financière d'un portefeuille, sans doute se montre-t-elle sensible aux questions

(9) *Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises* publié par Ernst & Young Associés, 2013.



© Nicolas Robin

de développement durable et de RSE, mais elle ne se positionne que trop peu en vecteur de sécurisation. Le faible taux de détention de capital et l'absence de privilège qui caractérisent la participation de la CDC ne permettent pas d'inscrire son action en ce sens.

L'investissement stratégique est appelé à être géré par d'autres entités publiques. L'Etat¹⁰ est ainsi actionnaire de six entreprises du CAC 40 via l'Agence des participations de l'Etat (APE). Dans ces six cas, il est important de distinguer la simple participation des *golden shares*, entendues au sens large – comprenant les actions préférentielles authentiques ainsi que les prérogatives accordées par un contrat régi par le droit des sociétés... Le tableau suivant réunit les éléments de synthèse quant au positionnement de l'Etat actionnaire et son impact en matière de sécurité économique dans les six entreprises concernées. **Les moyens de sécurisation d'un actif sont variés et notamment déterminés par le secteur d'activité** : la fixation d'un seuil de détention minimale de capital ou encore des statuts juridiques spécifiques au niveau de l'entreprise ou de ses filiales en sont des exemples...

En matière de sociétés cotées, l'APE détient un **portefeuille d'actifs très concentré sur le domaine de l'énergie** et de la défense. L'impératif d'indépendance nationale, les enjeux en termes d'emplois, de commerce extérieur et d'aménagement du territoire sont parties intégrantes des problématiques de l'actionnariat étatique bien que la cohérence des choix

opérés par le décideur public depuis les privatisations des années 1980/1990 n'apparaît pas toujours manifeste... Les mécanismes retenus et mis en oeuvre semblent largement déterminés par l'industrie concernée et le contexte de privatisation de l'entreprise. L'ouverture et la libre circulation sont conditionnées par le caractère plus ou moins stratégique en matière de souveraineté nationale.

Dans le secteur de l'armement, et de la défense en général, il apparaît de plus en plus difficile de faire valoir la voix de l'Etat – le budget militaire français étant en constante réduction et l'ouverture de ces entreprises au domaine civil de plus en plus forte (Safran, EADS, Thales... produisent aujourd'hui des technologies duales). Il devient plus complexe pour l'Etat de faire primer le principe de défense nationale pour obtenir des droits préférentiels, de les légitimer du point de vue de l'entreprise, concepteur et acteur de sa propre stratégie, et de les justifier aux yeux de l'Union européenne.

Dans sa version la plus récente, le portefeuille de l'APE laisse clairement transparaître l'enjeu de la défense mais son traitement est complexifié par les limites d'action de l'agence. L'APE assume plutôt une **mission de gestion patrimoniale des actifs étatiques dont la congruence avec les intérêts stratégiques et la politique industrielle à plus long terme n'est pas toujours évidente**. L'APE ne couvre donc pas l'intégralité du champ de l'Etat-stratège, qui se trouve par ailleurs extrêmement contraint par les législations européennes... Il apparaît indispensable que cette agence s'engage dans une vraie démarche d'anticipation, action en amont et de discussion avec les autorités de Bruxelles pour améliorer la gestion des dossiers et garantir l'acceptation européenne. C'est grâce à ce travail préparatoire qu'en 2004, l'Etat avait ainsi pu devenir actionnaire d'Alstom avec l'accord de la Commission – ce ne fut toutefois pas sans conditions puisque le groupe dut procéder à la cession de plusieurs activités dont les chantiers navals.

L'APE agit dans la perspective d'un retour financier assuré lors du versement des dividendes ou lors de la cession d'une partie ou de la totalité du capital détenu. La technique financière semble prévaloir, en témoigne d'ailleurs la forte sensibilité aux questions de « normalisation » de la gouvernance des entreprises dont l'Etat est actionnaire. La privatisation intervient principalement pour des objectifs de rentabilité, dans le cadre d'un impératif de désendettement étatique, et de libéralisation (dont il est estimé que s'y associe une augmentation de bien être, d'« utilité », pour le consommateur). **La technicité des opérations de capital ne doit pas masquer le reste du champ de la stratégie, la prise de risque ne se situant pas uniquement**

(10) Au 1^{er} décembre 2014.

Exemples de mécanismes de sécurisation dans les 6 entreprises du CAC 40 dont l'Etat est actionnaire¹²

Taux de détention du capital par l'APE ¹³	Obligation de détention minimum de capital	Éléments relatifs aux statuts et à la structure actionnariale Niveau Corporate	Mesures complémentaires Niveau Filiales
RENAULT			
15%	Pas de sécurisation par un niveau minimum de détention	✓ Aucun droit préférentiel	Pas de sécurisation au niveau des filiales
ORANGE			
13%	Pas de sécurisation par un niveau minimum de détention	✓ Aucun droit préférentiel Pacte d'actionnaires usuel entre l'Etat et Bpifrance pour une position commune à l'Assemblée générale. L'Etat dispose de 3 représentants sur 15 au CA. A noter que « L'Etat, de concert avec Bpifrance Participations pourrait, en pratique , compte tenu du faible taux de participation aux Assemblées Générales et de l'absence d'autres blocs d'actionnaires significatifs, déterminer l'issue du vote des actionnaires sur les questions requérant une majorité simple. Orange considère qu'il n'y a pas de risque que le contrôle de l'Etat puisse être exercé de manière abusive ».	Pas de sécurisation au niveau des filiales
EADS/AIRBUS GROUP			
12%	Pas de sécurisation par un niveau minimum de détention	✓ Aucun droit préférentiel Pacte d'actionnaires des Etats français, allemand et espagnol ayant convenus de détenir collectivement moins de 30% des droits de vote (sinon obligation de déclencher une OPA) et ne conférant aucun droit de désigner les membres du CA ou de l'équipe dirigeante . L'objectif d'Airbus Group est de refléter « l'absence d'un groupe d'actionnaires de contrôle (interdiction de détenir plus 15% du capital social pour un actionnaire) ».	<ul style="list-style-type: none"> • Accords de sécurité individuels avec les Etats allemands et français et création de deux structures. Certains actifs militaires sensibles sont détenus par des filiales strictement nationales au sein desquelles les Etats respectifs sont en droit d'approuver ou non la nomination de trois administrateurs externes au Conseil de surveillance (mais non de les désigner ou de les nommer) : une Société de holding de défense française et une Société de holding de défense allemande. • Droit de veto, promesse de vente sur la balistique et droit d'opposition au transfert (spécifique à la France) Négociation en cours avec l'Etat espagnol. <ul style="list-style-type: none"> ✓ En cas de franchissement par un tiers de seuils de détention de capital ou des droits de vote. ✓ En cas de cession de certains actifs.

dans la croissance externe ou le désengagement. Les considérations stratégiques excèdent l'arbitrage patrimonial...

Les contraintes budgétaires, le besoin en capitaux ou encore l'exacerbation de la concurrence exercent une pression ne permettant pas à l'Etat de se maintenir comme actionnaire majoritaire ou le conduisent à se voir « rattrapé » par d'autres acteurs. L'ancien monopole de France Télécom ou plus récemment la montée au capital de Thales du groupe Dassault en sont des illustrations¹¹. En 1998, le secteur public disposait de 46,94% du capital de Thales et autant de droits de vote. En 2012, son contrôle est réduit à 27,08% du capital pour 36,86% des droits de vote alors que Dassault Aviation possède, à la même date,

25,96% des actifs et dispose de 29,68% des droits de vote (contre une participation d'environ 25% ne lui accordant que 20% des droits de vote en 2009)... **La maîtrise de ce groupe industriel échappe donc pour une large part à l'Etat.**

L'Etat se trouve ainsi parfois en difficulté lorsqu'il souhaite contrer les ambitions de certains actionnaires minoritaires, ce que notait déjà la Cour des comptes dans son premier bilan de la réforme de l'Etat actionnaire en 2008. En effet, la fusion avec un partenaire privé a rapidement suivi l'ouverture du capital d'AirFrance et celui de SNECMA. La **dilution trop peu anticipée du capital** a contribué à réduire le pouvoir détenu par l'acteur public. Aujourd'hui, une grande part du contrôle du nouveau groupe Safran

(11) Voir à ce sujet *Les faiblesses de l'Etat actionnaire d'entreprises industrielles de défense*, publié par la Cour des comptes, 2013.

(12) Tableau réalisé à partir des rapports annuels 2013 des entreprises concernées et du Rapport annuel de l'APE

(13) « L'Etat actionnaire », Rapport 2013 de l'Agence pour les participations de l'Etat.

SAFRAN			
27%	Pas de sécurisation par un niveau minimum de détention	« Droits contractuels d'effets équivalents [à une action spécifique] pour la protection des intérêts nationaux » permettant de nommer un représentant sans voix délibérative au CA (si participation dans le capital du groupe inférieur à 10%). <i>Sera sans doute similaire pour Alstom (avec la JV nucléaire).</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Droit de faire nommer un représentant sans voix délibérative au sein des CA des filiales stratégiques (Herakles et Microturbo) et des filiales détenant des actifs relatifs aux moteurs d'avions d'armes français. • Option d'acquisition de l'intégralité d'Herakles et de Microturbo en cas de franchissement par un tiers de seuils de détention de capital ou de droit de vote de Safran. • Droit d'agrément préalable : <ul style="list-style-type: none"> ✓ En cas de franchissement de seuils de détention de capital ou des droits de vote de Roxel France par un tiers. ✓ En cas de cessions de titres des sociétés Herakles, Microturbo (Europropulsion, Regulus, Arianespace, GIE G2P, en cours de liquidation).
EDF			
84%	Min. 70%	Pouvoir discrétionnaire lié aux dispositions relatives au fait d'être actionnaire majoritaire (faculté de contrôle des décisions sociales requérant l'approbation des actionnaires et de déterminer l'issue du vote des actionnaires pour toute question relevant de la compétence de l'AG)	Pas de sécurisation au niveau des filiales
GDF Suez			
36%	Min. 30%	<p>Détention d'une action spécifique adossée au Code de l'énergie (loi du 7 déc. 2006) donnant droit de s'opposer aux décisions de GDF Suez et de ses filiales de droit français relevant de la cession ou du transfert d'actifs si elle est considérée comme contraire aux intérêts essentiels de la France dans le secteur de l'énergie.</p> <p>Droit d'opposition de l'Etat sur certains actifs exclusivement situés sur le territoire national relevant du transport, de la distribution, des installations et du stockage du gaz naturel liquéfié.</p>	Pas de sécurisation au niveau des filiales

a été perdue, notamment parce que l'Etat a échoué dans l'obtention de droits de vote double, quasi-mécaniquement accordés à un actionnaire de plus de deux ans, qui lui aurait permis de détenir à lui seul la majorité de blocage...Il s'est alors vu contraint de disposer au maximum de 29,5% des voix à l'AG. Bien qu'il demeure actionnaire de référence, il ne peut aujourd'hui qu'exercer des pouvoirs limités au sein de Safran – en 2012, le conseil d'administration s'était ainsi opposé à une opération d'échange d'actifs, souhaitée par l'Etat, ayant pour finalité de restructurer l'optronique et l'avionique.

Dans le domaine de l'actionnariat public, c'est bien la loi du particulier qui domine. Aucune grande ligne stratégique ne semble se dessiner. **L'Etat, contraint par l'UE et par les directions des entreprises, se retranche peu à peu et laisse prévaloir la stratégie financière, en dehors des situations de « crise » majeures, comme le cas Alstom.** Par ailleurs, l'APE semble se confiner à une position de neutralité en matière de conflits opposant certaines entreprises publiques ou semi-publiques : elle agit ainsi véritable en gestionnaire d'actifs et non en organe de l'Etat-stratège...

Sans pour autant casser les règles du jeu de la concurrence et entrer dans une démarche de planification, laisser perdurer des situations préjudiciables pour les intérêts de l'Etat et laisser advenir une confrontation directe des intérêts des entreprises dont il est actionnaire ne semble pas une méthode efficace de gestion. Il existe de nombreuses situations paradoxales dans les choix d'investissement et dans les politiques de soutien à certaines activités. L'Etat tenant à bout de bras certains secteurs, notamment inscrits dans des démarches de développement durable et de promotion de modes de production d'énergie alternatifs, laisse s'opposer les intérêts des acteurs en présence – pour ne prendre qu'un exemple, en 2013, le PDG de GDF Suez, Gérard Mestrallet, se joignait à E.ON, Enel, Eni etc. pour plaider en faveur de la suppression des subventions aux énergies nouvelles...Globalement, au niveau du CAC 40 et depuis les années 1990, **les interventions de l'Etat sont disparates** et ne laissent pas entrevoir de stratégie claire faisant du décideur public un véritable acteur de la puissance nationale.

(14) CARCELLO J.V., HOLLINGSWORTH C.W., NEAL T.L. *Audit Committee Financial Experts: A closer Examination Using Firm Designations*. Accounting Horizons, 2006, pp. 351-373.



© Elite-Photography - Fotolia

De l'inefficacité de la gouvernance en matière de sécurité économique

La gouvernance a investi le champ de la gestion des résultats mais diminué celui de la stratégie. La participation de représentant(s) de l'Etat jouissant des droits spécifiques aux conseils d'administration des entreprises dont il est actionnaire peut permettre de s'assurer de leur sécurisation financière mais laisse en suspens le développement de ces actifs qui reste trop souvent une inconnue des conseils d'administration... dont la finalité est de réduire l'opportunisme managérial. Mais, le management abusif des bénéfices comptables est-il bien aujourd'hui le fond du problème ? La théorie de l'agence, se concentrant sur la réduction de l'espace discrétionnaire du dirigeant¹⁴ par la création de conseils d'administration et plus spécifiquement de comités d'audit se portant garant d'une plus grande fiabilité des chiffres communiqués, s'avère bien inefficace pour traiter des enjeux de sécurité économique.

Le capitalisme financier n'est plus seulement la distinction capital/travail mais une distinction tripartite propriété/direction/travail. Cette dissociation de la propriété et du contrôle de l'entreprise entraîne des conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires déjà étudiés par Berle et Means en 1932. A cette triple composition du capitalisme financier, il faut ajouter une quatrième dimension : celle de la nationalité de l'entreprise. Ce sujet ne peut être traité sans réflexion sur la participation des acteurs privés à la souveraineté nationale, à la création de richesse et à sa redistribution. Si le marché était naturellement régulé par un mode de compensation et d'équivalence, tel qu'il apparaît chez Adam Smith dans sa conception des avantages absolus, s'il était dénué de toute forme d'affrontement interétatique et caractérisé par une stricte égalité des territoires, alors, la protection des actifs économiques nationaux ne constituerait pas un enjeu ;

tout pays conserverait un certain nombre d'activités. La réalité est évidemment tout autre...

En 1976, c'est-à-dire en plein avènement du capitalisme financier, Jensen et Meckling affirment qu'une propriété managériale importante assure l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. L'intérêt des *shareholders* se définit comme la maximisation de leur valeur actionnariale... Cette hypothèse de la convergence d'intérêt entre actionnaires et dirigeants occulte d'autres relations au fondement de l'activité économique : le rapport salariat/direction et celui de la société civile à l'entreprise. Fama et Jensen, en 1983, développent une pensée selon laquelle la séparation des fonctions de décision (initiation et mise en oeuvre des projets d'investissement) d'avec leur contrôle (ratification et contrôle des investissements) réduirait les coûts d'agence et améliorerait ainsi la performance des entreprises. Assurer une direction à l'entreprise et construire une logique productive qui lui soit bénéfique ainsi qu'à la société dans laquelle elle s'inscrit outrepassent la réduction des coûts d'agence. **La gouvernance vient répondre à l'instabilité financière des entreprises** mais institue des règles qui peuvent couper l'entreprise de son marché et ôte aux actionnaires toute compréhension des enjeux de structure, de secteur. Il ne s'agit pas de revenir au paradigme non-rétroactif Structure-Comportement-Performance, cher à Porter, mais de souligner que la définition et l'évaluation des objectifs financiers ne saurait se faire au mépris du marché et des caractéristiques de l'entreprise (notamment pour ce qui relève des activités d'infrastructure). Ainsi ont été établies des **mesures pour stabiliser la finance à court terme mais inefficaces pour dynamiser l'entreprise et en comprendre l'ancrage social**. Ratiociner sur la gouvernance ne fournit pas de solution aux enjeux de sécurité économique qui exigent d'être lucide quant aux discours consensuels autour des bienfaits de la globalisation financière et de sa stabilité. Les

(15) POUCH Thierry, « L'idéologie sécuritaire du capitalisme : La « gouvernance » », *L'Homme et la société*, 2005-1.

actionnaires cherchant à faire entendre au management sa responsabilité en cas de défaillance, la « gouvernance » est apparue comme un principe de sécurisation du capitalisme financier dans un moment où l'entreprise est confrontée à l'impérieuse nécessité de préserver son être économique et financier¹⁵...

Ce cadre théorique ne permet pas de traiter de la sécurité économique nationale. Cette dernière ne peut pas même être portée au sein des assemblées générales et des conseils d'administration par des actionnaires français, trop peu présents – à ce titre l'Allemagne mériterait d'ailleurs une comparaison poussée. L'analyse des menaces pesant sur l'économie française, notamment du fait de sa forte internationalisation, et la définition de solutions à plus long terme ne peuvent passer par les modes de gouvernance capitalistiques tels qu'ils sont aujourd'hui conçus et qui se révèlent d'ailleurs finalement rarement appliqués à la lettre dans leur nation d'origine, les Etats-Unis...

Il ne fait aucun doute aujourd'hui que Google est une entreprise appréciée des actionnaires, le simple examen de sa capitalisation boursière – la seconde au monde après Apple – illustre ce fait. Sa gouvernance, peut-être trop méconnue, fait rarement l'objet de critiques... Pourtant, les deux dirigeants, Sergey Brin et Larry Page ont opté pour des choix plutôt fermes quant à ce sujet. Dans le cadre de la modification de la structure du capital et de la division des actions par deux, Sergey Brin rappelait en 2012 : « Nous avons une structure qui empêche les parties tierces de prendre le contrôle ou d'influencer indûment les décisions de la direction. Cependant la dilution quotidienne liée à des rémunérations de routine en actions et d'autres dilutions possibles, comme des acquisitions en titres, vont probablement saper (la structure actuelle du capital) et nos aspirations pour Google sur le très long terme¹⁶ ». Ainsi furent ouvertes des actions de classe C dépourvues de droit de vote. A eux seuls, Larry Page et Sergey Brin détiennent encore 58% des droits de vote¹⁷. Pour Facebook, il en va de même. Après une entrée en bourse fastidieuse, le réseau social a vu la valeur de son titre croître. L'ouverture du capital n'a pas pour autant signifié le renoncement du fondateur et PDG au contrôle de son entreprise : en 2012, grâce à une répartition des actions en deux classes, Zuckerberg détenait environ 28% du capital de Facebook et 57% des droits de vote¹⁸.

Il devient impératif de réviser les appréhensions communes – et celles des spécialistes – de la direction d'entreprise en cessant de se limiter à une perception restreinte héritée de la théorie de l'agence qui ne permet pas de traiter l'ensemble des problématiques en dehors du capitalisme financier ni d'expliquer le succès des entreprises les plus récentes. Le code de gouvernance ne saurait dorénavant se limiter à ce que propose l'Association française des entreprises privées (AFEP), où le comité d'audit se consacre surtout à des éléments de comptabilité et de finance, au « bilan » dans le périmètre des sociétés consolidés, à la rémunération des mandataires sociaux et des dirigeants¹⁹...

A la recherche de nouveaux modes de gouvernance de l'économie nationale...

L'Etat a, comme le souhaitait l'Europe, procédé à de nombreuses privatisations et renonce progressivement au contrôle des entreprises sorties de son giron. Ce n'est qu'en 2002 que le décideur public cède son action préférentielle chez TotalFinaElf, perdant un droit de regard direct exercée depuis 1993... – rappelons que la Cour européenne de justice avait condamné début juin 2002 l'Etat français pour la détention de prérogatives injustifiées. L'Etat, dans sa conception contemporaine, n'a sans doute pas vocation à administrer et encore moins piloter une entreprise privée. Il doit donc repenser son rôle dans l'économie nationale. Mais, comme le note la Cour des comptes, « ni la France, ni l'Union européenne n'ont été, jusqu'à présent, en mesure de mettre en place un dispositif de protection non exclusivement réservé à une catégorie restreinte d'équipements relevant de la souveraineté nationale. C'est ce qui explique que la présence directe ou indirecte de l'Etat, en position d'actionnaire de référence au capital des principales entreprises industrielles de défense opérant sur le territoire national [...] constitue un moyen de protection sans équivalent pour les principales activités industrielles stratégiques pour la défense nationale ».

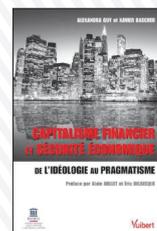
La stratégie industrielle, et plus largement économique, apparaît laissée en friche dans les vagues de privatisation ; le capitalisme monopolistique d'Etat, syndrome de l'« Etat pompier » a pris le dessus sur l'Etat stratège. L'acteur public semble principalement assurer un service de placement, via la Caisse des dépôts, et use difficilement du levier financier au service de la compétitivité. L'internationalisation croissante des entreprises françaises, notamment en termes de capital mais aussi de gouvernance et de direction, est pour partie la conséquence des privatisations conduites depuis les années 1980, avec le coup d'accélérateur des années 1990/2000. Le déficit d'organisation et de projection dans cette libéralisation du marché a contribué à faire advenir une situation d'instabilité, d'insécurité économique... Des réponses doivent aujourd'hui être apportées à la question de l'utilisation du capital par un Etat-stratège, cela ne signifiant pas qu'il faille nécessairement investir directement et systématiquement pour protéger mais souligne la nécessité de faire émerger des synergies et naître des solidarités entre les acteurs. De nombreux dirigeants d'entreprise sont formés dans les écoles de l'Etat, que faire aujourd'hui de ce tissu dense de relations public/privé ? ■

EN SAVOIR +

Xavier BASCHER, et Alexandra GUY

Capitalisme financier et sécurité économique : de l'idéologie au pragmatisme.

Vuibert, 2011.



(16) <http://www.lefigaro.fr>

(17) <http://lexpansion.lexpress.fr>

(18) <http://articles.latimes.com>

(19) <http://www.afep.com>



© jeff gynane - Fotolia



**Angélique
LAFONT**

Adjointe au Chef du
département Intelligence
et sécurité économiques
de l'INHESJ

Le contrôle des investissements étrangers à l'épreuve du droit communautaire

La récente tentative de rachat de certaines activités du groupe Alstom par General Electric illustre à nouveau l'urgence qui existe à construire en France, mais également au niveau de l'Europe, une réponse adaptée à la problématique de la protection des secteurs jugés stratégiques que pose de manière lancinante la mondialisation. En effet, il existe des périmètres stratégiques au cœur de l'activité industrielle d'une nation et, plus globalement, dans l'ensemble de sa dynamique économique, qui nécessitent une protection particulière.

Remarque liminaire

Afin de permettre au lecteur d'appréhender de manière chiffrée les évolutions et tendances en matière d'investissements directs étrangers en France, différents diagrammes et graphiques succinctement commentés ont été intégrés tout au long de l'article sous la forme d'encart. Les données statistiques en la matière sont à interpréter avec précaution dans la mesure où elles peuvent sensiblement varier selon la source institutionnelle dont elles sont issues (Banque de France, CNUCED, Eurostat, OCDE, FMI) et la méthodologie de calcul utilisée (Version du manuel de la balance des paiements : BPM6 ou BPM5).

La crise économique, les délocalisations, le rachat d'entreprises par des fonds d'investissements étrangers ou des fonds souverains ainsi que certaines OPA hostiles laissent craindre aux États la perte de pans entiers de leur économie. En effet, si la présence de ces capitaux étrangers dans notre économie est à de nombreux égards bénéfique voire absolument indispensable à la santé de notre système productif, il n'est pas totalement illégitime d'envisager qu'il puisse en résulter une relative perte d'indépendance vis-à-vis de certains investisseurs étrangers, d'autant plus si ces derniers sont liés à un État aux ambitions d'influence globale clairement affichées. Les investissements étrangers, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent en effet engendrer des risques considérables, tant à court terme, pour la sauvegarde des savoir-faire français, la préservation de notre capacité industrielle et notre indépendance, qu'à plus long terme, pour les emplois, la prospérité de notre pays et son influence dans le monde.

Depuis plusieurs années, de plus en plus de pays mettent en place des dispositifs de protection de leurs secteurs stratégiques et traduisent ainsi leur volonté de maîtriser les investissements étrangers au-delà de ce que leur permettent les instruments de droit commun que constituent l'autorisation des mesures défensives lors d'une OPA¹, la prise de participation de l'État au sein de sociétés jugées sensibles ou encore la signature de convention entre ces dernières et l'État². Cette tendance internationale se construit essentiellement autour de deux principaux leviers, à savoir la mise en place au sein de ces pays, d'une part, d'un contrôle des investissements étrangers (I) et, d'autre part, d'actions spécifiques (dites *golden shares*) au sein des entreprises identifiées comme sensibles (II). Ce mouvement de la part des États est largement remis en cause par le contrôle exercé par les autorités européennes qui ne laissent que peu de marge de manoeuvre et de perspectives aux États membres de l'Union européenne (III).

Le contrôle des investissements étrangers

Qu'en est-il en France ? Que prévoit la législation française en matière de contrôle des investissements étrangers ? Quels sont notamment les changements apportés par le décret de 2014³ ?

La loi a posé le principe fondamental selon lequel « Les relations financières entre la France et l'étranger sont libres »

En ce domaine, depuis 1966, la loi a posé le principe fondamental selon lequel « Les relations financières entre la France et l'étranger sont libres⁴ ». Toutefois, le code monétaire et financier (CMF)⁵ prévoit une exception à ce principe en disposant que sont soumis à autorisation préalable du ministre chargé de l'économie les investissements étrangers dans une activité en France qui, même à titre occasionnel, participe à l'exercice de l'autorité publique ou relève de l'un des domaines suivants : d'une part, les activités de nature à porter atteinte à l'ordre public, à la sécurité publique ou aux intérêts de la défense nationale ; et d'autre part, les activités de recherche, de production ou de commercialisation d'armes, de munitions, de poudres et substances explosives. Cette disposition dérogatoire vise donc exclusivement les activités relevant du domaine de la défense et de la sécurité publique.

Quelles sont alors exactement les conditions d'application d'une telle autorisation préalable de la part du ministre chargé de l'économie (A) ? La procédure de contrôle des investissements étrangers est relativement complexe et son application diffère en fonction des trois

paramètres suivants : la provenance de l'investissement (1), la nature de l'investissement (2) et le type d'activité visée par l'investissement (3). Dans ce cadre, quel est le rôle du ministre chargé de l'économie dans la mise en oeuvre de ce contrôle (B) ?

Les trois paramètres de la procédure de contrôle

■ Concernant en premier lieu la provenance de l'investissement, la législation française prévoit trois cas de figure différents.

Le premier vise les investissements en provenance d'un pays tiers⁶. Dans ce cas, l'investissement est réalisé par une personne physique non ressortissante d'un État membre de l'Union européenne (UE) ou d'un État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ayant conclu une convention d'assistance administrative avec la France en vue de lutter contre la fraude et l'évasion fiscale⁷, une entreprise dont le siège social ne se situe pas dans l'un de ces mêmes États, ou une personne physique de nationalité française qui n'y est pas résidente⁸. L'investissement en provenance d'un pays tiers constitue le cas de figure pour lequel le dispositif de contrôle est le plus strict.

(1) Voir la transposition de la directive communautaire du 21 avril 2004 (2004/25/CE). Elle a été transposée en droit français par la loi du 31 mars 2006.

(2) Voir supra l'article de Lucille Courtois « Décryptage de l'affaire Alstom : une prise de conscience douloureuse ».

(3) Décret n°2014-479 du 14 mai 2014.

(4) Cette règle est inscrite aujourd'hui dans le code monétaire et financier à l'article L151-1.

(5) Voir l'article L151-3 du CMF.

(6) Voir les articles R153-1 et suivants du CMF.

(7) Le Décret n°2014-479 du 14 mai 2014 est venu apporter cette dernière précision.

(8) La notion de résident et non-résident est définie par l'article R151-1 du CMF : « Sont considérés comme résidents : les personnes physiques ayant leur principal centre d'intérêt en France, les fonctionnaires et autres agents publics français en poste à l'étranger dès leur prise de fonctions, ainsi que les personnes morales françaises ou étrangères pour leurs établissements en France. Sont considérés comme non-résidents : les personnes physiques ayant leur principal centre d'intérêt à l'étranger, les fonctionnaires et autres agents publics étrangers en poste en France dès leur prise de fonctions, et les personnes morales françaises ou étrangères pour leurs établissements à l'étranger ».

Le deuxième vise les investissements en provenance d'un État membre de l'UE⁹ pour lesquels *a contrario* le dispositif de contrôle est plus souple. Dans ce cas, l'investissement est réalisé par une personne physique ressortissante d'un État membre de l'Union européenne ou d'un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ayant conclu une convention d'assistance administrative avec la France en vue de lutter contre la fraude et l'évasion fiscale, une entreprise dont le siège social se situe dans l'un de ces mêmes États, ou une personne physique de nationalité française qui y est résidente.

Un troisième cas de figure particulier a été intégré depuis 2012¹⁰, à savoir, celui des investissements effectués par une entreprise de droit français contrôlée par une personne (physique ou morale) étrangère¹¹. Cette dernière personne pouvant être une personne physique ressortissante d'un État autre que la France, une entreprise dont le siège social se situe hors de France, ou une personne physique de nationalité française résidant hors de France.

■ Les modalités d'application du régime juridique du contrôle des investissements étrangers varient, en deuxième lieu, selon la nature de l'investissement effectué.

Dans les deux premiers cas de figure évoqués ci-dessus, c'est-à-dire que l'investissement provienne d'un pays tiers ou d'un pays membre de l'UE, constitue un investissement soumis à autorisation préalable le fait pour un investisseur, soit d'acquérir le contrôle¹² d'une entreprise dont le siège social est établi en France, soit d'acquérir tout ou partie d'une branche d'activité d'une entreprise dont le siège social est établi en France. En revanche, le fait pour un investisseur de franchir le seuil de 33,33 % de détention du capital ou des droits de vote d'une entreprise dont le siège social est établi en France n'est considéré comme un investissement soumis à autorisation préalable que dans le cas où l'investissement provient d'un pays tiers. S'il provient d'un pays membre de l'UE, cette autorisation préalable du ministre chargé de l'économie n'est pas nécessaire. Le contrôle des investissements étrangers est donc plus contraignant lorsque ces derniers proviennent de pays tiers que de pays membres de l'UE.

Depuis 2012, la notion d'acquisition et de détention *indirecte*, qui était prévue pour les investissements visant

l'acquisition de tout ou partie d'une branche d'activité ou le franchissement du seuil de 33,33% de détention du capital ou des droits de vote d'une entreprise, a été supprimée à la demande de la Commission européenne¹³. En 2006, la commission a estimé, en effet, qu'« étant donné que les investissements indirects [étaient] aussi soumis à autorisation [par le décret de 2005], la procédure prévue pour les investissements provenant des pays tiers [pouvait] entraver les investissements réalisés par des entreprises qui [étaient] légalement établies dans l'Union européenne mais [avaient] des actionnaires établis dans des pays tiers ». Ainsi, la Commission a jugé en 2006, d'une part, qu'« une telle restriction aux investissements [était] contraire aux principes de libre circulation des capitaux et de la liberté d'investissements » et, d'autre part, que « ces obligations imposées aux sociétés européennes détenues par des investisseurs établis dans des pays tiers [étaient] aussi contraire à l'article 48 du traité qui énonce comme principe que les sociétés établies dans des États membres doivent bénéficier du même traitement que les personnes physiques ressortissantes des États membres ».

Auparavant, un investissement effectué dans une entreprise française par une entreprise étrangère *via* sa filiale européenne et visant l'acquisition de tout ou partie d'une branche d'activité ou le franchissement du seuil de 33,33% de détention du capital ou des droits de vote de l'entreprise, devait être considéré comme un investissement en provenance d'un pays tiers soumis à la procédure de contrôle la plus stricte. Cette notion d'acquisition et de détention *indirecte* a donc été supprimée par le décret de 2012 qui prévoit désormais un troisième cas de figure évoqué ci-dessus, à savoir celui des investissements effectués par une entreprise de droit français contrôlée¹⁴ par une personne (physique ou morale) étrangère, qu'il s'agisse d'une personne ressortissante d'un pays membre de l'UE ou d'un pays tiers. Cependant, cette dernière disposition ne concerne que les investissements visant à acquérir tout ou partie d'une branche d'activité d'une entreprise (et plus le franchissement du seuil de 33,33% de détention du capital ou des droits de vote d'une entreprise) dont le siège social est établi en France. Par ailleurs, qu'en est-il d'un investissement effectué par une entreprise de droit français contrôlée par une entreprise étrangère visant à acquérir le contrôle d'une entreprise dont le siège social est établi

(9) Voir les articles R153-3 et suivants du CMF.

(10) Depuis le décret n°2012-691 du 7 mai 2012.

(11) Voir l'article R153-5-2 du CMF.

(12) Au sens de l'article L 233-3 du code de commerce qui prévoit que :
« 1/ Une société est considérée comme en contrôlant une autre :
Lorsqu'elle détient directement ou indirectement une fraction du capital lui conférant la majorité des droits de vote dans les assemblées générales de cette société ; Lorsqu'elle dispose seule de la majorité des droits de vote dans cette société en vertu d'un accord conclu avec d'autres associés ou actionnaires et qui n'est pas contraire à l'intérêt de la société ; Lorsqu'elle détermine en fait, par les droits de vote dont elle dispose, les décisions dans les assemblées générales de cette société ; Lorsqu'elle est associée ou actionnaire de cette société et dis-

pose du pouvoir de nommer ou de révoquer la majorité des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance de cette société. 2/ Elle est présumée exercer ce contrôle lorsqu'elle dispose directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote supérieure à 40 % et qu'aucun autre associé ou actionnaire ne détient directement ou indirectement une fraction supérieure à la sienne. 3/ Deux ou plusieurs personnes agissant de concert sont considérées comme en contrôlant conjointement une autre lorsqu'elles déterminent en fait les décisions prises en assemblée générale ».

(13) Voir l'avis motivé IP/06/1353 du 12 octobre 2006 de la Commission européenne.

(14) Voir le décret n°2012-691 du 7 mai 2012 et l'article R153-5-2 du CMF.

en France ? Faut-il comprendre qu'il n'y a *a priori* pas besoin d'autorisation préalable lorsque l'investissement vise à acquérir le contrôle d'une entreprise alors qu'il est nécessaire lorsqu'il s'agit seulement d'acquérir tout ou partie d'une branche d'activité d'une entreprise...? (Voir le tableau ci-dessous). De surcroît, cette nouvelle disposition pose également question quant à la problématique soulevée par la Commission en 2006. En effet, que doit-on entendre par « entreprise de droit français » ? Cela signifie-t-il, par exemple, qu'il s'agit d'une entreprise dont le siège social est établi en France ? Le cas échéant, la France étant un pays membre de l'UE, la critique de la Commission ne trouverait-elle pas à s'appliquer également à cette nouvelle configuration du texte ? Un éclaircissement serait sans doute nécessaire.

■ **Les modalités d'application du régime juridique du contrôle des investissements étrangers varient, en troisième lieu, selon le type d'activité/de secteur visé par l'investissement.**

Le code monétaire et financier prévoit une exception au principe de la liberté des relations financières avec l'étranger lorsque les investissements visent certaines activités, à savoir les activités en France qui, même à titre occasionnel, participent à l'exercice de l'autorité publique ou relèvent de certains domaines¹⁵. En l'espèce, il s'agit des activités de nature à porter atteinte à l'ordre public, à la sécurité publique ou aux intérêts de la défense nationale ainsi que des activités de recherche, de production ou de commercialisation d'armes, de munitions, de poudres et substances explosives. Sous la pression initiale de l'UE, plusieurs décrets se sont succédés pour définir plus en détails les activités pouvant être couvertes par cette exception. Le décret de 2005¹⁶ a, dans un premier temps, identifié 11 activités dont les 4 dernières concernaient le domaine de la défense. En 2012, un décret est venu modifier le champ des secteurs qui relèvent de la procédure d'autorisation, en excluant les casinos de cette procédure (Cf. la liste ci-contre). **Aujourd'hui, le décret de 2014 identifie 6 nouvelles activités** dans le 12° de l'article R153-2 du CMF (Cf. la liste ci-après), à savoir l'approvisionnement en énergie et en eau, les réseaux et services de transport et de communications électroniques, les établissements, installations et ouvrages d'importance vitale au sens du code de la défense, et le secteur de la santé.

Pour l'ensemble de ces activités, l'autorisation préalable du ministre chargé de l'économie sera nécessaire lorsque l'investissement est en provenance d'un pays tiers et qu'il vise les 3 catégories d'investissements évoquées précédemment, c'est-à-dire ceux visant à acquérir le contrôle, à acquérir tout ou partie d'une branche d'activité ou à fran-



©buchachon - Fotolia

Les 11 activités identifiées par les décrets de 2005 et 2012

- 1 - Activités dans les secteurs des jeux d'argent à l'exception des casinos
- 2 - Activités réglementées de sécurité privée
- 3 - Activités de recherche, de développement ou de production relatives aux moyens destinés à faire face à l'utilisation illicite, dans le cadre d'activités terroristes, d'agents pathogènes ou toxiques et à prévenir les conséquences sanitaires d'une telle utilisation
- 4 - Activités portant sur les matériels conçus pour l'interception des correspondances et la détection à distance des conversations
- 5 - Activités de services dans le cadre de centres d'évaluation agréés relatif à l'évaluation et à la certification de la sécurité offerte par les produits et les systèmes des technologies de l'information
- 6 - Activités de production de biens ou de prestation de services de sécurité dans le secteur de la sécurité des systèmes d'information d'une entreprise liée par contrat passé avec un opérateur public ou privé gérant des installations d'importance vitale
- 7 - Activités relatives aux biens et technologies à double usage énumérés à l'annexe IV du règlement (CE) n° 1334 / 2000 du Conseil du 22 juin 2000 modifié instituant un régime communautaire de contrôle des exportations de biens et technologies à double usage
- 8 - Activités relatives aux moyens de cryptologie et les prestations de cryptologie mentionnés à l'article 31 de la loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique
- 9 - Activités exercées par les entreprises dépositaires de secrets de la défense nationale
- 10 - Activités de recherche, de production ou de commerce d'armes, de munitions, de poudres et substances explosives destinées à des fins militaires ou de matériels de guerre et assimilés réglementés par le code de la défense ;
- 11 - Activités exercées par les entreprises ayant conclu un contrat d'étude ou de fourniture d'équipements au profit du ministère de la défense, soit directement, soit par sous-traitance, pour la réalisation d'un bien ou d'un service relevant d'un secteur mentionné aux points 7° à 10° ci-dessus.

(15) Voir l'article L151-3 du CMF.

(16) Décret n°2005-1739 du 30 décembre 2005.

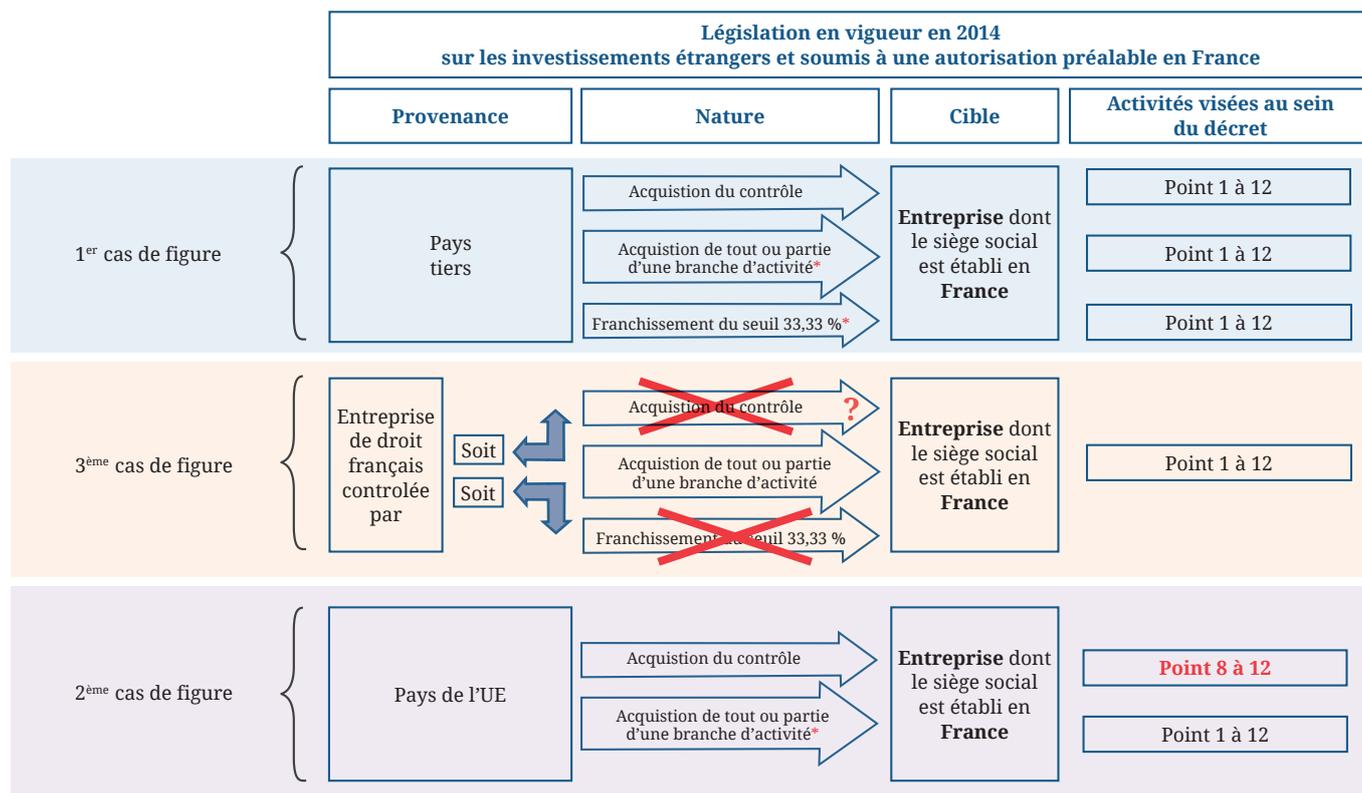
Les 6 nouvelles activités identifiées par le décret de 2014

- 12 -** Autres activités portant sur des matériels, des produits ou des prestations de services, y compris celles relatives à la sécurité et au bon fonctionnement des installations et équipements, essentielles à la garantie des intérêts du pays en matière d'ordre public, de sécurité publique ou de défense nationale énumérés ci-après :
- a -** Intégrité, sécurité et continuité de l'approvisionnement en électricité, gaz, hydrocarbures ou autre source énergétique ;
 - b -** Intégrité, sécurité et continuité de l'approvisionnement en eau dans le respect des normes édictées dans l'intérêt de la santé publique ;
 - c -** Intégrité, sécurité et continuité d'exploitation des réseaux et des services de transport ;
 - d -** Intégrité, sécurité et continuité d'exploitation des réseaux et de services de communications électroniques ;
 - e -** Intégrité, sécurité et continuité d'exploitation d'un établissement, d'une installation ou d'un ouvrage d'importance vitale au sens des articles L. 1332-1 et L. 1332-2 du code de la défense ;
 - f -** Protection de la santé publique.

(qui ne relèvent pas du domaine de la défense), l'autorisation préalable sera nécessaire lorsque l'investissement est en provenance d'un pays membre de l'UE et qu'il vise à acquérir tout ou partie d'une branche d'activité d'une entreprise dont le siège social est établi en France, mais non s'il vise à en acquérir le contrôle. Pour les activités énumérées du 8ème au 12ème point (qui relèvent du domaine de la défense pour les activités des points 8 à 11, mais qui touchent également à l'ordre public et à la sécurité publique pour le 12ème point ajouté par le décret de 2014), l'autorisation préalable sera nécessaire lorsque l'investissement est en provenance d'un pays membre de l'UE et qu'il vise à acquérir tout ou partie d'une branche d'activité ou le contrôle d'une entreprise dont le siège social est établi en France.

Les dispositions du décret de 2005 étaient donc initialement plus sévères lorsque les activités visées touchaient au domaine de la défense nationale (du point 8 au point 11). Aujourd'hui, le décret de 2014 élargit cette procédure plus stricte, réservée aux activités relevant du domaine de la défense nationale, aux activités du 12ème point qui relèvent, quant à elles, aussi bien de l'ordre et de la sécurité publique que de la défense nationale. **C'est probablement le point qui sera le plus difficilement accepté par la Commission européenne.** Enfin, lorsque l'investissement est effectué par une entreprise de droit français contrôlée par une personne physique ou morale étrangère qu'il s'agisse d'une personne ressortissante d'un pays membre de l'UE ou d'un pays tiers, il sera soumis à autorisation préalable s'il vise à acquérir tout ou partie d'une

chir le seuil de 33,33 % de détention du capital ou des droits de vote d'une entreprise dont le siège social est établi en France. Pour les activités énumérées du 1er au 7ème point

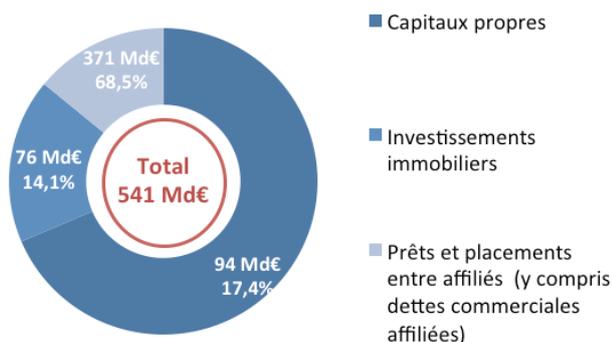


* Suppression de la notion d'acquisition et de détention indirecte

Encart n°1 : Stock des investissements directs étrangers en France en valeur mixte au 31 décembre 2012

La Direction des enquêtes et statistiques sectorielles de la Banque de France relève que le stock d'investissements directs étrangers (IDE) en France en valeur mixte² s'établit à **541 milliards** d'euros fin 2012 contre 530 milliards fin 2011. Enregistrés dans les flux de balance des paiements de l'année 2012, les nouveaux investissements étrangers en France ont atteint **12,3 milliards**.

Le stock 2012 d'IDE en Md€ et en % du total*



*Source : Banque de France, Direction des enquêtes et statistiques sectorielles, Service des investissements directs « Stock d'investissements directs étrangers en France au 31 décembre 2012 », juillet 2014.

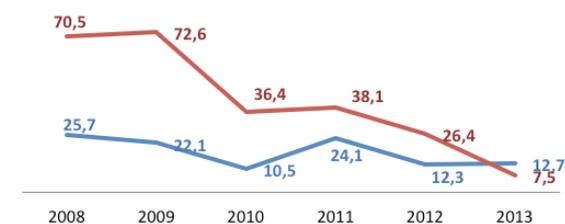
Le stock d'investissements directs étrangers en France se compose de capitaux propres, d'investissements immobiliers et de prêts entre affiliés, y compris, depuis fin 2011, les créances et dettes commerciales entre affiliés. La notion de valeur mixte signifie que les investissements en capitaux propres dans des sociétés cotées sur un marché boursier sont mesurés en valeur de marché, tandis que les investissements en capitaux propres dans des sociétés non cotées sont mesurés en valeur comptable.

1. Les séries de stocks d'investissements directs ont été mises à jour en juillet 2014 et sont disponibles sur le site Internet de la Banque de France (www.banque-france.fr), rubrique Économie et Statistiques, sous-rubrique Balance des paiements et économie internationale / La balance des paiements / Investissements directs / Séries de position ID par pays et secteur.

2. Par rapport aux données publiées dans le rapport annuel de la balance des paiements et de la position extérieure en 2013 publié en juin 2014, la valeur mixte des stocks a été ajustée pour tenir compte d'informations non exploitées au moment de la préparation du rapport annuel.

La Direction générale du Trésor relève que le ralentissement est clair depuis la crise. En 2012, comme en 2013, les entrées s'élèvent ainsi à 12,7 Md€, contre plus de 20 Md€ en 2008, 2009, et 2011.

Flux entrants et sortants d'IDE en France, par an, depuis 2008 (en Md€)*



— Investissements directs étrangers en France
— Investissements directs français à l'étranger

Source : DG Trésor, Pôle commerce extérieur, « Investissements directs étrangers (IDE) en France : principaux constats », 27/04/2014.

branche d'activité d'une entreprise dont le siège social est établi en France pour l'ensemble des activités visées par le décret de 2014.

Quel est le rôle du ministre chargé de l'économie dans la mise en oeuvre de ce contrôle ?

Lorsque le ministre chargé de l'économie est saisi d'une demande d'autorisation, **il examine si la préservation des intérêts nationaux¹⁷ peut être obtenue en assortissant l'autorisation d'une ou plusieurs conditions¹⁸**. Du fait de cette procédure consistant à engager des négociations avec l'investisseur dès le dépôt de la demande d'autorisation en vue de définir les conditions susceptibles de rendre l'opération acceptable, les difficultés sont peu nombreuses. Avec le temps, la panoplie d'engagements pouvant être présentée à l'investisseur s'est enrichie. Aux exigences classiques de maintien de la production ou de la R&D sur le sol français et de poursuite des contrats en vigueur avec les administrations ou avec leurs fournisseurs se sont ajoutées d'autres demandes, comme par exemple l'isolement complet des activités les plus sensibles au sein d'une « boîte noire » à laquelle l'actionnaire étranger n'a absolument pas accès. Le ministre peut également subordonner l'octroi de l'autorisation à la cession de toute activité énumérée ci-dessus et exercée par l'entreprise dont le siège social est situé en France à une entreprise indépendante de l'investisseur étranger. Par ailleurs, **il peut refuser¹⁹** par décision motivée l'autorisation de l'investissement projeté, s'il estime, après examen de la demande qu'il existe une présomption sérieuse que l'investisseur est susceptible de commettre une infraction²⁰, ou que la mise en oeuvre des conditions mentionnées ci-dessus ne suffit pas à elle seule à assurer la préservation des intérêts nationaux. C'est-à-dire dès lors que :

- ✓ La pérennité des activités, des capacités industrielles, des capacités de recherche et développement et des savoir-faire associés ne serait pas préservée ;
- ✓ Ou que l'intégrité, la sécurité et la continuité de l'approvisionnement, l'intégrité, la sécurité et la continuité de l'exploitation d'un établissement, d'une installation ou d'un ouvrage d'importance vitale²¹ ou des réseaux et services de transport ou de communications électroniques ou la protection de la santé publique ne seraient pas garantis ;

(17) Tels que définis à l'article L151-3 du CMF précédemment évoqué.

(18) Voir l'article R153-9 du CMF.

(19) Voir l'article R153-10 du CMF.

(20) L'une de celles visées par les articles 222-34 à 222-39 (trafic de stupéfiants), 223-15-2 (abus frauduleux de l'état d'ignorance ou de la situation de faiblesse), 225-5, 225-6 à 225-10 (proxé-

nétisme), 324-1 (blanchiment), 421-1 à 421-2-2 (terrorisme), 433-1 (corruption, trafic d'influence), 450-1 et 450-2-1 (association de malfaiteurs) du code pénal et par le premier alinéa de l'article 321-6 du même code (non justification de ressources);

(21) Au sens des articles L. 1332-1 et L. 1332-2 du code de la défense.



Source : http://ec.europa.eu/internal_market/capital/framework/treaty/index_fr.htm

- ✓ Ou que serait compromise l'exécution des obligations contractuelles de l'entreprise dont le siège social est établi en France comme titulaire ou sous-traitant dans le cadre de marchés publics ou de contrats intéressant l'ordre public, la sécurité publique, les intérêts de la défense nationale ou la recherche, la production ou le commerce en matière d'armes, de munitions, de poudres et substances explosives.

Enfin, en cas de méconnaissance du cadre réglementaire, le ministre chargé de l'économie **peut enjoindre à l'investisseur de ne pas donner suite à l'opération, de la modifier ou de faire rétablir à ses frais la situation antérieure, et lui infliger une sanction pécuniaire** dont le montant maximum s'élève au double du montant de l'investissement irrégulier.

La publication de ce nouveau décret au mois de mai 2014 témoigne de la volonté politique du gouvernement de renforcer le dispositif de contrôle des investissements dans les secteurs susceptibles de mettre en cause les intérêts de la France en termes d'ordre public, de sécurité publique et de défense nationale et ainsi, de rééquilibrer le rapport de force avec les intérêts des multinationales. Il ne s'agit pas de créer une barrière aux investissements étrangers mais

de s'assurer, comme le font de nombreux pays aujourd'hui, que ceux-ci s'effectuent de manière compatible avec les intérêts stratégiques de la Nation. Le capitalisme dérégulé, tel que nous le connaissons depuis une vingtaine d'années, a trouvé ses limites et démontre clairement aujourd'hui la nécessité pour l'État de se réinvestir dans l'orientation des choix industriels et économiques de la Nation. Cette volonté politique s'est toutefois déjà heurtée à une vive réaction de la part de Michel BARNIER, commissaire en charge du Marché intérieur, qui a déclaré que ce décret sera étudié « *attentivement et objectivement* » pour vérifier sa conformité avec le droit européen²² et plus particulièrement avec les règles européennes en matière de libre circulation des capitaux. En effet, le décret élargit considérablement le périmètre des entreprises qui peuvent être visées. Les nouveaux secteurs d'activité identifiés, à savoir l'approvisionnement en énergie et en eau, les réseaux et services de transport et de communications électroniques, les établissements, installations et ouvrages d'importance vitale au sens du code de la défense, et le secteur de la santé, sont dès lors susceptibles de concerner de nombreuses entreprises telles qu'EDF, GDF-Suez, Total, Areva, Veolia et Suez environnement, Bouygues, Orange, Alstom, Safran, Airbus, Sanofi... Dans ce cadre, toute la difficulté va résider dans l'identification de ce qui relèvera ou non de la garantie

(22) RICARD Philippe, « Bruxelles étudiera la conformité juridique du décret Montebourg », Le monde, 16 mai 2014, www.lemonde.fr.

des intérêts du pays en matière d'ordre public, de sécurité publique ou de défense nationale. Par ailleurs, le décret prévoit, parallèlement à cet élargissement, d'appliquer à ces nouvelles activités relevant de l'ordre et de la sécurité publique, la procédure plus stricte jusque-là réservée aux activités relevant de la défense nationale²³. Cela signifie qu'une entreprise de l'Union européenne, qui souhaite acquérir le contrôle²⁴ d'une entreprise française²⁵ dont l'activité entre dans le périmètre de ces nouvelles activités relevant de l'ordre public et de la sécurité publique, devra obtenir une autorisation préalable de la part du ministre chargé de l'économie. **Ce dernier aspect suscitera sans nul doute une réaction de la Commission européenne.** Il faut, en effet, garder à l'esprit que l'élaboration du dispositif de contrôle des investissements étrangers en France a connu de multiples évolutions essentiellement dues aux contraintes imposées par le droit de l'UE et plus particulièrement par le principe de libre circulation des capitaux édicté par le Traité de Rome²⁶. Ce principe, interdisant toutes restrictions aux mouvements de capitaux entre les États membres et entre les États membres et les pays tiers, connaît seulement deux exceptions qui sont strictement encadrées par la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE).

La première est une dérogation générale qui permet aux États membres de prendre des mesures spécifiques aux activités de production ou de commerce de matériel de guerre²⁷. La seconde est une dérogation spécifique qui permet aux États de « prendre des mesures justifiées par des motifs liés à l'ordre public ou à la sécurité publique »²⁸.

De manière générale, **la CJUE n'admet les refus d'autorisation que dans les cas où l'investissement étranger constitue une menace grave, directe et immédiate à un intérêt légitime de sécurité publique et dans la mesure où cette décision respecte le principe de proportionnalité** (c'est à dire lorsqu'aucune autre mesure, moins contraignante, n'aurait permis d'écarter la menace). De même, **la Cour est particulièrement attentive au respect du principe de sécurité juridique.** Elle a, à ce titre, condamné le dispositif français de contrôle des investissements étrangers dans un arrêt du 14 mars 2000 « *Eglise de Scientologie*

(23) Voir supra.

(24) Et pas seulement à acquérir tout ou partie d'une branche d'activité d'une entreprise.

(25) C'est-à-dire dont le siège est établi en France.

(26) Voir l'article 63 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE), issu de l'entrée en vigueur du traité de Lisbonne, remplaçant le Traité sur la communauté européenne (TCE) « Dans le cadre des dispositions du présent chapitre, toutes les restrictions aux mouvements de capitaux entre les États membres et entre les États membres et les pays tiers sont interdites ».

(27) Voir l'article 346 du TFUE.

(28) Article 65 du TFUE « 1) L'article 63 ne porte pas atteinte au droit qu'ont les États membres : a) d'appliquer les dispositions pertinentes de leur législation fiscale qui établissent une distinction entre les contribuables qui ne se trouvent pas dans la même situation en ce qui concerne leur résidence ou le lieu où leurs capitaux sont investis; b) de prendre toutes les mesures indispensables pour faire échec aux infractions à leurs lois et règlements, notamment en matière fiscale ou en matière de contrôle prudentiel des établissements financiers, de prévoir des procédures de déclaration des mouvements de capitaux à des fins d'information administrative ou statistique ou de prendre des mesures justifiées par des motifs liés à l'ordre

Encart n° 2 : Évolution des flux entrants et sortants d'IDE en France

La Direction générale du Trésor relève que le ralentissement est clair depuis la crise. En 2012, comme en 2013, **les entrées s'élèvent ainsi à 12,7 Md€**, contre plus de 20 Md€ en 2008, 2009, et 2011.

Flux entrants d'IDE en France, par an, depuis 2008 - par type (en Md€)*

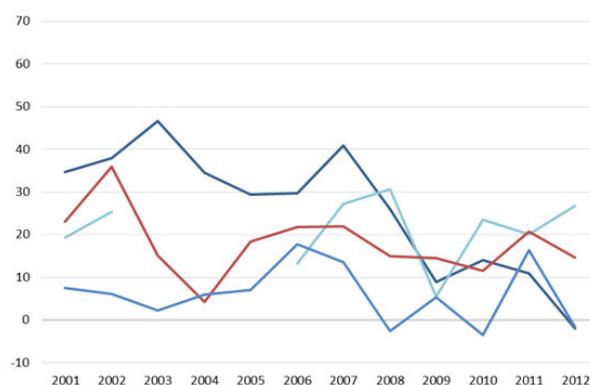


Source : DG Trésor, Pôle commerce extérieur, Source : DG Trésor, Pôle commerce extérieur, « Investissements directs étrangers (IDE) en France : principaux constats », 27/04/2014.

Encart n°3 : Évolution des flux entrants d'IDE en France par type

La Direction générale du Trésor relève que le ralentissement des flux entrants ne concerne pas les investissements dits « en capital social » qui rassemblent les opérations impliquant une nouvelle implantation en France. A 13 Md€ en 2013, ils se situent ainsi à un niveau proche de la moyenne des 6 dernières années et **progressent de 53% par rapport à 2012.**

France, Allemagne, Italie, Espagne - Flux entrants d'IDE en capital social, par an, depuis 2001 (en Md€)*



Source : DG Trésor, Pôle commerce extérieur « Investissements directs étrangers (IDE) en France : principaux constats », 27/04/2014.

public ou à la sécurité publique. 2) Le présent chapitre ne préjuge pas la possibilité d'appliquer des restrictions en matière de droit d'établissement qui sont compatibles avec les traités. 3) Les mesures et procédures visées aux paragraphes 1 et 2 ne doivent constituer ni un moyen de discrimination arbitraire ni une restriction déguisée à la libre circulation des capitaux et des paiements telle que définie à l'article 63. 4) En l'absence de mesures en application de l'article 64, paragraphe 3, la Commission, ou, en l'absence d'une décision de la Commission dans un délai de trois mois à compter de la demande de l'État membre concerné, le Conseil peut adopter une décision disposant que les mesures fiscales restrictives prises par un État membre à l'égard d'un ou de plusieurs pays tiers sont réputées conformes aux traités, pour autant qu'elles soient justifiées au regard de l'un des objectifs de l'Union et compatibles avec le bon fonctionnement du marché intérieur. Le Conseil statue à l'unanimité, sur demande d'un État membre.



© Andre - Fotolia

et *Scientology International Reserves Trust* »²⁹. Du fait de l'imprécision de la définition des secteurs d'activité soumis à contrôle³⁰, la Cour a en effet jugé que le dispositif n'offrait pas aux investisseurs une sécurité juridique suffisante dans la mesure où ces derniers ne pouvaient savoir s'ils étaient tenus de déposer une demande d'autorisation. Le gouvernement français tenta alors de remédier à ces défauts par un décret du 7 mars 2003 au sein duquel l'article 7 précisait quels étaient les investissements étrangers soumis à autorisation préalable du ministre chargé de l'économie³¹. Cependant, du fait de l'usage de la formule « Ces investissements sont notamment les suivants » au sein de cet article, la liste n'était, par définition, pas limitative. Par conséquent, l'incertitude quant au champ d'application exact du régime d'autorisation était toujours susceptible de constituer un motif de condamnation par la CJUE en cas de refus contesté d'un investissement. C'est pourquoi, l'article L 151-3 du code monétaire et financier, aujourd'hui en vigueur, a donc été réformé en ce sens par la loi n°2004-1343 du 9 décembre 2004. Il limite désormais strictement

le champ du contrôle aux motifs expressément cités par le traité comme une possible exception à la libre circulation des capitaux : la défense nationale (art. 346 du TFUE), l'ordre public et la sécurité publique (art. 65 du TFUE), et prévoit qu'un décret en Conseil d'État doit définir la nature des activités visées. Le 30 décembre 2005, un décret d'application est venu ainsi fixer une liste précise et détaillée de 11 activités liées à l'une des exceptions prévues par le Traité. Aujourd'hui, le décret de 2014 étend largement cette liste aux 6 nouvelles catégories d'activité évoquées précédemment. De surcroît, le périmètre de ces activités est relativement peu circonscrit. Dès lors, le positionnement des autorités européennes quant à la question de la validité de ce décret au regard de la réglementation européenne ne semble pas si certain. **L'analyse de la jurisprudence et des différents avis émis par les autorités européennes met en exergue l'existence d'une véritable réticence vis-à-vis de tout élargissement du pouvoir de contrôle dans ce domaine.**

Les Golden Shares

La manière dont l'UE aborde la problématique des *golden shares* illustre tout aussi clairement sa volonté d'encadrer strictement les exceptions possibles au principe de libre circulation des capitaux. Les *golden shares* constituent des droits extrapatrimoniaux (c.-à-d. des privilèges ou plutôt des pouvoirs spécifiques) octroyés aux actionnaires publics dans la gestion de sociétés qui ont été privatisées. Ces pouvoirs leur sont accordés en vertu d'une législation spéciale ou de mécanismes fondés sur le droit des sociétés dans un État et leur confèrent des droits spéciaux relatifs au contrôle de l'actionnariat. Ces *golden shares* prennent le plus souvent la forme d'un droit de veto relatif à une décision stratégique (liquidation, fusion, cession de certains actifs...) ou d'une autorisation que l'actionnaire public accorde ou non à un autre actionnaire qui souhaite acquérir une certaine fraction du capital ou des droits de vote. Mais il peut également s'agir d'un pouvoir de nomination (commissaire aux comptes, membre du conseil d'administration). Si la mise en place d'une *golden share* ne s'envisage *a priori* qu'au sein d'une entreprise privatisée, elle n'est, en revanche, pas conditionnée par le fait que l'entreprise doive exercer son activité dans un secteur particulier. Cependant, le fait que ces entreprises étaient initialement

(29) Affaire C-54/99 ; recueil de jurisprudence 2000 page 1-01335.

(30) § 23 : « L'article 73D [devenu article 58] du traité doit être interprété en ce sens qu'il ne permet pas un régime d'autorisation préalable pour les investissements directs étrangers qui se limite à définir de façon générale les investissements concernés comme des investissements de nature à mettre en cause l'ordre public et la sécurité publique, de sorte que les intéressés ne sont pas en mesure de connaître les circonstances spécifiques dans lesquelles une autorisation préalable est nécessaire ».

(31) Décret n° 2003-196 du 7 mars 2003 réglementant les relations financières avec l'étranger. Article 7 : « Les investissements étrangers réalisés en France mentionnés au I de l'article L. 151-3 du code monétaire et financier sont soumis à autorisation préalable du ministre chargé de l'économie. Ces investissements sont notamment les suivants :
1° Les investissements directs étrangers en France qui sont de nature

à mettre en cause l'ordre public ou la sécurité publique : a) Les investissements réalisés par une personne dont l'une au moins des activités qu'elle exerce ou qu'elle a exercée au cours des dix dernières années ou dont les conditions d'exercice de cette activité constituent une présomption sérieuse qu'elle est susceptible de commettre ou de faciliter l'une des infractions visées par les articles 222-34 à 222-39, 223-15-2, 225-5, 225-6, 225-10, 324-1, 421-1 à 421-2-2, 433-1, 450-1 et 450-2-1 du code pénal ; b) Les investissements effectués dans les secteurs des jeux d'argent, notamment dans les casinos et les cercles de jeux, et dans les activités réglementées de sécurité privée ; 2° Les investissements directs ou indirects étrangers réalisés en France ayant trait à la défense nationale et aux armes et explosifs ; 3° Les investissements directs étrangers en France de nature à créer des risques sérieux mettant en cause la santé publique ».

publiques laisse supposer, par définition, que leurs activités présentaient des intérêts nationaux particuliers. Alors même que la participation de l'actionnaire public dans le capital de l'entreprise n'est plus que minoritaire voire symbolique, **ces droits extrapatrimoniaux lui permettent de conserver un certain contrôle sur l'évolution de l'actionariat et/ou sur la gestion de la société.**

A l'origine, l'objectif de la mise en place de ces mécanismes, dans le cadre de la libéralisation de l'économie et des privatisations d'entreprises publiques, était de permettre aux États de protéger celles dont les activités étaient liées à des secteurs stratégiques et des intérêts nationaux. Les principales raisons invoquées par les États recouvraient la possibilité pour ces derniers de s'assurer que la propriété ne fasse pas l'objet d'une prise de contrôle hostile, d'empêcher la vente d'actifs stratégiques de l'entreprise, de s'assurer que l'entreprise conserve son objet social, mais aussi de garantir la fourniture de services d'intérêt général dans des secteurs sensibles de l'économie, ou encore de sauvegarder la sécurité publique, la santé publique et la défense nationale...

EXEMPLES DE GOLDEN SHARES

CJCE 13 mai 2003, Commission c/ Royaume-Uni, C-98/01

Lors de la privatisation de la British Airport Authority (BAA), le Royaume Uni avait inséré dans les statuts de la société des clauses conférant à un membre du gouvernement le pouvoir de s'opposer à une aliénation directe ou indirecte des aéroports ainsi qu'à une acquisition de plus de 15% des droits de vote en assemblée générale.

CJCE 23 septembre 2006, Commission c/ Pays-Bas, C-282/04 et C-283/0

Lors de la transformation en 1989 de l'entreprise d'État néerlandaise en charge de la poste, de la télégraphie et de la téléphonie en société anonyme, par la suite scindée en deux sociétés autonomes (KPN pour les services de télécommunication et TNT (puis TPG) pour les services postaux), les statuts de ces entreprises ont été modifiés afin d'y intégrer une action spécifique faisant bénéficier l'État néerlandais de droit spéciaux d'approbation préalable de certaines décisions des organes de ces sociétés (émission d'actions, fusion ou scission, dissolution de la société).

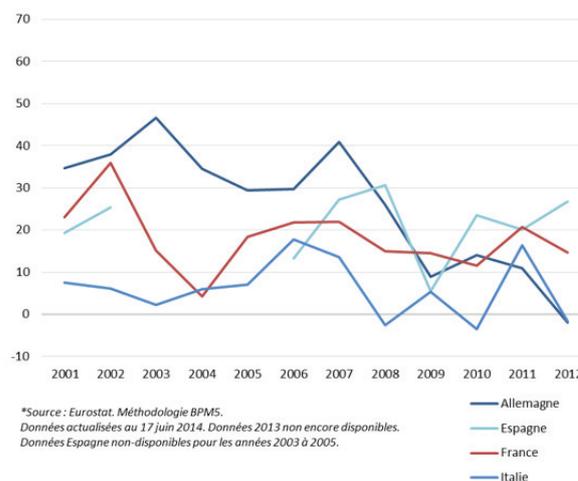
CJUE 11 novembre 2010, Commission c/ Portugal, C-543/08

A la suite de la restructuration du secteur de l'électricité portugais, EDP (Energias de Portugal) a été transformée en société anonyme en 1991. Elle a été privatisée entre 1997 et 2006 en six phases successives. En 2010, l'État portugais détenait 25% du capital social. En vertu de la législation portugaise relative aux privatisations, les statuts des sociétés peuvent, à titre exceptionnel et lorsque des raisons d'intérêt national l'exigent, prévoir des actions privilégiées destinées à rester propriété de l'État. Ces actions (quel que soit leur nombre) donnent à l'État un droit de veto sur les modifications statutaires et autres décisions portant sur des domaines déterminés. Le décret-loi approuvant la privatisation avait, de surcroît, accordé à l'État portugais le droit de s'opposer à l'élection des administrateurs, et de désigner un administrateur à la place de celui disposant du plus faible nombre de vote. Par ailleurs, l'État n'était pas soumis à la limitation des droits de vote imposée à tout actionnaire (un plafond de 5% du capital social).

Encart n°4 : Évolution des flux entrants d'IDE en « capital social » en France

La Direction générale du Trésor relève que, depuis 2009, la France enregistre des flux entrants en capital social **supérieurs à ceux de l'Allemagne**, alors qu'avant cette date et depuis le début des années 2000, l'Allemagne attirait en moyenne 2 fois plus de flux que la France.

France, Allemagne, Italie, Espagne - Flux entrants d'IDE en capital social, par an, depuis 2001 (en Md€)*



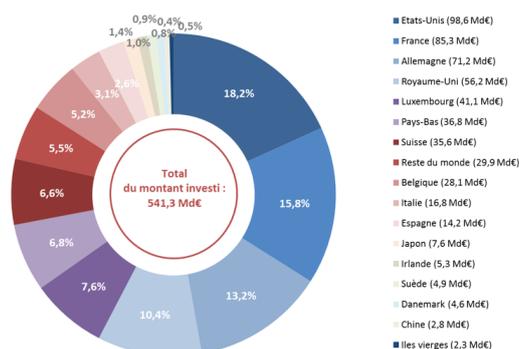
Source : DG Trésor, Pôle commerce extérieur « Investissements directs étrangers (IDE) en France : principaux constats », 27/04/2014.

Encart n°5 : Ventilation géographique des stocks d'IDE en France à la fin 2012

La Direction des enquêtes et statistiques sectorielles de la Banque de France relève que **la quasi-totalité des stocks d'IDE entrants en France est détenue par les pays développés.**

Les États-Unis constituent le premier pays investisseur en France selon le critère du pays de résidence de l'investisseur ultime (entité à l'origine de l'opération, qui implique souvent une chaîne de transactions internationales). La France apparaît elle-même au deuxième rang des principaux investisseurs. Ce stock correspond aux investissements en capital social ou sous forme de bénéfices réinvestis que des sociétés non résidentes contrôlées par des groupes français ont effectués dans leurs filiales françaises. Le poids des émergents, notamment asiatiques, reste faible dans les flux entrants mais est en forte croissance depuis la crise.

Les 15 premiers investisseurs (ultimes) en France au 31 décembre 2012 : pays classés par ordre décroissant du montant investi en valeur mixte.

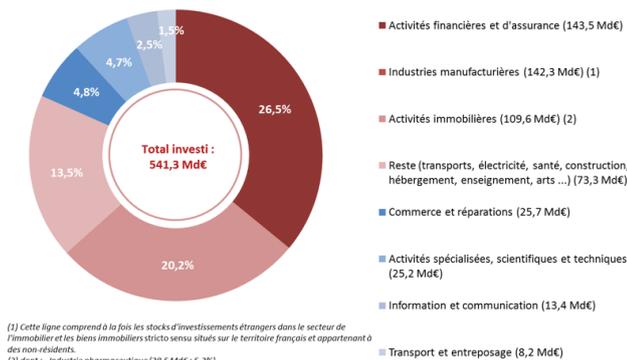


Source : Banque de France, Direction des enquêtes et statistiques sectorielles, Service des investissements directs, « Stock d'investissements directs étrangers »

Encart n°6 : Ventilation sectorielle des stocks d'IDE en France à la fin 2012

La Direction des enquêtes et statistiques sectorielles de la Banque de France relève, tout d'abord, que le secteur des activités financières et d'assurance reçoit 26,5% des IDE en France, dont 11,5% concernent les sociétés holdings. Ensuite, que l'industrie manufacturière, au sein de laquelle la pharmacie, les industries agricoles et alimentaires ainsi que la chimie figurent aux premiers rangs, reçoit 26,3% des IDE en France. Enfin, que les activités immobilières reçoivent 20,2 % des IDE en France. Ainsi, **ces trois premiers secteurs concentrent 73% du stock d'IDE.**

Les 10 premiers secteurs économiques résidents investis
(montants en Md€ et part en % au 31 décembre 2012)*



[1] Cette ligne comprend à la fois les stocks d'investissements étrangers dans le secteur de l'immobilier et les biens immobiliers stricto sensu situés sur le territoire français et appartenant à des non-résidents.
[2] dont : - Industrie pharmaceutique (38,5 Md€ ; 5,3%)
- Industries agricoles et alimentaires (19,7 Md€ ; 3,6%)
- Industrie chimique (28,8 Md€ ; 5,3%)

*Source : Banque de France, Direction des enquêtes et statistiques sectorielles, Service des investissements directs, « Stock d'investissements directs étrangers en France au 31 décembre 2012 », juillet 2014.

Dans ce cadre, la Commission européenne a toujours souhaité entretenir un dialogue préalable avec les États membres afin de détecter les éléments et mécanismes susceptibles de constituer un obstacle à la libre circulation des capitaux et à la liberté d'établissement. A cet égard, si la Commission estime qu'un État membre a manqué à une des obligations qui lui incombent en vertu du traité, elle émet un avis motivé à ce sujet, après avoir mis cet État en mesure de présenter ses observations. Ainsi, si l'État en cause ne se conforme pas à cet avis dans le délai déterminé par la Commission, cette dernière peut saisir la CJUE. Dès lors, cette dernière apprécie la validité des droits spéciaux au regard du principe de libre circulation des capitaux et de la liberté d'établissement inscrits dans le traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE). Pour ce faire, elle analyse, dans un premier temps, si les droits

spéciaux accordés à l'actionnaire public constituent une entrave aux principes en question, avant, dans un second temps, de vérifier si cette entrave se justifie.

Concernant l'entrave aux principes, **la CJUE juge de manière quasiment automatique que les golden shares apportent une restriction à la libre circulation des capitaux, quelle que soit la forme du privilège.** La Cour considère, en effet, que l'entrave est caractérisée en ce que les actions spécifiques sont de nature à dissuader les investisseurs d'autres États membres d'investir dans le capital des sociétés privatisées³². Or, apporter la preuve contraire, par définition négative, est en pratique inenvisageable. Cette réticence de la Commission européenne et de la CJUE est d'autant plus frappante qu'aujourd'hui elle ne s'applique plus seulement aux droits spéciaux existants en vertu d'une législation spéciale accordant un pouvoir exorbitant à l'État (*golden share* dites de « première génération »), mais également aux droits spéciaux fondés sur le droit des sociétés et même sur le droit commun des sociétés (*golden shares* dites de « seconde génération³³»). S'il est parfaitement compréhensible qu'une *golden share* suscite la méfiance des autorités européennes lorsqu'elle trouve sa source dans des textes que seul l'État peut édicter, il est en revanche plus surprenant que ces mêmes autorités sanctionnent les privilèges accordés aux actionnaires publics par l'application du droit commun des sociétés. Cela semble signifier, en effet, que l'État ne dispose pas des marges de manoeuvres offertes à tout actionnaire privé³⁴.

L'entrave au principe de libre circulation des capitaux une fois établie, se pose ensuite la question de sa justification. La libre circulation des capitaux peut être limitée par une réglementation nationale si celle-ci se justifie au titre des exceptions prévues par le Traité (art. 65 du TFUE), mais également, au-delà de ces exceptions, par des **raisons impérieuses d'intérêt général³⁵**. La CJUE précise que des mesures non discriminatoires³⁶ peuvent être considérées comme compatibles avec le principe de libre circulation des capitaux et le droit d'établissement et, par conséquent, être autorisées par le droit de l'Union Européenne à condition d'être justifiées par de telles raisons. Cependant, **encore faut-il que ces mesures soient basées sur un ensemble de critères objectifs et stables qui ont été rendus publics et qu'elles n'aillent pas au-delà de ce qui**

(32) Exemple CJCE 13 mai 2003, Commission c/ Royaume-Uni, C-98/01, point 20 : « Les dispositions nationales en cause, bien qu'indistinctement applicables, pourraient créer des obstacles au droit d'établissement des ressortissants d'autres États membres aussi bien qu'à la libre circulation des capitaux à l'intérieur de la Communauté, puisqu'elles seraient susceptibles de gêner ou de rendre moins attrayant l'exercice de ces libertés ».

(33) BOUTHINON-DUMAS Hugues, « Pour quelles raisons les privilèges des actionnaires publics fondés sur le droit des sociétés entravent-ils la liberté de circulation des capitaux ? - Analyse critique de la jurisprudence de la CJCE sur les golden shares de seconde génération » (H. Bouthinon Dumas, A. Sotiropoulou), Revue de droit bancaire et financier, juin 2009, Vol. 2009, Numéro 3, p. 18 27.

(34) BOUTHINON-DUMAS Hugues, « Les golden shares à l'épreuve du droit européen » in DE BEAUFORT Viviane (sd), Entreprises stratégiques nationales et modèles économiques européens, Editions Bruylant, octobre 2012.

(35) CJCE, Commission contre Espagne, affaire C-463/00, point 68 : « La libre circulation des capitaux, en tant que principe fondamental du traité, ne peut être limitée par une réglementation nationale que si celle-ci est justifiée par des raisons visées à l'article 58, paragraphe 1, CE ou par des raisons impérieuses d'intérêt général. En outre, afin d'être ainsi justifiée, la réglementation nationale doit être propre à garantir la réalisation de l'objectif qu'elle poursuit et ne pas aller au-delà de ce qui est nécessaire pour qu'il soit atteint, en vue de répondre au critère de proportionnalité ». Cf. également Commission contre Portugal, affaire C-367/98, point 49, Commission contre France, affaire C-483/99, point 45 et Commission contre Belgique, affaire C-503/99, paragraphe 45.

(36) Une mesure est considérée comme discriminatoire lorsqu'elle ne s'applique qu'aux ressortissants d'un autre État membre et non discriminatoire lorsqu'elle s'applique indistinctement aux nationaux d'un État membre de l'Union européenne et aux ressortissants des autres États membres.

est nécessaire pour atteindre leur objectif, c'est-à-dire respecter le principe de proportionnalité³⁷. Il doit exister, par ailleurs, des voies de recours possibles.

Il est indéniable que certaines préoccupations peuvent justifier le maintien par les États membres d'un certain degré d'influence dans les entreprises initialement publiques et ultérieurement privatisées, lorsque ces entreprises agissent dans les domaines des services d'intérêt général ou stratégiques³⁸. La sauvegarde de l'approvisionnement énergétique et les prestations de télécommunications ou des services d'électricité dans le cas d'une crise peuvent notamment constituer une raison de sécurité publique et justifier ainsi une entrave à la libre circulation des capitaux. Cependant, en tant qu'exception à un principe fondamental, la notion de sécurité publique doit être interprétée strictement (voir les illustrations ci-dessous). Ainsi, la sécurité publique ne peut être invoquée que s'il existe une menace réelle et suffisamment grave affectant un intérêt fondamental de la société.

Par ailleurs, la CJUE estime, sans ambiguïté, que des raisons purement économiques ne pourront jamais servir de justification pour imposer des restrictions au principe de libre circulation des capitaux, qu'il s'agisse d'une justification tirée d'un intérêt financier général de l'État membre, d'un objectif de politique économique, du choix d'un partenaire stratégique, du renforcement de la structure concurrentielle d'un marché ainsi que de la modernisation et du renforcement de l'efficacité des moyens de production³⁹.



(37) CJCE, Commission contre Belgique, 4 juin 2002, affaire C-503/99, point 18 : « En ce qui concerne les mesures non discriminatoires (c'est-à-dire celles qui s'appliquent aux nationaux comme aux ressortissants d'un autre État membre de l'Union européenne), elles sont admises dans la mesure où elles se fondent sur une série de critères objectifs, stables et rendus publics et peuvent se justifier par des raisons impérieuses d'intérêt général. En tout état de cause, le principe de proportionnalité devra être respecté » ; et Commission contre Portugal, affaire C-367/98, point 50 « S'agissant d'un régime d'autorisation administrative préalable tel que celui visé en l'espèce, la Cour a déjà jugé qu'il doit être proportionnel au but poursuivi, de manière telle que le même objectif ne saurait être atteint par des mesures moins restrictives, notamment par un système de déclarations a posteriori (voir, en ce sens, arrêts Sanz de Lera e.a., précité, points 23 à 28 ; Konle, précité, point 44, et du 20 février 2001, Analir e.a., C-205/99, Rec. p. I-1271, point 35). Un tel régime doit être fondé sur des critères objectifs, non discriminatoires et connus à l'avance des entreprises concernées, et toute personne frappée par une mesure restrictive de ce type doit pouvoir disposer d'une voie de recours ».

(38) CJCE, Commission contre Portugal, affaire C-367/98, point 47 : « Ainsi qu'il ressort également de la communication de 1997, ne sauraient être niées les préoccupations pouvant, selon les circonstances, justifier que les États membres gardent une certaine influence dans les entreprises initialement

ILLUSTRATION DE LA JURISPRUDENCE DE LA CJUE SUR LA NOTION DE RAISONS IMPÉRIEUSES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

CJCE, 4 juin 2002, Commission contre France, affaire C-483/99, point 47

Société nationale Elf-Aquitaine

« En l'espèce, il ne saurait être nié que l'objectif poursuivi par la réglementation en cause, à savoir garantir la sécurité des approvisionnements en produits pétroliers en cas de crise, relève d'un intérêt public légitime. En effet, la Cour a déjà reconnu, parmi les raisons de sécurité publique qui peuvent justifier une entrave à la libre circulation des marchandises, l'objectif d'assurer, en tout temps, un approvisionnement minimal en produits pétroliers (arrêt Campus Oil e.a., précité, points 34 et 35). Le même raisonnement vaut pour les entraves à la libre circulation des capitaux, dans la mesure où la sécurité publique figure également parmi les raisons justificatives énoncées à l'article 73 D, paragraphe 1, sous b), du traité ».

CJCE, 13 mai 2003, Commission contre Espagne, affaire C-463/00, points 70 et 71

Sociétés Repsol, Andesa, Telefonica, Argentaria, Tabacalera

« En l'espèce, le gouvernement espagnol fait valoir que le régime en cause est justifié par des raisons impérieuses d'intérêt général liées à des besoins stratégiques ainsi qu'à la nécessité de garantir la continuité des services publics. À cet égard, il convient de constater d'emblée que l'entreprise Tabacalera SA, qui produit du tabac, et le groupe Corporación Bancaria de España SA (Argentaria), qui est un groupe de banques commerciales opérant dans le secteur bancaire traditionnel et dont il n'a pas été allégué qu'elles effectueraient des tâches relevant d'une banque centrale ou d'un organe similaire, ne constituent pas des entités destinées à fournir des services publics. Effectuant seulement une référence à «certaines lignes d'activité» qui auraient été auparavant de la compétence de caisses d'épargne publiques, le gouvernement espagnol n'établit pas l'existence de circonstances spécifiques d'où il résulterait que ce groupe bancaire assume une fonction de service public. Il s'ensuit que les régimes en cause relatifs à Tabacalera SA et à Corporación Bancaria de España SA (Argentaria) ne sauraient être justifiés ».

« En ce qui concerne les trois autres entités en cause, qui agissent dans les secteurs du pétrole, des télécommunications et de l'électricité, il ne saurait être nié que l'objectif de garantir la sécurité de l'approvisionnement de tels produits ou la

publiques et ultérieurement privatisées, lorsque ces entreprises agissent dans les domaines des services d'intérêt général ou stratégiques (voir arrêts de ce jour, Commission/France, C-483/99, point 43, et Commission/Belgique, C-503/99, point 43) ».

(39) Commission contre Portugal, affaire C-367/98, point 52 : « Quant à la sauvegarde de l'intérêt financier de la République portugaise, il convient de rappeler que, en dehors des raisons énumérées à l'article 73 D, paragraphe 1, du traité, qui ont notamment trait au droit fiscal, une justification tirée d'un intérêt financier général de l'État membre n'est pas admise. En effet, il est de jurisprudence constante que des motifs de nature économique ne sauraient servir de justification à des entraves prohibées par le traité (voir, pour la libre circulation des marchandises, arrêt du 9 décembre 1997, Commission/France, C-265/95, Rec. p. I-6959, point 62, et pour la libre prestation des services, arrêt du 5 juin 1997, SETTG, C-398/95, Rec. p. I-3091, point 23). Ce raisonnement s'applique également aux objectifs de politique économique qui se reflètent à l'article 3 de la loi n° 11/90, ainsi qu'aux objectifs évoqués par le gouvernement portugais dans le cadre de la présente procédure, à savoir le choix d'un partenaire stratégique, le renforcement de la structure concurrentielle du marché en cause ainsi que la modernisation et le renforcement de l'efficacité des moyens de production. De tels intérêts ne sauraient constituer une justification valable de restrictions à la liberté fondamentale concernée ».

fourniture de tels services en cas de crise, sur le territoire de l'État membre en cause, peut constituer une raison de sécurité publique (voir, Commission/Belgique, point 46) et, partant, justifier éventuellement une entrave à la libre circulation des capitaux ».

CJCE 23 septembre 2006, Commission contre Pays-Bas, C-282/04 et C-283/04

Sociétés Koninklijke KPN NV, TPG NV

La Cour a retenu que la garantie d'un service d'intérêt postal universel, pouvait constituer une raison impérieuse d'intérêt général qui peut justifier une entrave à la libre circulation des capitaux. En l'espèce, toutefois, la Cour a constaté que l'action spécifique allait au-delà de ce qui était nécessaire pour sauvegarder la solvabilité et la continuité du prestataire du service postal et par conséquent que l'entrave n'était pas justifiée.

CJUE 11 novembre 2010, Commission c/ Portugal, C-543/08, points 84 et 85

Société EDP – Energias de Portugal

« S'agissant des dérogations permises par l'article 58 CE, il ne saurait être nié que l'objectif invoqué par la République portugaise de garantir la sécurité de l'approvisionnement énergétique de cet État membre en cas de crise, de guerre ou de terrorisme peut constituer une raison de sécurité publique (voir arrêts précités du 14 février 2008, Commission/Espagne, point 38, et du 8 juillet 2010, Commission/Portugal, point 72) et justifier, éventuellement, une entrave à la libre circulation des capitaux ».

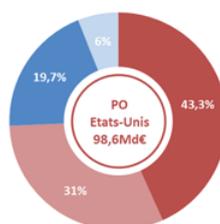
« Cependant, il est constant que les exigences de sécurité publique doivent, notamment en tant que dérogation au principe fondamental de la libre circulation des capitaux, être entendues strictement, de sorte que leur portée ne saurait être déterminée unilatéralement par chacun des États membres sans contrôle des institutions de l'Union. Ainsi, la sécurité publique ne saurait être invoquée qu'en cas de menace réelle et suffisamment grave, affectant un intérêt fondamental de la société (voir, notamment, arrêts du 14 mars 2000, Église de scientologie, C54/99, Rec. p. I-1335, point 17, et du 8 juillet 2010, Commission/Portugal, précité, point 73) ».

En définitive, bien que la CJUE ne les interdise pas, elle s'est largement opposée aux *golden shares* dans la mesure où elle a estimé, dans la plupart des cas pour lesquels elle a été amenée à se prononcer depuis 2000, que les droits accordés aux actionnaires publics ne se justifiaient pas. Hormis quelques cas exceptionnels, notamment celui des actions spécifiques du Royaume de Belgique au sein de la Société nationale de transport par canalisations et de Distrigaz⁴⁰ et celui de l'action spécifique de l'Etat français au

(40) CJCE, 4 juin 2002, Commission contre Belgique, affaire C-503/99. En l'espèce, la CJCE s'est prononcée sur la validité des dispositions des arrêtés royaux du 10 juin 1994 et du 16 juin 1994 instituant respectivement en faveur du Royaume de Belgique une action spécifique de la Société nationale de transport par canalisations et une action spécifique de Distrigaz (prévoyant un droit d'opposition pour toute cession, toute affectation à titre de sûreté ou tout changement de la destination des canalisations et de certains actifs stratégiques ainsi qu'un droit d'opposition à l'encontre de certaines décisions de gestion qui sont estimées contraires aux lignes directrices de la politique énergétique du pays). La Cour a en effet estimé : 1/ que le système vise la protection d'un intérêt général légitime en cas de menace réelle et sérieuse, 2/ que le système de l'opposition est moins restrictif qu'une autorisation préalable, 3/ que le système prévoit des délais stricts pour l'exercice de ces pouvoirs d'opposition, 4/ que le système énumère spécifiquement les actifs stratégiques concernés et les décisions de gestion qui pourraient être contestées, 5/ que les mesures sont prises sur la base de critères objectifs et stables soumis à un contrôle juridictionnel efficace.

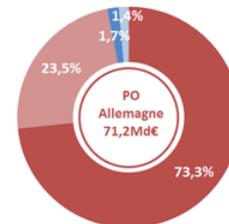
Encart n°7 : Correspondance entre pays d'origine ultime et pays de provenance immédiate des stocks d'investissements directs étrangers en France fin 2012

La Direction des enquêtes et statistiques sectorielles de la Banque de France relève que l'analyse de la correspondance **entre pays d'origine (PO) et pays de provenance immédiate** des investissements directs fournit des indications sur les circuits empruntés par les investissements étrangers en France. Les investisseurs ultimes de pays européens, tels que le Royaume-Uni, l'Allemagne, les Pays-Bas ou, dans une moindre mesure, le Luxembourg, effectuent l'essentiel (souvent plus des trois-quarts) de leurs investissements en France directement depuis leur pays de résidence. **Cette proportion est plus réduite, de l'ordre de 43%, pour les investissements d'origine américaine, dont une part significative transite par des pays tiers, tels que le Luxembourg ou les Pays-Bas.**



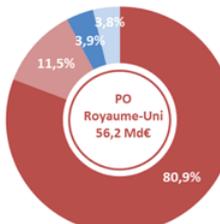
Pays de provenance immédiate

- États-Unis (42,7 Md€)
- Luxembourg (30,5 Md€)
- Pays-Bas (19,5 Md€)
- Autre pays (5,9 Md€)



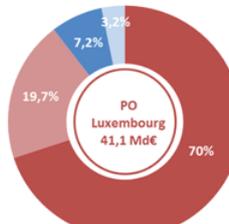
Pays de provenance immédiate

- Allemagne (52,2 Md€)
- Pays-Bas (16,8 Md€)
- Luxembourg (1,2 Md€)
- Autre pays (1 Md€)



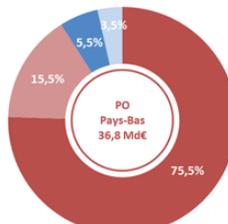
Pays de provenance immédiate

- Royaume-Uni (45,5 Md€)
- Pays-Bas (6,4 Md€)
- États-Unis (2,2 Md€)
- Autre pays (2,1 Md€)



Pays de provenance immédiate

- Luxembourg (28,8 Md€)
- Belgique (8,1 Md€)
- Autre pays (2,9 Md€)
- Allemagne (1,3 Md€)



Pays de provenance immédiate

- Pays-Bas (27,7 Md€)
- Autre pays (5,7 Md€)
- Luxembourg (2 Md€)
- Belgique (1,3 Md€)

Source : Banque de France, Direction des enquêtes et statistiques sectorielles, Service des investissements directs « Stock d'investissements directs étrangers en France au 31 décembre 2012 », juillet 2014.

sein de Suez/GDF⁽⁴¹⁾, la Commission et la Cour de justice se montrent particulièrement réticentes vis-à-vis de ces mécanismes que constituent les *golden shares*.

Quelles perspectives au sein de l'Union européenne ?

Il ressort de l'analyse des prises de position de la Commission européenne comme de la CJUE, que les marges de manoeuvre dont disposent les États membres dans ce domaine sont extrêmement étroites. Les conditions à observer pour que les autorités européennes admettent une exception au principe de la libre circulation des capitaux sont, en effet, particulièrement contraignantes. **Dès lors, la mise en place d'une protection des secteurs stratégiques à l'instar de celle existant aux États-Unis en termes de contrôle des investissements étrangers semble a priori inenvisageable en Europe.** L'absence de définition de la notion de sécurité nationale serait immanquablement considérée comme une source d'arbitraire et d'insécurité juridique. En effet, l'Union européenne impose aux États membres de définir strictement ce qu'ils considèrent comme relevant de la défense nationale, de l'ordre et de la sécurité publics, seuls susceptibles de pouvoir justifier une exception au principe.

L'UE n'ayant jusqu'à présent proposé aucune définition de ce qui peut être considéré comme stratégique, ni établi de cadre juridique commun à tous les États membres, coexistent donc actuellement en Europe divers dispositifs de contrôle des investissements étrangers dans les entreprises stratégiques. Cette absence d'homogénéité nuit, tout d'abord, aux investisseurs étrangers, qui sont ainsi traités différemment selon les pays (soit par le biais d'une législation contrôlant les prises de participation, soit par le biais de droits spéciaux octroyés à certains actionnaires d'une société...). Mais elle nuit également aux États membres en ce qu'ils voient régulièrement leur dispositif de contrôle remis en cause par les autorités européennes et en ce qu'elle constitue une source de contournements des législations nationales au détriment des États dotés d'un cadre juridique plus sévère. En définitive, c'est l'Union européenne qui pâtit de cette disparité de législations puisque les intérêts stratégiques européens ne bénéficient pas dans ce cadre d'une défense efficace contre des investisseurs étrangers potentiellement hostiles. L'actualité économique autour de cette problématique de la défense des

entreprises identifiées comme stratégiques cristallise de plus en plus les divergences entre les États membres et les autorités de l'Union européenne.

Bruxelles s'est jusqu'à présent toujours obstinée dans la voie du respect absolu de la liberté d'investissement face à des États membres qui eux, souhaitent élaborer des politiques industrielles nationales préservant les emplois et les savoir-faire au nom de la défense d'intérêts stratégiques. Toutefois, **la nécessité d'intégrer de la réciprocité dans les échanges commerciaux se révélant aujourd'hui plus ardemment encore qu'hier, l'UE semble avoir amorcé une réflexion sur la question.** La Direction générale « Entreprises et industrie » a notamment lancé un appel d'offres pour la réalisation d'une « étude portant sur le contrôle par l'État des investissements étrangers dans les entreprises stratégiques dans le domaine de la défense »⁽⁴²⁾. L'objectif de cette étude était d'évaluer les mesures et les politiques nationales en vigueur en matière d'investissements étrangers et la manière dont elles pourraient être adaptées en vue de faciliter la consolidation nécessaire du secteur et de construire une base technologique et industrielle de défense européenne tout en assurant la protection des intérêts essentiels de l'Europe en matière de défense et de sécurité. Le cahier des charges résume parfaitement les contraintes auxquelles l'Union va être confrontée si elle souhaite mettre en place un contrôle européen des entreprises stratégiques de l'industrie de défense dans l'UE et, en particulier, la contrainte de l'identification du concept de « sécurité européenne » (somme des intérêts de sécurité nationaux, intérêts de sécurité dérivés de la stratégie européenne en matière de sécurité ?...). Les résultats de cette étude n'ont pas encore fait l'objet d'une publication officielle.

Par ailleurs, la tentative chinoise de rachat du néerlandais Draka⁽⁴³⁾ a constitué un déclencheur dans la prise de conscience des enjeux dans ce domaine. Dans une lettre commune adressée le 9 février 2011 au président de la Commission, José Manuel Barroso, Michel Barnier, Commissaire au Marché Intérieur, et Antonio Tajani, Commissaire à l'Industrie, ont invité la Commission à se pencher sur le dossier du contrôle des investissements étrangers, évoquant la définition possible d'une notion « d'intérêt européen » et envisageant « une harmonisation des critères et des modalités sur la base desquels les autorités compétentes des États Membres effectuent ces vérifications⁽⁴⁴⁾ ». Michel Barnier a pu par ailleurs s'exprimer ainsi : « États-

(41) Dans la continuité de cet arrêt, lors du projet de loi relatif à la privatisation de Gaz de France, la commission européenne a accepté le principe de l'action spécifique que l'Etat français envisageait de conserver dans l'ensemble Suez/GDF en vue de garantir la pérennité du service public en France et la sécurité de l'approvisionnement énergétique de la France. Dans un courrier envoyé le 6 septembre 2006, au ministre français des finances, Thierry Breton, le commissaire européen chargé du Marché intérieur, Charlie McCreevy, bien que considérant le principe même de la « golden share » comme un obstacle à la libre circulation des capitaux, ne s'est pas opposé à cette action spécifique dans la mesure où « le projet du gouvernement français ne présentait pas d'éléments juridiques de nature à lancer une procédure contre la France ». Selon le porte-parole Charlie McCreevy, Oliver Drewes, le mécanisme prévu pour GDF était à ce titre conforme à la jurisprudence de la Cour de justice relative à l'affaire Commission contre Belgique.

(42) Voir l'avis d'attribution du 19 novembre 2008 (2008/S 225-298745).

(43) Le 22 novembre 2010, le groupe chinois Tianjin Xinmao annonçait son intention de procéder au rachat du néerlandais Draka Holding pour un montant de 20,50 euros par action. Cette proposition est intervenue seulement quelques heures après l'annonce d'une offre de l'italien Prysmian à 17,20 euros par action et celle du français Nexans à 15 euros. L'offre chinoise valorisait ainsi l'entreprise néerlandaise à 1,37 milliard de dollars, une somme supérieure de 300 millions d'euros à celle proposée par l'italien. Draka a opté pour l'offre italienne et n'a donc pas donné suite à la proposition chinoise.

(44) LAMBERT Jérôme et MARTIN Philippe Armand, « Les investissements extracommunautaires et le contrôle des intérêts stratégiques européens », Rapport d'information n°1602, janvier 2014.

Unis, Chine, Russie ou Japon : ces pays dont les investisseurs bénéficient de notre marché ouvert ont sur leur territoire des mécanismes de contrôle des investissements étrangers susceptibles d'avoir un impact sur leurs intérêts stratégiques. De tels mécanismes existent d'ailleurs déjà dans 16 pays européens. N'est-il pas temps de centraliser, ou au moins de coordonner, ce contrôle au niveau européen, notamment lorsque l'entreprise qui fait l'objet de cet investissement revêt un intérêt européen⁴⁵ ? L'adoption et la mise en oeuvre d'un mécanisme européen de contrôle des investissements s'avèrent toutefois délicates. En effet, un tel dispositif se heurte à un obstacle structurel : l'UE n'est pas une Nation. L'appréciation de ce que recouvrent les notions de défense nationale et de sécurité publique relève donc de la compétence souveraine des États. Or les États membres de l'Union européenne n'ont probablement pas une vision partagée d'une liste de secteurs stratégiques au niveau européen. Ce qui est stratégique pour un pays ne l'est pas forcément pour son voisin. Cela supposerait une unité politique qui de tout évidence n'est pas d'actualité. Peut-être faudrait-il que l'Union européenne veille en premier lieu à l'harmonisation, plus qu'à la réglementation, des législations nationales en la matière et à établir parallèlement, comme le suggère MM. Lambert et Martin⁴⁶, une liste des domaines jugés stratégiques (à l'exclusion de la défense nationale qui ne relève pas de sa compétence) sous forme de directive. Cette dernière préciserait que la liste établie n'est pas limitative et qu'en fonction de considérations qui leurs sont propres les États pourront la compléter.

L'UE est la seule grande puissance économique dépourvue de mécanisme de contrôle des investissements stratégiques. **Ce vide juridique en la matière n'est plus tenable aujourd'hui. Cependant, remédier à cette situation supposera, plus qu'une réponse juridique ou économique, un véritable choix politique de l'Union européenne et une authentique révolution culturelle aux plus hauts niveaux décisionnels nationaux et européens.**

(45) Discours de Michel BARBIER lors du colloque MEDEF/ESSEC/LINKLATERS « Compétitivité, Concurrence et réciprocité », Paris le 27 novembre 2012.

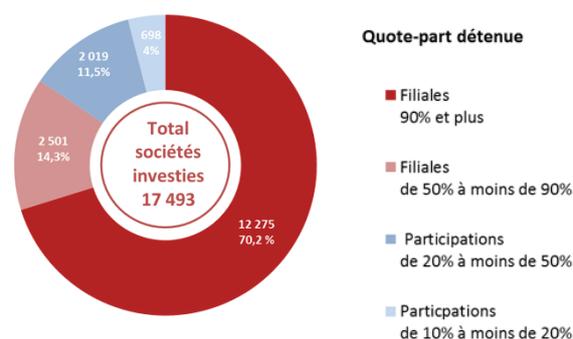
(46) LAMBERT Jérôme et MARTIN Philippe Armand « Les investissements extracommunautaires et le contrôle des intérêts stratégiques européens », Rapport d'information n°1602, janvier 2014.

Encart n°8 :

Répartition des investissements directs en capitaux propres (hors immobilier) en fonction du pourcentage détenu fin 2012

La Direction des enquêtes et statistiques sectorielles de la Banque de France relève que **80% du stock d'investissements en capitaux propres détenu par les investisseurs non-résidents fait l'objet d'un contrôle majoritaire**. Enregistré à partir d'un seuil de détention de 10% du capital, l'investissement direct étranger en France prend néanmoins le plus souvent la forme d'un contrôle majoritaire des entreprises investies. Ainsi, sur 17 493 sociétés résidentes investies, le nombre de sociétés investies à 50% et plus est égal à 14 776 (soit près de 85% du total).

Ventilation des sociétés investies par quote-part détenue*



*Source : Banque de France, Direction des enquêtes et statistiques sectorielles, Service des investissements directs « Stock d'investissements directs étrangers en France au 31 décembre 2012 », juillet 2014.

EN SAVOIR +



Eric DELBECQUE, Angélique LAFONT (dir.)

**Vers une souveraineté industrielle ?
Secteurs stratégiques et mondialisation**

Vuibert - 2012

Quelques dispositifs de contrôle des investissements étrangers en Chine

Le catalogue des investissements industriels étrangers¹

Ce catalogue (dont la dernière mise à jour date du 30 janvier 2012) classe les investissements étrangers en Chine en quatre catégories : encouragés, autorisés, restreints ou interdits, en fonction de l'activité concernée. Les investissements dans les activités considérées comme stratégiques parmi les activités encouragées et restreintes se limitent à des joint-ventures voire des joint-ventures contrôlées par l'associé chinois.

Les règles M&A de 2006

Les règles régissant les opérations de fusion/acquisition vis-à-vis de sociétés chinoises par des investisseurs étrangers, posées le 8 août 2006 puis modifiées le 22 juin 2009², imposent, entre la signature de l'acte et la réalisation de l'opération, que ces projets d'investissements étrangers soient examinés et approuvés par les autorités administratives, notamment le *Ministry of Commerce People's Republic of China* (MOC ou MOFCOM), la *National Development and Reform Commission* (NDRC) et la *State Administration for Industry and Commerce* (SAIC). Ces contrôles visent notamment à assurer la sauvegarde de la sécurité économique du pays.

La loi anti-monopole

Après 13 ans d'élaboration, la loi anti-monopole chinoise a été adoptée le 30 août 2007 et est entrée en vigueur le 1^{er} août 2008³. Elle dispose notamment que, lors du contrôle des concentrations, l'« impact de la concentration des acteurs économiques sur le développement économique national » est un des éléments devant être pris en compte (art. 27 (5)). Elle précise, en outre, que si, lors d'un projet de concentration impliquant un investisseur étranger, la sécurité de l'État est en jeu, un examen de sécurité natio-

nale doit être effectué de manière supplémentaire à l'examen sur la concentration (art. 31). La notion de « sécurité nationale » n'y est toutefois pas définie. Bien que cette loi constitue une grande avancée pour le droit chinois de la concurrence, l'imprécision du texte a ainsi fait naître des doutes quant à son interprétation et son application.

L'examen de sécurité nationale

Depuis février 2011⁴, la Chine a mis en place un contrôle des projets de fusion/acquisition menés par les investisseurs étrangers concernant certaines de ses entreprises nationales destiné à vérifier si ces projets ne portent pas atteinte à la sécurité nationale.

Les entreprises chinoises concernées :

- ✓ les entreprises militaro-industrielles et militaires connexes ;
- ✓ les entreprises d'installations militaires clés et sensibles et autres unités concernant la sécurité nationale ;
- ✓ les producteurs agricoles de premier rang, les entreprises du secteur de l'énergie, les infrastructures essentielles, les entreprises majeures de services de transport, les entreprises développant des technologies clés et les grandes entreprises de fabrication de matériel impliquant la sécurité nationale.

Au cours de cet examen, sont contrôlés les effets du projet de fusion/acquisition sur :

- ✓ la sécurité nationale, notamment la capacité de production nationale et l'offre de services en matière de défense et d'équipements et d'installations connexes ;
- ✓ la croissance économique nationale ;
- ✓ la vie sociale ;
- ✓ et le développement de technologies clés touchant la sécurité nationale.

La notion de « sécurité nationale » semble donc largement entendue par la Chine.

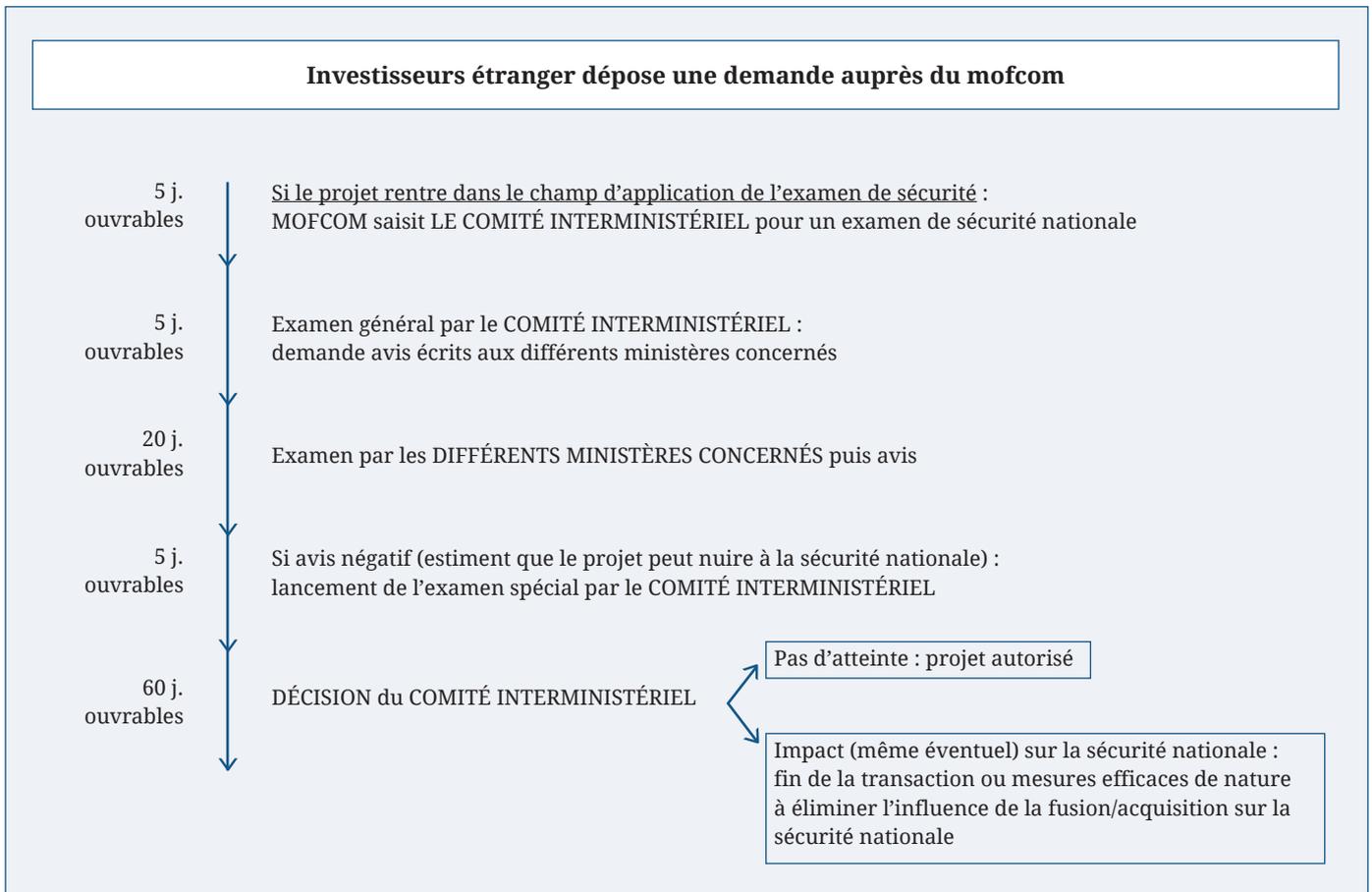
(1) « Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries » (en cours de révision).

(2) « Provisions on Mergers and Acquisition of Domestic Enterprises by Foreign Investors », <http://english.mofcom.gov.cn/article/policyrelease/announcement/201003/20100306819130.shtml>

(3) « Anti-monopoly Law of the People's Republic of China », President of the People's Republic of China : Hu Jintao, August 30, 2007: <http://english.mofcom.gov.cn/article/policyrelease/announcement/200712/20071205277972.html> .

(4) « Circular of the General Office of the State Council on the Establishment of Security Review System Regarding Merger and Acquisition of Domestic Enterprises by Foreign Investors », General Office of the State Council February 3, 2011 : <http://english.mofcom.gov.cn/article/policyrelease/aaa/201103/20110307430493.shtml> ; « Notice of the General Office of the State Council on Launching the Security Review System for Mergers and Acquisitions of Domestic Enterprises by Foreign Investors », Guo Ban Fa [2011] No. 6, February 3, 2011.

Procédure d'évaluation des investissements étrangers :



Les parties aux transactions doivent coopérer avec le Comité interministériel durant l'examen de sécurité, fournir les matériels et informations nécessaires au travail d'examen, et se soumettre à toute enquête jugée nécessaire. Les ministères et organismes compétents sont, toutefois, soumis à une obligation de confidentialité vis-à-vis des secrets nationaux et commerciaux.



Le contrôle des investissements étrangers aux Etats-Unis : l'amendement Exon-Florio

Promulgué en 1988 par le Congrès américain sous la présidence Reagan, l'amendement Exon-Florio constitue le principal outil permettant de limiter, voire d'interdire, les investissements étrangers visant à prendre le contrôle d'une entreprise américaine. La mise en oeuvre de cet amendement a été confiée à un comité intergouvernemental relevant du Trésor, le CFIUS (Committee on Foreign Investment), qui opère conformément à la section 721 du *Defense Product Act* de 1950, par la suite, profondément amendée par le FINSA en 2007 et mis en oeuvre par le décret 11858¹. La décision finale appartient toutefois au Président des Etats-Unis.

Au final, s'il peut sembler statistiquement, au regard du nombre de sanctions ou de refus opposés par le Président des Etats-Unis, que cette procédure s'applique de manière

exceptionnelle, il est essentiel de garder, cependant, à l'esprit que de nombreux accords fixant les modalités de l'investissement étranger sont conclus avant même le déclenchement officiel de la procédure ainsi que tout au long de la procédure d'enquête préalable et d'instruction. En effet, la perspective d'un refus opposé par le Président des Etats-Unis incite fortement les investisseurs à communiquer leurs informations et consentir à l'application de certaines conditions pour pouvoir investir dans une entreprise américaine. Dès lors, cette procédure semble constituer avant tout, au-delà d'un redoutable outil de collecte d'informations et plus qu'un mécanisme de contrôle, un véritable instrument de prévention et de dissuasion.

Covered Transactions, Withdrawals, and Presidential Decisions 2008-2012*					
Year	Number of Notices	Notices Withdrawn During Review	Number of Investigations	Notices Withdrawn After Commencement of Investigation	Presidential Decisions
2008	155	18	23	5	0
2009	65	5	25	2	0
2010	93	6	35	6	0
2011	111	1	40	5	0
2012	114	2	45	20	1
Total	538	32	168	38	1

* Source : CFIUS, Annual report to congress, December 2013

COMPOSITION DU CFIUS

Organe collégial présidé par le Ministère de l'Économie

9 membres permanents

- ✓ 7 ministres : Economie, Justice, Sécurité intérieure, Commerce, Défense, Affaires étrangères, Energie ;
- ✓ Le représentant du Commerce américain ;
- ✓ Le représentant du Bureau des Sciences et technologies.

2 membres observateurs sans droit de vote :

- ✓ Le Directeur des services secrets ;
- ✓ Le Ministre du Travail.

5 membres observateurs qualifiés

- ✓ Le directeur de l'*Office of Management & Budget* ;
- ✓ Le président du *Council of Economic Advisors* ;
- ✓ Le conseiller du Président des Etats-Unis pour la Sécurité Nationale (*National Security Council*) ;
- ✓ Le conseiller du Président des Etats-Unis pour les Affaires économiques (*National Economic Council*) ;
- ✓ Le conseiller du président des Etats-Unis pour la sécurité intérieure et le contre-terrorisme (*Homeland Security Council*).

Par ailleurs, le Président peut faire appel à d'autres responsables d'agence ou de bureau s'il l'estime nécessaire pour l'instruction du dossier.

(1) Voir le site du CFIUS : <http://www.treasury.gov/about/organizational-structure/offices/International-Affairs/Pages/cfius-index.aspx>

Le contrôle des investissements étrangers aux États-Unis : Quelle procédure ?²

Les transactions visées :

Toute fusion, acquisition ou OPA ayant pour résultat final la prise de contrôle par une personne étrangère de toute entité exerçant son activité commerciale aux États-Unis

La procédure s'effectue en 3 phases

Enquête préalable du CFIUS : 30 jours	<p>Objectif : Déterminer si l'investissement est susceptible de constituer une menace pour la sécurité nationale.</p> <p>Déclenchement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Soit par notification volontaire de la part de l'investisseur. ✓ Soit par une saisine du Président des Etats-Unis ou du CFIUS, qui peuvent par ailleurs déclencher la procédure dans 2 autres cas particuliers : <ul style="list-style-type: none"> → Lorsqu'il apparait relativement à une transaction qui a déjà été instruite, qu'une partie a communiqué des faits erronés ou mensongers, → ou lorsqu'une partie a intentionnellement rompu l'accord de négociation autorisant la transaction. <p>Issues :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ soit le CFIUS décide de clore la procédure. ✓ soit une menace est identifiée et une enquête approfondie est alors ouverte (voir ci-dessous). 	<p>Commentaires :</p> <p>Il appartient aux investisseurs de soumettre leur opération à l'examen du CFIUS, ce qu'ils font généralement afin d'éviter les lourdes conséquences d'un contrôle <i>a posteriori</i>.</p> <p>Le dossier de déclaration doit comporter un certain nombre d'informations précises telles que les actifs de l'entité américaine objet de l'acquisition, les liens capitalistiques entre les parties à l'opération, la présence de technologies ayant des implications militaires... Par ailleurs, il revient à l'investisseur étranger de faire la démonstration du bien-fondé économique de son investissement et du fait que ce dernier ne constitue pas une menace pour la sécurité nationale.</p> <p>Dans les faits, un dialogue officieux et permanent se met en place avant la notification officielle afin de savoir s'il y a matière ou non à engager une enquête, ainsi que d'étudier s'il existe des points susceptibles de porter atteinte à la sécurité nationale</p>
Instruction du CFIUS : 45 jours	<p>Déclenchement : Dans 4 cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cas 1 à 3 : si la transaction... <ul style="list-style-type: none"> Cas 1 : menace la sécurité nationale et que la phase d'enquête préalable n'a pas permis de mettre un terme à cette menace ; Cas 2 : est conduite sous la direction ou le contrôle d'un gouvernement étranger ou par toute entité contrôlée par un gouvernement étranger ; Cas 3 : est susceptible d'aboutir à la prise de contrôle d'une infrastructure essentielle et que cette prise de contrôle menace la sécurité nationale des Etats-Unis. ✓ Cas 4 : Si l'agence en charge du dossier au CFIUS au cours de l'enquête préalable recommande une investigation au CFIUS et que celui-ci accède à sa demande. <p>Objectif : Examiner le dossier au regard de la menace supposée à la sécurité nationale et proposer un rapport assorti de recommandations au Président des Etats-Unis.</p>	<p>Commentaires :</p> <p>Au cours de cette phase (comme pendant l'enquête préalable), le CFIUS peut décider de conclure un accord avec l'investisseur étranger et autoriser l'investissement sous certaines conditions. Depuis 2007, une administration responsable du suivi d'effet de cet accord doit alors être désignée.</p> <p>Pour apprécier l'absence de menace à la sécurité nationale, le CFIUS doit prendre en considération un certain nombre de critères prévus au sein de la section 721 du <i>Defense Production Act</i> de 1950 amendé par le FINSA. Il s'agit notamment des :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Effets potentiels de la transaction sur le leadership technologique international des Etats-Unis dans un secteur pouvant affecter la sécurité nationale américaine. ✓ Implications à long terme pour l'approvisionnement en énergie et ressources stratégiques des Etats-Unis...
Décision du Président des Etats-Unis : 15 jours	<p>Prise de décision : Le Président des Etats-Unis prend la décision finale d'autoriser ou non l'investissement étranger.</p> <p>Issues : Blocage, refus voire désinvestissement ou annulation d'un investissement déjà réalisé.</p> <p>Caractéristiques : <u>Cette décision est insusceptible de recours et n'a pas à être motivée.</u></p> <p>Les autorités américaines considèrent, en effet, que la publication d'informations au titre de la motivation serait à même de compromettre la sécurité nationale.</p>	<p>Commentaires :</p> <p>Le Président vérifie qu'il existe suffisamment de preuves crédibles d'une menace à la sécurité nationale et qu'aucun autre dispositif législatif n'a permis de neutraliser cette dernière. Il dispose d'un pouvoir autonome d'appréciation.</p> <p><u>Le contrôle est fondé sur la notion de « sécurité nationale » qui n'est pas définie précisément.</u></p> <p>Néanmoins, certains critères d'appréciation de la menace doivent être pris en compte, à savoir, notamment depuis la réforme de 2007 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ la sécurité énergétique du pays au titre de la protection des infrastructures essentielles et des ressources énergétiques ; ✓ l'adhésion d'un Etat étranger à l'origine de la transaction à certains traités (non-prolifération, lutte contre le terrorisme) ; ✓ le transfert de technologies sensibles... <p>La notion est difficile à cerner car les décisions ne sont pas motivées. Cependant, depuis 2007, le rapport annuel du CFIUS, sur les transactions dont il a eu à connaître dans l'année, permet de mieux saisir cette notion.</p> <p>A ce titre, le rapport du CFIUS au Congrès de 2012 confirme l'extension des motifs d'examen au titre de la sécurité nationale. Le contrôle gouvernemental porte désormais aussi bien sur la proximité géographique de l'entreprise cible avec des installations gouvernementales que sur les activités annexes d'entreprises énergétiques, notamment l'extraction, la production et l'acheminement³.</p>

(2) DUPEYRAT Pascal, *Guide des investissements étrangers dans les secteurs stratégiques*, Ellipses, mai 2011.

(3) MM. Jérôme LAMBERT et Philippe Armand MARTIN, Rapport d'information de l'Assemblée nationale n°1602 déposé par la Commission des Affaires européennes sur les investissements de provenance extra-communautaire et le contrôle des intérêts stratégiques européens, décembre 2013.



**Nicolas
DUFOURCQ**

Directeur général de
Bpifrance

Bpifrance au service du « conçu et produit en France »

Rien ne permet de penser que la perte de parts de marché qu'a connue la France ces dernières années soit irrémédiable. Au contraire, tout doit être fait pour que notre déficit du commerce extérieur se résorbe dans les années à venir. Pour y arriver, la voie à suivre est connue : elle passe par la reconquête de la compétitivité et des marchés prometteurs. C'est l'enjeu de la bataille pour le redémarrage de l'investissement qui est autant une affaire de prévisions que de psychologie pour les entrepreneurs.

Créé par la loi du 31 décembre 2012, Bpifrance a mené de front sa fondation juridique, financière et opérationnelle. Dans le même temps, l'établissement a poursuivi la mission qui lui a été confiée par le Parlement : **apporter un service de proximité et d'accompagnement, tout au long du cycle de vie**, en focalisant son action sur les entreprises porteuses de croissance et de compétitivité, tout en tirant parti des synergies entre ses métiers de financement et d'investissement. La banque publique d'investissement offre toute la palette d'outils nécessaires aux entreprises pour mener à bien leurs projets, du **financement de la trésorerie** et de l'**investissement au renforcement de leur structure financière**. Elle accompagne le **développement à l'international** des entreprises françaises. Elle est un outil en faveur de l'**innovation** depuis le stade amont de la R&D jusqu'au renforcement du capital des entreprises innovantes.

Acteur de place, **Bpifrance se veut une banque d'entrepreneurs pour les entrepreneurs**. Le Groupe se distingue par son offre des solutions originales à des segments de marché délaissés par le secteur privé. En effet, alors que l'accès au crédit classique reste globalement favorable en France, il demeure des failles qui handicapent la croissance dans certains domaines comme le financement de l'innovation, de l'exportation ou de la transition énergétique. En réponse, **Bpifrance axe sa stratégie sur une offre innovante de prêts de développement pour l'immatériel et le besoin en fonds de roulement**. Elle a pour ambition d'amener les PME et ETI à investir

dès cette année pour espérer être parmi les vainqueurs de la crise en 2016 et 2017. Le Groupe propose aussi des solutions nouvelles pour répondre aux besoins de trésorerie.

Fin 2013, l'activité de crédit a ainsi atteint 5 milliards d'euros d'engagements à moyen-long terme, qui ont permis, par effet de levier, la mobilisation de 16 milliards de cofinancements. Cette tendance se confirme au 30 juin 2014 : pour les seuls prêts de développement, sans garantie, les engagements de Bpifrance ressortent en forte hausse (+20 %), portés principalement par l'export et les prêts numériques. S'agissant des financements de court terme, 4 milliards d'euros étaient engagés fin 2013. Bpifrance est notamment très actif dans le préfinancement du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) : 1,15 milliard d'euros a été accordé à près de 20 000 entreprises, de toute taille, sur les six premiers mois de 2014. L'activité de garantie, quant à elle, est en progression de 5 % par rapport à 2012. **Au total, Bpifrance devrait financer près de 80 000 entreprises en 2014.**

Les efforts en matière de soutien à l'innovation ont été également renforcés par le déploiement de nouvelles offres de prêts. Bpifrance a, par ailleurs, engagé un plan d'action « NOVA » pour l'innovation, fondé sur la simplification, l'accompagnement et le *continuum* de financement. Au 30 juin 2014, cette activité, *via* l'aide à l'innovation, les prêts dédiés et les programmes collaboratifs, est en croissance de plus de 23%, tant en nombre qu'en montant, avec 2 210 entreprises accompagnées pour 463 millions d'euros.

Bpifrance Investissement, quant à lui, a été structuré autour de quatre métiers : fonds de fonds, investissement direct dans les PME, investissement direct en capital innovation et investissement direct dans les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises. *Via* cette société de gestion unique du groupe gérant près de 20 milliards d'euros d'actifs – et première en Europe par sa taille –, Bpifrance joue pleinement son rôle de tiers de confiance en entraînant les souscripteurs privés et en structurant la chaîne du financement des entreprises de croissance.

Bpifrance se donne en outre pour objectif de promouvoir l'esprit d'entreprise et l'accompagnement, **en association avec d'autres acteurs comme les Régions**. Le développement d'une communauté d'entreprises de croissance au sein de Bpifrance Excellence en est un exemple, en permettant la mise en relation et l'échange de bonnes pratiques entre chefs d'entreprise de régions et de métiers très divers. Le soutien à la création d'entreprise, à l'exportation, l'implication dans la gestion des pôles de compétitivité et des différentes initiatives des pouvoirs publics comme le Concours mondial de l'innovation ainsi que le soutien actif à la politique de filières forment un ensemble d'outils qui encouragent les chefs d'entreprise « à foncer ». Le professionnalisme des équipes permet également de protéger des intérêts nationaux de façon efficace. L'exemple du co-investissement de 180 millions d'euros dans l'entreprise Sermeta, leader mondial des échangeurs thermiques pour chaudières à gaz avec plus de 600 salariés en Bretagne, marque la **volonté et la capacité de Bpifrance d'investir dans des champions nationaux impliqués dans des filières d'avenir** comme la transition énergétique. L'investissement de 11 millions d'euros dans Withings, pionnier des objets connectés pour la santé et le bien-être, est un autre exemple emblématique de l'engagement du Groupe en faveur des champions français sur les marchés d'avenir.

Dans un contexte économique encore tendu, et parfois défaitiste, Bpifrance se mobilise avec tous ses partenaires pour assurer son rôle *contra* cycliques de financement des investissements et de recours face aux imperfections de marché. Son action vise, au final, à concourir à l'objectif assigné : **accompagner le développement des entreprises qui « conçoivent et produisent en France »**, et révéler ainsi une France qui s'ignore trop souvent, véritable Californie en Europe. ■

BIOGRAPHIE

Né en juillet 1963, diplômé d'HEC et de l'ENA, Nicolas Dufourcq a débuté sa carrière au Ministère des Finances et de l'Economie avant de rejoindre le Ministère de la Santé et des Affaires Sociales en 1992.

En 1994, il rejoint France Telecom, où il crée la division Multimedia, avant de présider Wanadoo, filiale de France Telecom pour l'Internet et les Pages Jaunes.

Il rentre dans le Groupe Capgemini en 2003, où il dirige dans un premier temps la région de l'Europe Centrale & l'Europe du Sud, menant avec succès son plan de redressement. En septembre 2004, il est nommé Directeur Financier du Groupe et membre du Comité Exécutif.

En 2005, il devient Directeur Général Adjoint chargé des finances, de la gestion des risques, de l'IT, du delivery et des achats, et depuis 2007, du suivi de grands comptes du Groupe.

Le 7 février 2013, il est nommé Directeur Général de Bpifrance.



© carlogardel - Fotolia



©Christophe Fouquin



**Angélique
LE MAZOU**

Chargée de mission au
département Intelligence
et sécurité économiques de
l'INHESJ

Rédactrice en chef adjointe
de *Défis*

La marque France : un *storytelling* hexagonal

La tenue les 14, 15 et 16 novembre dernier pour la troisième année consécutive du salon du « Made in France », évènement ayant pour vocation de réunir le plus grand nombre d'entreprises qui conçoivent et fabriquent totalement ou partiellement leurs produits en France, démontre que le « Made in France » a le vent en poupe.

Le 9 novembre 2013, au cours de la 2^{ème} édition de ce salon, Arnaud Montebourg, alors Ministre du Redressement Productif, déclarait que la « bataille du Made in France » était « une cause nationale qui intéresse tous les Français », mais aussi « un combat au long cours¹ ». Il fit ainsi de la promotion du « made in France » l'une des principales préoccupations gouvernementales. En 2012, pour un dossier spécial du *Parisien Magazine* consacré à la production française, il n'hésita d'ailleurs pas à poser habillé uniquement de

vêtements français dont la célèbre marinière Armor Lux². Depuis, la promotion du « made in France » a fait du chemin et semble gagner en popularité. Preuve à l'appui : la veille de l'inauguration du deuxième salon « Made in France », la célèbre animatrice américaine Oprah Winfrey incluait dans sa liste de produits favoris la tablette française culinaire Qooq, provoquant un véritable buzz autour de la société conceptrice de cette technologie, Unowhy³. Une vraie victoire pour cette PME de 30 personnes et un message d'espoir pour

(1) « Le « made in France » : une « cause nationale » pour Montebourg », 9 novembre 2011, www.liberation.fr

(2) « Pourquoi Arnaud Montebourg pose en marinière dans Le Parisien Magazine », 18 octobre 2010, www.leparisien.fr

(3) « Oprah Winfrey fond pour une tablette made in France », 8 novembre 2013, www.leparisien.fr

l'industrie française. En effet, si une tablette française a réussi à s'imposer au pays d'Apple, il est permis de croire que les produits « made in France » ont de beaux jours devant eux !

Une croyance pas si évidente au regard de l'actualité qui fait état tous les jours de nouveaux plans sociaux, de fermetures d'usines et du recul de la part de l'industrie dans le PIB français. Il serait alors tentant d'affirmer que notre pays n'a plus d'avenir industriel et qu'il est condamné à n'être qu'un « vaste hôtel, resort et spa⁴ ». Si l'on regarde attentivement les chiffres, force est de reconnaître que la part de l'industrie dans la valeur ajoutée de la France a effectivement reculé, passant de 18% en 2000 à 12,5% en 2011, plaçant ainsi la France au 15^{ème} rang des 17 pays de la zone euro⁵. En outre, la part de marché des exportations françaises dans le commerce international a chuté de 36% depuis 2000⁶. Dès lors, il ne faut pas s'étonner si Français comme étrangers ont des difficultés à croire en la possibilité pour la France de renforcer ou, à tout le moins, de maintenir la compétitivité de son économie. Pourtant, la volonté de porter le « made in France » ne date pas d'aujourd'hui. En 1993, par exemple, l'Assemblée permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie avait élaboré une campagne de promotion intitulée « Nos emplettes sont nos emplois » destinée à valoriser les produits français. En octobre 2009 également, le député Yves Jégo avait été missionné par Nicolas Sarkozy, alors Président de la République, à propos du « Made in France ». En mai 2010, il remettait son rapport intitulé « En finir avec la mondialisation anonyme. La traçabilité au service des consommateurs et de l'emploi⁷ ».

Mais qu'est-ce que le « made in France » ou le « fabriqué en France » ? Si l'on comprend bien que ces expressions ont pour objet d'indiquer l'origine française d'un produit, elles ne constituent ni un marquage imposé par le droit ni un label délivré à la condition que des critères prédéfinis (au moins aussi exigeants que ceux du code des douanes) par un cahier des charges aient été satisfaits. Le « made in France » n'est pas, en effet, une mention obligatoire à apposer par les industriels. Hormis pour les produits agricoles et alimentaires, l'Europe n'impose pas à ces derniers de faire mention sur les produits de leur origine géographique. Cependant, bien qu'un tel marquage soit donc simplement un acte volontaire, il doit être conforme à la réalité. Ainsi, en France, si la Direction générale des Douanes (concernant



les produits à l'importation) et la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (concernant les produits mis sur le marché intérieur) découvrent, lors d'un contrôle, que ces indications sont fausses ou trompeuses, des sanctions pourront être encourues. Par ailleurs, bien que des labels poursuivant le même objectif de valorisation de l'origine française de produits existent, ils s'intitulent différemment, le plus connu étant le label « Origine France Garantie⁸ », créé consécutivement au rapport du député Yves Jégo⁹. S'il ne comporte pas de définition précise, l'on comprend toutefois que pour être efficace, le « made in France » doit rentrer dans un ensemble plus large, celui d'une stratégie de valorisation de l'image globale de la France.

Dans cette logique et suite au rapport de Louis Gallois¹⁰ mettant en relief la nécessité d'agir pour une meilleure compétitivité de notre industrie, le gouvernement (les ministres Nicole Bricq, Arnaud Montebourg, Fleur Pellerin et Sylvia Pinel) a lancé une « mission¹¹ de réflexion et de concertation destinée à mettre en lumière les enjeux et les moyens de mise en oeuvre d'une marque France¹² ». Plusieurs pays ont, en effet, montré qu'une stratégie de marque-pays pouvait avoir des conséquences bénéfiques sur l'attractivité d'un pays. Le Canada, l'Australie, l'Espagne, la Chine, l'Inde, le Japon, le Brésil, ou encore la Suède et la Corée du Sud ont trouvé dans cette démarche de « nation branding », qui poursuit la même logique que celle du dépôt d'une marque¹³ destinée à distinguer un produit ou un service, un moyen de se repositionner (se différencier ou se faire connaître) sur la scène internationale. L'idée était de créer un récit économique de leur pays, mettant en valeur l'économie, la géographie, la culture, la science, la gouver-

(4) Expression employée par Arnaud Montebourg lors de l'inauguration du premier salon « Made in France »

(5) LABBE Chine, « Le « Made in France » fait son salon », 9 novembre 2012, www.tempsreel.nouvelobs.com

(6) *Id.*

(7) « En finir avec la mondialisation anonyme. La traçabilité au service des consommateurs et de l'emploi », Rapport à M. le Président de la République, Yves Jégo, mai 2010 : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000213/0000.pdf>

(8) <http://www.profrance.org/>

(9) Cf. *infra*.

(10) Rapport de Louis Gallois au Premier ministre, Commissaire général à

l'investissement, « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », 5 novembre 2012.

(11) La mission Marque France est présidée par Philippe Lentschener. Ses autres membres sont Agnès B., Michel Gardel, Clara Gaymard et Robert Zarader.

(12) <http://www.marque.france.fr/>

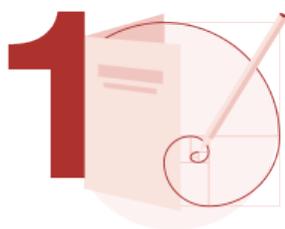
(13) Selon le code de la propriété intellectuelle, une marque « est un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale ». Elle représente l'image de son propriétaire, une entreprise le plus souvent, et garantit aux consommateurs une certaine constance de qualité.

nance politique ou encore le mode de vie de ce dernier, afin de façonner sa réputation internationale, à l'image de pays comme les Etats-Unis ou l'Allemagne, à l'état d'esprit économique de marque affirmé (« American dream » et « Deutsche qualität »). Inventé par Simon Anholt, le « nation branding » repose souvent sur trois composantes : l'identité du pays, l'image qu'il renvoie à l'étranger et la communication, qui doit aboutir à transformer l'identité en image. Ces démarches de *storytelling* sont de véritables opérations d'influence. Simon Anholt le distingue cependant de la diplomatie d'influence en ce sens que, d'une part, dans cette hypothèse, les Etats, ayant pris conscience de la valeur de leur marque, ont choisi de communiquer autour de leur image et, d'autre part, que pour être efficace, cette démarche nécessite une volonté partagée des gouvernements, du monde économique et des organisations non gouvernementales.

Le concept de « marque France » est donc bien plus large que celui de « made in France », puisqu'il ne se limite pas à mettre en exergue le fait qu'un produit ait été fabriqué sur notre territoire, à promouvoir l'origine française d'un produit. La « marque France » emporte avec elle une certaine image de la France, une vision, un état d'esprit. Comme l'indique la synthèse rédigée en décembre 2013 au terme de la

consultation publique lancée pour connaître les « Perceptions et attentes à l'égard de la "marque France"¹⁴ », cette dernière « doit servir à valoriser l'image de la France, des entreprises et des produits français, en France et à l'étranger. Cette promotion s'appuiera sur des valeurs communes et a pour but d'améliorer la réputation et le dynamisme de l'économie française et de renforcer l'attractivité du territoire pour les investisseurs étrangers. Allant plus loin que le seul "Made in France", elle participe à la construction d'un patrimoine immatériel en capitalisant sur son potentiel de création de valeur pour l'économie nationale. **En incarnant le positionnement de la France dans un monde globalisé, elle a l'ambition de pouvoir agir comme un facteur de compétitivité "hors coût" de l'économie française.** En effet, sur le plan économique mais aussi diplomatique, culturel ou bien médiatique, elle est destinée à créer de la singularité, de la différenciation et de l'identité, qui sont autant de valeurs ajoutées pour l'économie française. »

Six étapes doivent venir rythmer le projet « Marque France » : la construction de la charte de la marque France ; l'identification et le partage du récit économique de la France ; le partage et la diffusion de ce récit en France et dans le monde ; la gestion et l'évaluation de la marque



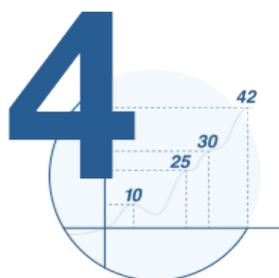
Construire la charte de la Marque France



Identifier et partager le récit économique de la France



Partager et diffuser le récit économique en France et dans le monde



Gérer et mesurer la Marque France



Créer les médias de la Marque France



Renforcer la confiance en l'offre France par la lisibilité et la transparence

(14) Synthèse « Perceptions et attentes à l'égard de la "marque France" », décembre 2013.

(15) Rapport « Marque France. Acte I La consultation », Ministère du Commerce extérieur, Ministère du Redressement productif et Ministère de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme, juin 2013.

France ; la création des médias de la marque France et enfin le renforcement de la confiance en l'offre France par la lisibilité et la transparence. Dans son rapport publié en juin 2013¹⁵, la mission Marque France a, pour la réalisation des cinq dernières étapes, émis plusieurs propositions, 22 au total.

Afin d'identifier le récit économique de la France, la mission a proposé un état d'esprit, trois valeurs fondamentales, des croyances, des actifs clés ainsi qu'un style pouvant caractériser la France. Au terme de ses travaux, la mission a pu en déduire que l'ensemble de ces éléments amenaient à penser que la singularité de la France était d'être « plus qu'un créateur de valeur », un « multiplicateur de valeurs ».

Concernant le partage et la diffusion du récit économique en France et dans le monde, le rapport propose notamment d'adapter les programmes scolaires de manière à mettre en lumière, à travers l'histoire, les personnalités et les éléments fondateurs du récit économique de la France, de tenir annuellement un « 14 juillet économique » sous forme d'une « Conférence nationale de la Marque France », de mobiliser toutes les énergies disponibles autour du projet (chaque citoyen) ou encore d'adopter une charte graphique « ombrelle » unifiante pour la marque France. Cette représentation graphique permettrait de fédérer l'ensemble des labels et logos existants concernant les produits et services français, et faciliterait le travail de promotion des divers acteurs porteurs de la marque France (Ambassades, Atout France, Ubifrance, Sopexa, Missions économiques, AFII, Alliances françaises, Instituts culturels, CCIFE, Bureaux CCIP, Coface). Mais pour l'instant, nous sommes toujours dans l'attente du logo et de la signature de la marque France qui devaient déjà être rendus publics début 2014 lors du Conseil stratégique de l'attractivité.

Pour gérer et mesurer la marque France, le rapport propose notamment de se doter d'un outil de valorisation quantitative visant à piloter et évaluer plus efficacement la politique de marque (évaluation interne) ou encore de choisir trois classements pertinents pour fixer des objectifs quantifiables (évaluation externe).

Aux fins de création des médias de la marque France, il conviendrait notamment, selon la mission, de faire du site « France.fr¹⁶ » un portail fédérateur, qui serait le fer de lance de la communication de la Marque France.

(16) Lancé officiellement en 2010, France.fr est le site multilingue de référence sur la France pour le grand public international. Il informe et fait la promotion de la France en proposant aux internautes une expérience éditoriale immersive au travers de trois grandes catégories de contenu : le tourisme, la culture et le dynamisme économique : <http://www.france.fr/>.

Enfin, pour accroître la confiance en l'offre France par la lisibilité et la transparence, il serait pertinent pour la mission de rendre obligatoire le marquage d'origine des produits, de conforter, d'élargir et de démocratiser le label « Origine France Garantie » ou encore de déposer le logo « Made in France » à l'INPI afin de renforcer la lutte contre la contrefaçon.

Bien que cette initiative (si elle se concrétise) soit à saluer, cela ne suffira pas : s'il faut valoriser nos savoir-faire, il faut aussi les défendre ! Rien ne sert d'influencer si nous ne garantissons pas notre sécurité économique (cf. notamment l'article d'Angélique Lafont dans le présent numéro). ■



➤ **Rapport « Marque France. Acte I La consultation », Ministère du Commerce extérieur, Ministère du Redressement productif et Ministère de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme, juin 2013.**



**Julien
WARLOUZÉ**

Associé fondateur du
cabinet J.W & Associés

Les transferts de technologie internationaux : un levier pour renforcer la compétitivité des entreprises françaises à l'international qu'il faut maîtriser

Les transferts de technologie au coeur des négociations internationales

Le 3 septembre dernier, le journal *Les Echos* publiait un article mentionnant que le contrat sur le Rafale en Inde serait proche d'être conclu. En effet, le chef de l'armée de l'air indienne annonce que la conclusion de l'accord « va intervenir bientôt ».

La vente des Rafales et la conclusion des négociations ont pris du retard notamment en raison des discussions sur les conditions du **transfert de technologie**, les conditions et les capacités de production en Inde et la co-entreprise avec Hindustan Aeronautics Ltd (Hal).

Pour les industriels, l'exportation vers les pays en voie de développement (PVD) est vitale car les baisses de budget et le ralentissement des programmes de défense dans les pays occidentaux contraignent fortement leur chiffre d'affaires.

Conscients de leur position de force sur le marché mondial, les PVD imposent désormais systématiquement des *offset* (compensations), qui s'illustrent entre autre sous la forme de transferts de technologie. Les *offset* permettent aux pays acheteurs de financer leur développement économique, industriel... et même culturel.

Au plan national, les transferts de technologie internationaux subissent l'incompréhension

de l'opinion française qui s'inquiète du risque de décrochage industriel et technologique, altérant de fait la compétitivité et la croissance de notre économie (renforcement de la concurrence ; affaiblissement des parts de marché ; perte de savoir-faire, d'activité et d'emplois *via* les délocalisations). Si depuis 30 ans, la stratégie industrielle a conduit à des transferts de technologie internationaux « non contrôlés », donnant ainsi naissance à des « industries concurrentes » – le TGV de conception sud-coréenne notamment – la santé et la pérennité des PME françaises à fort potentiel technologique est une source de préoccupation, alors même que le centre de gravité des affaires s'est déplacé vers les pays en émergence (les BRICS, et demain des pays comme le Bangladesh, l'Éthiopie, le Nigéria, l'Indonésie, le Vietnam ou encore le Mexique¹).

Qu'un transfert de technologie s'opère dans le cadre d'un partenariat stratégique ou qu'il soit imposé dans le cadre d'obligations « *offset* », il doit être minutieusement préparé et maîtrisé, afin d'en faire un réel outil de la stratégie d'internationalisation.

✓ Les **partenariats stratégiques** constituent un premier levier de croissance à l'international pour des entreprises à fort potentiel technologique. Le transfert d'une partie de la technologie à un partenaire étranger permet d'accéder à un marché fermé ou difficile d'accès et de bénéficier de la maturité, du réseau et de l'appui de l'entreprise partenaire dans le pays hôte.

EN SAVOIR +



Le cabinet JW & Associés a publié une étude stratégique sur les impacts économiques, sociaux, politiques et industriels des transferts internationaux de technologie pour la compétitivité et la croissance des entreprises High-Tech françaises.

➤ <http://www.jwassocies.com>

(1) Laurence DAZIANO, *La nouvelle vague des émergents*. BENIVM, Juillet 2013, FONDAPOL, <http://www.fondapol.org/wp-content/uploads/2013/07/045-DAZIANO-2013-07-08-web.pdf>

✓ Les **obligations d'offset**, condition *sine qua non* d'un contrat d'équipement, sont imposées par des pays acheteurs dans le cadre d'un appel d'offre international, de secteurs stratégiques tels que l'armement, l'aéronautique, le spatial, l'énergie, les transports ou encore la construction navale. Parmi les *offset* les plus recherchés figurent les transferts de technologie : savoir-faire, compétences, capacités de production, outils, méthodes,...

Bien maîtrisés, ces transferts de technologie représentent un atout dans la compétition internationale. Ils permettent de générer des revenus et d'attirer de nouveaux partenaires industriels dûment qualifiés dans des zones géographiques ciblées. Concernant le volet des *offset*, Eurocopter a remporté en 2010 un important contrat en Malaisie grâce à une offre technique de qualité, un « juste » prix mais également une proposition d'*offset* qui répondent aux besoins stratégiques du pays.

Les partenariats stratégiques, un tremplin à l'internationalisation

Un environnement changeant

Les effets de la globalisation de l'économie, de l'évolution des technologies ou encore de l'émergence des nouvelles puissances, modifient en profondeur les règles du jeu économique mondial. Ces mutations bouleversent la situation des entreprises françaises qui doivent nécessairement penser leur stratégie à l'international. Contrairement aux dispositifs d'exportation classiques (filiale, distribution commerciale), le partenariat stratégique constitue une réponse au besoin de pénétrer rapidement un marché et d'instaurer

une relation durable et fiable à moyen terme avec un acteur qui donne du crédit à l'entreprise française.

La nécessité de nouer des relations durables et fiables dans les pays

Le partenariat stratégique est un moyen efficace pour la PME de bénéficier rapidement du portefeuille de clients et de prospects déjà acquis par le partenaire, et donc d'atteindre des parts de marché supérieures à celles accessibles par l'exportation classique. Ce type de développement permet ainsi d'assurer rapidement la rentabilité de nouveaux marchés grâce à des cycles d'affaire plus courts.

Ce modèle peut conduire à moyen terme à co-développer de nouveaux produits en alliant les compétences de chacun des co-partenaires. Ces partenariats se définissent certes par une recherche d'intérêts commerciaux, mais aussi par un partage de savoir-faire, de capacités de production, de compétences.

L'entreprise française, en concédant une part maîtrisée et ciblée de sa « technologie », s'assure en retour des redevances qui peuvent, par exemple, être utilisées au financement de leur R&D et leur permettre de maintenir une avance concurrentielle.

Les obligations d'offset, un moyen pour les PME de profiter des grands contrats pour s'internationaliser.

Un mécanisme complexe à forte valeur ajoutée

Les obligations d'*offset* sont des contrats annexes ou contrats cadres aux contrats principaux de vente d'équipements de secteurs stratégiques. Par leur biais, les pays acheteurs exigent qu'une forme d'activité économique leur soit transférée. Il existe deux types d'*offset* :

- ✓ Les **offset directs** consistent en une localisation de capacités de production ou un transfert de technologie ou de service touchant directement les équipements du contrat principal ;
- ✓ Les **offset indirects**, quant à eux, concernent tout type de création de valeur en dehors du contrat principal qui visent essentiellement à soutenir le développement socio-économique d'une filière industrielle ou d'un secteur du pays acheteur.

Historiquement réservé au domaine de l'aéronautique et de la défense, le terme d'*offset* s'étend de plus en plus à des secteurs tels que l'énergie ou le transport.



© Chris Hellyar - Fotolia

Cent cinquante pays environ pratiquent une politique d'*offset* et 60% le font depuis moins de 15 ans. A titre d'exemple, pour les Etats-Unis, les contrats d'*offset* concernent autour de 70% des ventes d'armement.

En quinze ans, les ratios d'*offset* (*offset*/montant du contrat principal) sont passés de 20-30% à 100%, atteignant parfois 300% du montant du contrat principal.

Toutefois, les *offset* ne font pas l'objet d'une réglementation internationale, chaque pays acheteur procède différemment (montant d'*offset* fixé, pénalités en cas de non réalisation des *offset*,...), ce qui sous-tend une maîtrise par les industriels des réglementations en vigueur et des besoins stratégiques des pays acheteurs.

La technologie transférée, vecteur de création de richesse

Une récente étude¹ rapporte que le montant des *offset* sur les 20 principaux marchés d'obligations d'*offset* pourrait atteindre 424 milliards US\$ en 2021. A titre d'exemple, la Corée du Sud, Taiwan, l'Indonésie dont l'usage des obligations d'*offset* est assez récent, devraient atteindre des montants d'intérêts composés des plus importants. L'Arabie Saoudite devrait, quant à elle, atteindre un montant global de 62 milliards US\$ d'obligations d'*offset* en 2021.

Autant dire que ces dispositifs sont une solution innovante pour permettre à des PME à fort potentiel technologique d'être rendues visibles à l'international. Leurs technologies de pointe, associées à d'autres technologies complémentaires nationales, peuvent être proposées par des « systémiers » (défense ou civil) dans le cadre de réponse à des appels d'offres internationaux. Valorisées comme *offset* indirects, ces technologies sont mises en avant pour répondre à des besoins stratégiques du pays acheteur. Les trois parties prenantes – systémiers, PME et pays acheteur – tirent chacune un avantage stratégique de taille.

La technologie de pointe est une *clé* qui permet à la PME de se positionner sur un nouveau marché et d'asseoir les grandes orientations stratégiques en matière de développement économique, industriel, social, éducatif, voire culturel du pays acheteur.

La maîtrise des transferts internationaux de technologie : élément indispensable d'un partenariat « gagnant-gagnant »

Les transferts de technologie internationaux constituent un réel axe de développement, de croissance et de produc-

tivité pour les entreprises françaises à l'international, révélé grâce à une stratégie d'approche durable sur les marchés émergents. N'ayant pas pleine conscience des risques et enjeux, l'analyse des entreprises se focalise trop souvent sur l'immédiat – augmentation du chiffre d'affaires – limitant une pleine maîtrise des risques liés à la technologie.

Qu'il s'agisse d'un transfert de technologie utilisé comme levier d'internationalisation ou imposé dans le cadre d'un appel d'offre international, sa maîtrise est un pré-requis pour éviter de perdre le contrôle de la technologie et du savoir-faire transférés, de donner accès à des informations stratégiques, d'aider un futur pays concurrent à se hisser sur les marches du podium.

Les transferts internationaux doivent être maîtrisés tout au long du cycle de vie de la technologie transférée : autant en phase de préparation, que de négociation ou encore de suivi et contrôle *post* contrat.

Cette condition implique une préparation importante des industriels pour mieux comprendre les besoins stratégiques des acheteurs, une bonne maîtrise de la valeur matérielle et immatérielle de sa technologie mais aussi une mobilisation vigilante et active tout au long du processus de transfert au sein de l'entreprise.

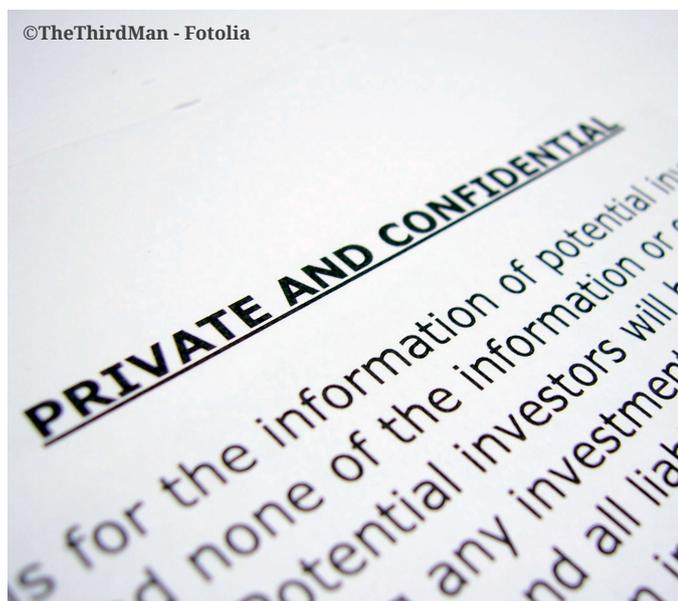
Globalement, les entreprises qui disent se préparer aux transferts de technologie internationaux se limitent à un exercice essentiellement juridique. Ce pré-requis est indispensable mais ne suffit pas, une approche globale et une stratégie efficace sont requises.

Dans la majeure partie des cas, les transferts de technologie sont gérés au niveau du directeur général, qui ne dispose pas d'un niveau de connaissance suffisant, de moyens ou simplement de temps pour traiter le sujet de manière efficace. Trop souvent la question des transferts de technologie intervient en phase de négociation commerciale sous la contrainte d'un marché, mais il est déjà un peu tard pour mener une analyse d'impact poussée quant aux risques encourus par l'entreprise sur les prochaines années.

L'on constate que, concernant les *offset*, les entreprises ne sont pas préparées et armées pour structurer une réponse et une proposition d'*offset* qui soit efficace et maîtrisée. L'activité de veille économique nécessaire à ce type de projet n'est pas réalisée mais elle est pourtant indispensable si l'entreprise ne veut pas subir le transfert de technologie mais en devenir l'acteur principal.

C'est d'autant plus incontournable lorsque l'on souhaite, non plus mettre en oeuvre une stratégie d'opportunité, mais une réelle stratégie *offensive* du marché. L'antici-

(1) "Military offsets & In-country Industrialisation, Top 20 military offsets markets", Mars 2013, Cabinet Frost et Sullivan.



tion et la qualification des besoins stratégiques des pays ciblés sont nécessaires.

L'entreprise doit se poser un certain nombre de questions bien avant la signature d'un contrat ou d'un partenariat stratégique, et notamment :

- ✓ Suis-je en mesure de valoriser la *boîte noire* de ma technologie ? Jusqu'où puis-je aller dans le transfert ?
- ✓ Quel est le contenu des formations ? Quel discours dois-je tenir en session de formation pour éviter de divulguer des informations trop stratégiques ? Combien vais-je en dispenser ? Nombre de stagiaires que je suis prêt à former ?
- ✓ La durée de la maintenance est-elle bordée dans le temps ? Quel est le périmètre exact de l'intervention ?
- ✓ Les rôles et responsabilités au sein de mon entreprise sont-ils correctement répartis et mis en oeuvre ? Ai-je les compétences adéquates pour gérer un projet de partenariat stratégique ou de contrat *offset* ?
- ✓ Quelle réutilisation de la technologie transférée suis-je en mesure d'accorder au pays acheteur ?

Il est donc incontournable d'avoir une démarche « organisationnelle », du fait notamment de l'implication des différentes fonctions support et opérationnelles de l'entreprise dans la réalisation d'un transfert de technologie avec un partenaire étranger. Ainsi, il devient plus aisé d'accompagner, y compris très en amont, ces pays dans leur développement en répondant au plus près à leurs besoins et en élaborant des partenariats « gagnant-gagnant ».

Les PME françaises rencontrent souvent des difficultés à atteindre de nouveaux marchés : hétérogénéité des cultures professionnelles, contraintes posées par des législations parfois mal maîtrisées ou encore singularité des pratiques commerciales totalement différentes constituent autant de facteurs à appréhender.

Que la commercialisation des produits se fasse directement ou par l'intermédiaire d'un distributeur, l'entreprise exportatrice est en compétition avec les producteurs locaux.

La maîtrise des transferts de technologie représente un atout dans la compétition internationale

Une plus grande maîtrise des transferts de technologie à l'international offre non seulement des garanties de succès aux entreprises pour accéder à de nouveaux marchés et être plus compétitives, mais aussi permet aux entreprises d'accélérer leur internationalisation, dessein nécessaire des entreprises pour continuer à faire rayonner le savoir-faire français de pointe dans le monde.

Dans le cas des *offset*, en s'appuyant sur des grands contrats, les compensations sont un moyen de donner de la visibilité à des entreprises innovantes ; « fer de lance » pour certaines filières et technologies critiques, qui constituent un élément de richesse de la R&D nationale. ■


Ali LAÏDI

Chercheur à l'Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS)

Des Etats sur le pied de guerre... économique !

A partir des années 80, la plupart des grandes puissances mettent en place un système national d'intelligence économique. L'objectif est de préparer l'administration à mener les batailles commerciales aux côtés de leurs entreprises. Il faut les aider à préserver leurs parts de marché ou à en conquérir de nouvelles.

Rien de neuf diront certains. C'est exact. L'Histoire montre que les Etats ont toujours accompagné la croissance de leurs champions nationaux. Ce qui est nouveau, c'est l'intensité de la compétition mondiale et le nombre des concurrents. Evolution qui oblige l'Etat à mobiliser toutes ses forces, des fonctionnaires chargés de l'économie jusqu'aux militaires qui flairent les bonnes affaires à la suite des conflits armés ou des crises sanitaires. Le libéralisme interdit à l'Etat de se mêler des affaires économiques. Il intervient alors en passager clandestin des relations économiques internationales.

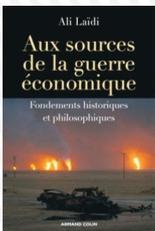
C'est tout simplement le fruit d'une stratégie économique fine et ambitieuse portée par tout un peuple conscient des obstacles à surmonter : le pays est petit, à peine les trois quarts de la surface de la France, très montagneux et surtout sans ressources naturelles. Sa géographie façonne son histoire.

C'est grâce à un rapport commandé par le gouvernement américain au début des années 90, que l'on découvre la véritable face du guerrier économique japonais. « Japan 2000 », rédigé par les services de renseignements américains avec l'aide de quelques universitaires et experts, révèle que le **Japon a mis en place à partir des années 50 un système national d'intelligence économique aussi discret que puissant**¹. Parmi les auteurs de ce rapport : Robert Mac Farlane, ancien membre du Conseil national de sécurité sous Ronald Reagan, Chalmers Johnson, spécialiste du MITI japonais, Roy Amara, un prospectiviste de l'Institut du Futur des Etats-Unis.

Le rapport « Japan 2000 » fait l'effet d'une bombe dans l'administration américaine. Le Japon y est décrit comme le concurrent économique le plus dangereux pour les Etats-Unis. Il est montré du doigt comme un compétiteur déloyal tant ses méthodes commerciales flirtent avec l'illégalité. A peine le rapport est-il distribué à quelques membres du gouvernement américain, qu'il est immédiatement censuré car le Japon reste l'allié principal des Etats-Unis en Asie.

Quelques extraits nous sont parvenus. Voici ce que les auteurs écrivent à propos de la

EN SAVOIR +



Aux sources de la guerre économique. Fondements politiques et philosophiques, Armand Colin, 2012.

Les Etats en guerre économique, Seuil, 2010.

Les secrets de la guerre économique, Seuil, 2004.

Le Japon : la revanche par l'économie

Au début des années 90, le Japon mène avec succès une guerre économique contre le reste du monde. Sa brillante et rapide réussite agace ses concurrents. Ils ne comprennent pas comment un pays battu en 1945, anéanti par deux bombardements nucléaires, occupé par les GI's... a pu se relever aussi vite. C'est une énigme ! Entre 1960 et 1980, le Japon multiplie par trois sa part dans le PNB mondial (de 3 à 10 %) et ses exportations doublent (de 5 à 10 %) dans l'ensemble du commerce mondial.

Alors, à quoi est dû le miracle économique du Japon ? Pas forcément à ses cerveaux, car le Japon ne brille pas dans le palmarès des prix Nobel entre 1945 et 1990 ; pas non plus à ses innovations car à l'époque, il n'est pas *recordman* du monde des dépôts de brevets.

(1) Voir *Les secrets de la Guerre économique*, Ali Laïdi, Seuil, 2004 et *Les Etats en guerre économique*, Ali Laïdi, Seuil, 2010.



© Gautier Willaume - Fotolia

stratégie du Japon : « Le Japon a développé une société industrielle d'une efficacité unique au monde, capable d'absorber toutes les technologies les plus avancées et de dominer les marchés mondiaux à un rythme étonnement rapide. La puissance économique de ce pays prend ses racines dans un projet de conquête économique mondiale foncièrement accepté à tous les niveaux de sa population... La stratégie du Japon, formulée et conduite par une élite et par une bureaucratie polymorphe et protéiforme, est axée sur la conquête, le contrôle et l'utilisation de la puissance. Toutefois, la puissance du Japon n'est pas construite sur une supériorité militaire mais, essentiellement, sur la connaissance et sur la technologie de l'information. L'acquisition de la connaissance, ressource perpétuellement renouvelable, a été et demeure toujours un fantastique atout de supériorité en faveur du Japon sur le plan économique... Le Japon est devenu ainsi une superpuissance inéluctablement condamnée à dominer le monde à moins qu'une résurrection de l'Occident vienne contrarier son expansionnisme. »²

En 1992, les États-Unis entrent en guerre économique ! Et ne s'en cachent pas.

Le système japonais fait de l'information économique, technique, scientifique et commerciale, le principal levier de la croissance économique du pays, la clé de voûte de la stratégie de conquête des marchés extérieurs. C'est ainsi que les Japonais ont excellé dans l'art du copiage, ce qu'on appelle plus pudiquement le « reverse engineering », une arme de guerre économique extrêmement efficace. Elle consiste à commander un exemplaire d'un produit à une entreprise étrangère en lui faisant miroiter de futures commandes, de le démonter complètement afin d'en copier toutes les pièces et de fabriquer un produit quasiment identique. Automobile, navire, moto, horloge... Grâce au « reverse engineering », les Japonais se sont hissés aux premières places mondiales dans ces secteurs économiques.

Au centre de la stratégie de conquête économique trône le fameux MITI, ministère du Commerce International et de l'Industrie. Véritable plaque tournante de l'information, le MITI s'est bâti sur les ruines de l'ancien ministère des munitions de la Seconde guerre mondiale. Il en récupère les fonctionnaires dont la plupart viennent des services de renseignement et dont une partie s'est illustrée dans l'occupation japonaise en Mandchourie.

Le MITI centralise et redistribue l'information technologique et commerciale vers les autres ministères, les entreprises, les associations et plus largement tous les acteurs japonais qui en font la demande. En 1958, le MITI crée en son sein le JETRO (Japan External Trade Organization), véritable service de renseignement économique chargé de recueillir l'information ouverte (mais pas seulement) à l'étranger. Détail important : arrivent à la tête du JETRO, les militaires diplômés de l'école d'espionnage Nakano Gakko qui n'ont pas digéré la défaite militaire. Depuis le JETRO, ils vont pouvoir prendre leur revanche, mais cette fois-ci, sur le terrain économique. Leur travail est coordonné avec celui des managers des entreprises formés à partir du début des années 60 par l'Institut pour la protection industriel (IIP). Le journaliste américain Peter Schweitzer considère l'IIP comme une école d'espionnage économique³ qui enseigne les techniques de récupération d'informations grises.

Au début des années 90, l'Empire du Soleil Levant entre dans une crise économique dont il n'est toujours pas sorti. Le système national d'intelligence économique japonais, révélé à la face du monde, ne parvient plus à soutenir la croissance. La stratégie japonaise est en panne, le modèle tourne dans le vide. Les Japonais sont toujours à la recherche d'un second souffle. L'Etat est incapable de relancer la machine à gagner.

(2) Extrait cité par Christian Harbulot dans *La machine de guerre économique*, Economica, 1992, p. 26.

(3) *Les nouveaux espions. Le pillage technologique des USA par leurs alliés*, Grasset, 1993.

Il réforme ses institutions dont le célèbre MITI transformé en METI (Ministry of Economy, Trade and Industry). Il crée un nouveau ministère pour mener la bataille de l'innovation, le MEXT (Ministry of Education, Culture, Sport, Science and Technology) et un nouvel organisme pour conseiller le Premier ministre sur les opportunités technologiques, le CESTP (Council for Science and Technology Policy).

Pour l'heure, rien n'y fait. Certes, les entreprises japonaises restent parmi les plus performantes du monde mais elles ne parviennent plus à tirer l'ensemble du pays vers le haut. Aujourd'hui, la Chine, l'Inde mais aussi la Corée du Sud ou demain le Vietnam disputent au Japon le leadership économique en Asie. L'archipel nippon garde de précieux atouts mais la nation doute et ce n'est pas un bon signe pour son avenir.

Le réveil américain

Dès la dernière balle tirée dans le conflit koweïto-irakien de 1991, les Etats-Unis réorientent leur priorité nationale. Dorénavant, ce sont leurs intérêts économiques qui comptent. La sécurité nationale, assurée par la défaite idéologique de l'ex-adversaire soviétique et la raclée militaire des forces de Saddam Hussein, n'est plus en danger. Les Etats-Unis, « la seule nation indispensable »⁴, doivent maintenant protéger leur commerce afin de préserver leur leadership économique mondial.

En 1992, les Etats-Unis entrent en guerre économique ! Et ne s'en cachent pas. L'administration Clinton exige devant le Congrès les mêmes moyens pour gagner l'hypercompétition économique naissante que ceux déployés pendant la Guerre froide pour lutter contre le camp de l'Est ! Pour les Américains, la bataille économique mondiale représente un enjeu aussi vital que celui de la bataille idéologique contre l'ancien ennemi communiste. « La sécurité économique américaine doit être élevée au rang de première priorité de la politique étrangère américaine... Il faut promouvoir la sécurité économique américaine en lui accordant autant d'énergie et de ressources qu'il en a fallu pour la Guerre froide », ainsi s'exprime Warren Christopher, Secrétaire d'Etat, le 13 janvier 1993 devant le Congrès.

Le président démocrate reformate une grande partie de son administration, des fonctionnaires du département du Commerce jusqu'aux agences de sécurité. Il leur demande de se mettre au service des entreprises américaines pour les aider à préserver leurs parts de marché et à en conquérir d'autres. Bill Clinton installe les outils administratifs pour les soutenir dans leur nouvelle mission de service

public : mener la bataille économique mondiale auprès des entreprises américaines. Il lance l'America Inc !

Il crée l'Advocacy Center au département du Commerce, chargé de mettre en réseau l'ensemble de l'administration afin de gagner les appels d'offre internationaux dépassant le milliard de dollars. Il fonde également le Conseil national économique, pendant du Conseil national de sécurité pour les questions économiques. Enfin, il missionne les services de renseignement (CIA, NSA, FBI...) dans des opérations de surveillance des partenaires commerciaux des Etats-Unis⁵. Le directeur de la CIA de 1993 à 1995, James Woosley, reconnaît d'ailleurs que l'Agence a bien effectué des opérations d'espionnage contre les intérêts de certaines multinationales européennes qu'il considère

comme complètement corrompues : « Oui, chers amis continentaux, nous vous avons espionnés parce que vous distribuez des pots-de-vin. Les produits de vos compagnies sont souvent plus coûteux, moins avancés sur le

plan technologique, ou les deux à la fois, que ceux de vos concurrents américains. En conséquence de quoi vous pratiquez beaucoup la corruption. Vos gouvernements sont tellement complices que dans plusieurs pays européens les pots-de-vin sont encore déductibles des impôts »⁶.

Aux Etats-Unis, l'analyse économique des espions a du poids. En pleine crise économique déclenchée par le scandale des « *subprimes* » de 2008, la communauté du renseignement américain estime que la principale menace pour la sécurité des Etats-Unis est la crise économique et non le terrorisme d'Al-Qaïda. « **La première préoccupation des Etats-Unis est la crise économique et ses implications géopolitiques** » écrit alors l'amiral Dennis C. Blair, directeur national du renseignement⁷. La guerre contre le groupe Etat islamique en Irak et en Syrie ne change pas vraiment la donne. L'administration Obama reste concentrée sur les indicateurs économiques.

Autre menace bien réelle et en augmentation : le vol de secrets économiques. Dans son rapport, daté d'octobre 2011, le contre-espionnage américain (NCIX) constate l'augmentation des cas d'espionnage contre les intérêts économiques américains venant de services de renseignement étrangers, de criminels et d'espions du secteur privé⁸. Le rapport note que les techniques d'espionnage utilisent de plus en plus le cyberspace : « un moyen rapide, efficace et sûr pour pénétrer les fondements de notre économie » précise-t-il. Le NCIX considère que les attaques pour s'emparer des technologies et des secrets d'affaires américains, mettent en danger la sécurité nationale et la prospérité éco-

Autre menace bien réelle et en augmentation : le vol de secrets économiques

(4) Bill Clinton, discours d'inauguration de son second mandat.

(5) "An appraisal US intelligence", commission Harold Brown et Warren B. Rudman, accessible sur www.access.gpo/int/int003.html.

(6) « Why we spy on our Allies », James R. Woosley, The Wall Street Journal, 17 mars 2000.

(7) « Annual Threat Assessment of the Intelligence Community for the Senate Committee on Intelligence », Rapport de l'Amiral Dennis C. Blair, 12 février 2009, p. 2.

(8) « Report to Congress on Foreign Spies Stealing US Economic Secrets in Cyberspace, 2009-2011 », octobre 2011.



nomique du pays. Les méchants sont désignés : la Russie et la Chine, considérés comme les nations les plus agressives. Le rapport précise toutefois que des alliés des Etats-Unis profitent d'un accès privilégié à certaines entreprises pour les espionner. La France est indirectement visée.

Les Américains savent aussi se montrer offensifs. Comme le montrent les fuites de l'affaire Wikileaks et surtout les révélations d'Edward Snowden. Documents classés secret défense à l'appui, cet ancien employé d'un sous-traitant de la NSA a montré l'ampleur de l'espionnage électronique et numérique des Américains sur le monde entier, jusqu'au téléphone personnel de la Chancelière allemande, Angela Merkel.

Pour assurer leur suprématie économique, les Etats-Unis disposent de nouveaux outils. Fin novembre 2011, le département d'Etat crée le Bureau For Energy Resources. Objectif : soutenir les pétroliers américains dans leur conquête des marchés. Quelques semaines après leur nomination, les deux responsables de ce Bureau se déplacent en Irak pour renforcer les positions des groupes US. Dans sa lancée, la secrétaire d'Etat de l'époque, Hillary Clinton, inaugure le Foreign Affairs Policy Board, un comité composé d'une vingtaine de personnalités chargées de la conseiller. Ce comité se réunit pour la première fois le 19 décembre 2011. Sa composition affiche sa priorité : le business. Une grande partie de ses membres sont issus de cabinets de conseil en affaires stratégiques qui travaillent directement pour les multinationales américaines :

Chevron, Coca Cola, les studios d'Hollywood... L'autre partie est composée d'anciens de l'administration et du Parlement américain. Ensemble, ils doivent doper les performances de la diplomatie commerciale des Etats-Unis.

Le 28 février 2012, Barack Obama crée l'Interagency Trade Enforcement Center (ITEC) dont l'objectif est de « protéger la sécurité nationale et économique des Etats-Unis. »⁸ Cette agence veille à ce que les « travailleurs, les entreprises, les éleveurs et les agriculteurs » américains soient « en mesure de rivaliser sur un pied d'égalité avec les partenaires commerciaux des Etats-Unis » et améliore « ainsi l'accès aux marchés des exportateurs américains ». Autrement dit **l'ITEC met les marchés mondiaux sous surveillance américaine**. Outre un représentant des départements d'Etat, du Trésor, de la Justice, de l'Agriculture, du Commerce et de la Sécurité Intérieure, on trouve dans l'ITEC un homme issu des services de renseignements américains. Désigné par le Directeur du renseignement national, il est placé en troisième position dans l'organigramme de l'ITEC. Le message d'Obama est clair : pas touche aux intérêts commerciaux des Etats-Unis sinon l'Oncle Sam sort ses griffes ! C'est essentiellement la Chine que vise le président américain. Dans son discours sur l'Etat de la Nation, prononcé en janvier 2012, il cite Pékin comme principale source de conflits économiques avec son pays.

La réaction européenne

Il faut attendre le milieu des années 90 pour que le vieux continent réagisse à l'offensive économique de ses alliés japonais et américain.

La Grande-Bretagne possède une très vieille tradition en matière de collecte de l'information économique. Celle-ci date du Moyen-âge, elle a été initiée par la reine Elisabeth I^{ère}. La souveraine comptait sur les marchands, les aventuriers et les scientifiques britanniques qui parcouraient le monde, pour rapporter au pays les nouvelles technologies des concurrents de la couronne. Les Anglais entretiennent un lien très étroit avec leurs cousins américains. Les attaches entre Londres et Washington s'illustrent dans la coopération industrielle, notamment dans le secteur de la défense dont les entreprises profitent des commandes publiques des deux capitales. Les liens existent aussi entre leurs services de renseignement qui collaborent étroitement. Si la CIA et les autres agences américaines sont présentes depuis longtemps sur le terrain économique, les agences britanniques s'y mettent de plus en plus.

Richard Dearlove, ancien directeur du Secret Intelligence Service (MI6) de 1999 à 2004, s'est prononcé pour le ren-

(8) Voir "Executive Order. Establishment of the Interagency Trade Enforcement Center", February 28, 2012, sur le site de la Maison Blanche, www.whitehouse.gov

forcement des capacités de renseignement économique de la Grande-Bretagne. Il n'a pas hésité, lors d'un discours à Londres le 5 juillet 2011, à appeler son pays à espionner ses alliés au nom de la défense de ses intérêts économiques¹⁰. Richard Dearlove ne faisait qu'appuyer John Sawers, son successeur au MI6, lorsque celui-ci a reconnu dans un discours en octobre 2010 que ses équipes avaient les compétences nécessaires pour faire du renseignement économique.

La Grande-Bretagne n'affiche pas de politique publique d'intelligence économique. Le pays semble indifférent aux rachats de ses fleurons industriels par des groupes étrangers. Mais, il ne reste pas inactif pour autant. Bien au contraire, avec la City, **la Grande-Bretagne attire les plus prestigieuses sociétés d'intelligence économique** et parmi elles, certaines sont réputées comme les plus agressives au monde dans la recherche de l'information économique et financière.

Le modèle allemand repose sur une expérience forte et la solidité d'un système très centralisé de recueil d'informations autour de la banque, de l'industrie et des sociétés de commerce. **Les atouts de l'économie allemande portent sur l'entente entre les partenaires sociaux** dans les objectifs à atteindre, l'émulation dans les méthodes d'approches commerciales, l'appel à la diaspora allemande comme relais d'information et d'influence, la capacité à chasser en meute pour aider les PME à l'export, l'appui de l'appareil consulaire dans la conquête des marchés extérieurs et enfin, la mutualisation du renseignement économique. Sans parler de l'antériorité et du savoir-faire dans la fabrication de fichiers économiques, technologiques, comptables et commerciaux. « Grâce à ces fichiers, une entreprise allemande pouvait se renseigner de manière discrète et fiable sur la solvabilité de ses clients et sur les failles des entreprises concurrentes. La mise à jour permanente de ces fichiers a donné à l'Allemagne une avance historique indéniable dans la mise en oeuvre d'une ingénierie de l'information. »¹⁰. Après la Seconde guerre mondiale, avec l'accord et l'appui des Américains, la République Fédérale d'Allemagne a disposé d'une police industrielle. Dirigée par des anciens des services de sécurité du III^{ème} Reich, elle avait pour mission initiale de faire la chasse aux syndicalistes pilotés par l'Union Soviétique. Entre 1968 et 1992, elle a également servi à protéger l'économie allemande à l'intérieur comme à l'extérieur de ses frontières.

avec la crise économique et le retour du débat sur le protectionnisme, Bruxelles s'intéresse de nouveau à la question

Malgré son antériorité et son expérience, l'Allemagne ne possède pas de système national d'intelligence économique. Il semble que Berlin n'ose pas mettre en place une politique publique d'intelligence économique car les Allemands craignent qu'elle soit interprétée comme le retour de la volonté de puissance de l'Allemagne. Il n'y a donc pas de discours officiel sur les rapports de force économiques mondiaux. Ce qui n'empêche pas Berlin de mener une stratégie discrète mais terriblement efficace autour des nouvelles technologies de l'information censées apporter les meilleures réponses aux défis de la concurrence mondiale. « En 1992, note le rapport Martre, l'Institut Wirtschaftsforschung de Hambourg avait répertorié 17 millions de coupures et 45 000 fiches personnalisées sur les multiples aspects économiques et culturels d'une quarantaine de pays. »¹¹ L'Institut Wirtschaftsforschung était la propriété, avant la chute du Mur de Berlin, du Sénat de Berlin et des entreprises ouest-allemandes.

Dans le reste de l'Europe, la question de l'intelligence économique est aux abonnés absents. Certains pays comme la Suède ont une expérience dans ce domaine mais elle en débat rarement publiquement. Les Belges, les Italiens et d'autres observent avec curiosité l'expérience publique française mais ne semblent pas pressés de s'en inspirer. A Bruxelles, dans les années 90, les Français ont réussi à diffuser dans certaines communications officielles de l'UE la notion d'intelligence économique (*competitive intelligence* en anglais). Les britanniques ont trouvé le concept fumeux et l'ont banni.

Mais avec la crise économique et le retour du débat sur le protectionnisme, Bruxelles s'intéresse de nouveau à la question. Et s'interroge : l'Union européenne n'est-elle qu'une passoire où le reste du monde peut tranquillement faire son marché en rachetant les entreprises européennes ? La Chine est particulièrement visée notamment concernant les marchés publics. « Pour résumer, explique Karel de Gucht, Commissaire européen au commerce, les nôtres sont largement ouverts, ceux de la Chine sont largement fermés. »¹²

Face à toutes ces pratiques jugées peu orthodoxes, les Européens finissent par s'interroger. Le temps de la naïveté est-il terminé ? La nouvelle Commission dirigée par Jean-Claude Juncker est particulièrement attendue sur ce terrain. ■

(9) Reuters, 5 juillet 2011.

(10) Rapport Martre, p. 56.

(11) Rapport Martre, p. 62.

(12) Interview au journal *Les Echos* le 16 février 2012.



© apops - Fotolia



**Jean-Michel
QUATREPOINT**

Journaliste essayiste,
auteur du *Choc des
Empires*

Du Transpacifique au Transatlantique*

L'idée d'un grand marché transatlantique n'est pas nouvelle. Elle a près de vingt ans. On pourrait même dire qu'elle était déjà dans la tête de Jean Monnet, le « père de l'Europe ». Dès 1995, lors d'un sommet Europe-États-Unis, un Nouvel agenda transatlantique visant à promouvoir le grand marché transatlantique fut signé, suivi, en 1998, d'une nouvelle initiative : le Partenariat économique transatlantique qui visait à intensifier les relations économiques entre les deux puissances et à développer le système commercial mondial.

Après les attentats du 11 septembre, la guerre d'Irak, le *krach* boursier, l'idée semblait enterrée.

Elle ressurgit en avril 2007 avec la création d'un Conseil économique transatlantique décidée lors d'un sommet États-Unis-Europe. L'événement passa totalement inaperçu dans une France en pleine campagne présidentielle.

Deux ans plus tard, le Parlement européen

vota à la quasi-unanimité une résolution sur les relations transatlantiques appelant à la construction d'un véritable marché intégré à l'horizon 2015. En fait, la Commission européenne poussa à cet accord, avec l'appui des multinationales des deux rives, notamment des groupes allemands, tandis que les Américains, qui avaient un autre agenda, une autre stratégie, se tenaient plutôt en retrait.

En effet, il y a cinq ans, juste avant la faillite de Lehmann Brothers, on ne jurait que par

*Extrait des actes du colloque « Le projet de marché transatlantique » du 16 septembre 2013, parus en novembre 2013 dans le cahier n° 76 *Le projet de marché transatlantique de la Fondation Res publica*.

le « G2 ». L'Amérique se détournait de la vieille Europe et d'un Proche-Orient où elle n'avait pris que des coups. La « Chinamérique » allait gouverner le monde et les multinationales américaines comptaient toucher les dividendes de leurs investissements en Chine : jusque-là elles produisaient en Chine pour exporter et elles espéraient bien désormais produire en Chine pour le consommateur chinois, atteignant enfin cet *eldorado* qu'on leur avait fait miroiter. Le marché transatlantique, l'Europe, n'était plus dans leurs priorités.

Mais les choses ne se sont pas passées tout à fait comme les États-Unis l'espéraient. Alors qu'ils se voyaient occuper la première place dans ce G2, les Américains se sont progressivement rendu compte que, **dans l'esprit des Chinois, le numéro 1 était évidemment la Chine.**

Au début de la décennie, plusieurs événements d'ordres économique, militaire et monétaire, ont amené Washington à amorcer un changement radical de sa politique.

Les multinationales américaines ont découvert que le marché chinois serait réservé aux groupes chinois qui entendaient bien monter en gamme. Usine du monde, ils avaient vocation à tout produire, à intégrer les chaînes de valeur ajoutée et à devenir le laboratoire du monde.

En 2006, juste avant le début de la crise des *subprimes*, la Chine avait élaboré un plan baptisé « *National medium-and long-term program for science and technology development* » qui visait explicitement à moderniser en profondeur l'économie chinoise afin que le pays devienne, en 2020, le principal centre d'innovation et, en 2050, le leader mondial de l'innovation. Les objectifs étaient clairs : pour limiter sa dépendance à l'égard des technologies étrangères, la Chine développait des mécanismes pour que les marchés publics favorisent les produits intégrant une part croissante d'innovation locale, Pékin réservant ses marchés publics — notamment dans l'électronique et l'innovation — aux produits développés dans les laboratoires chinois ou dont les brevets-licences ont été sinisés.

Autre sujet sensible : les droits de propriété intellectuelle. Malgré les bonnes paroles du gouvernement central, les copies frauduleuses et le piratage, notamment dans le secteur électronique, restent très largement répandus en Chine. Les entreprises américaines du secteur du *software* chiffrent leurs pertes commerciales en dizaines de milliards de dollars.

Cette stratégie de protection du marché intérieur chinois et de captation de l'innovation inquiète d'autant plus les Américains que, dans le même temps, les groupes chinois cherchent à s'implanter aux États-Unis et à y racheter des entreprises dans des secteurs stratégiques : le pétrole, l'énergie et même la communication et les télécommunications.

5 QUESTIONS SUR LE TRAITÉ TRANSATLANTIQUE À JEAN-MICHEL QUATREPOINT

? Quels sont les Etats membres de l'UE qui portent aujourd'hui ces négociations ?

Le projet de traité est principalement porté par les gouvernements britannique et allemand, et plus particulièrement par les grands groupes allemands qui ont multiplié leurs investissements aux États-Unis ces derniers temps et voient d'un œil très positif le partage de mêmes normes et réglementations. Ce qui n'est pas nécessairement dans l'intérêt des PME, et, plus largement, dans l'intérêt général. Il existe des contradictions internes à l'Allemagne dont les intérêts ne sont pas uniquement liés aux États-Unis. Elle souhaite s'entendre avec tous ses clients. L'Allemagne a adopté une stratégie mercantiliste et souhaite entretenir avec les différentes puissances qui sont ses clients des relations cordiales qui ne résistent pas à la montée des antagonismes. Les conflits qui éclatent, et ce malgré elle, remettent en question sa stratégie géoéconomique. **L'Allemagne est écartelée et confrontée à un nouveau climat de guerre froide** entre d'un côté les États-Unis et, de l'autre, la Chine associée à la Russie. N'oublions pas que Poutine agit selon un autre système de valeurs. Tout comme Xi Jing Ping.

Avec le traité transatlantique les groupes allemands pourraient produire aux États-Unis non plus seulement pour le marché américain, ce qu'ils font déjà, mais pour l'Europe voire le Pacifique. Les États-Unis sont redevenus compétitifs grâce notamment au gaz et pétrole de schiste qui leur permettent de diminuer les coûts de l'énergie. Par ailleurs, le coût du travail y est désormais plus bas qu'en Europe, la législation du travail s'avère moins contraignante outre-Atlantique avec un pouvoir syndical qui décroît. Un autre avantage majeur est de produire en dollar, une monnaie qui reste sous-évaluée par rapport à l'euro. **Les grands groupes organisent leur production de façon mondialisée mais spécialisée.** De ce point de vue, **les groupes allemands ont pris de l'avance sur leurs concurrents français** : ils ont investi bien plus tôt en moyens de production outre-Atlantique... Siemens, n'ayant pu concrétiser ses ambitions de prise de participation au sein du groupe Areva, s'était allié au russe Rosatom. Aujourd'hui, confronté à l'abandon du nucléaire, le groupe allemand a rompu cet accord et a racheté, pour 7,6 milliards de dollars, une entreprise américaine spécialiste des gaz et pétrole de schiste. Il récupère ainsi des technologies pour les utiliser en Europe, notamment en Allemagne et en Pologne.

Le thème du patriotisme économique reste fort en Allemagne, mais pour combien de temps ? Le détachement des groupes allemands de leur patrie constituerait un véritable traumatisme pour l'Allemagne...

? Que fait la France ?

Les *start up* françaises sont de grandes valeurs mais elles sont confrontées à un territoire national

peu attractif ou sont trop vite rachetées par de grands groupes étrangers. La France jouit de véritables avantages compétitifs, comme le crédit d'impôt recherche, mais ne sait pas conserver dans son giron ses activités et ne leur offre pas le marché dont elles ont besoin pour croître : leurs clients sont chinois ou américains.

La France a renoncé. Son industrie s'effondre, ses points forts disparaissent les uns après les autres (nucléaire, défense, énergie, transport). Elle n'ose plus jouer un rôle déterminant dans les négociations sur cet accord de libre-échange, son déficit commercial lui ôtant les quelques reliques de légitimité qui lui restaient... Aujourd'hui, **nous attendons que le blocage du traité vienne de l'Allemagne ou des Etats-Unis**. Le poids qu'exercent les lobbyistes dans le système politique et décisionnel américain pourrait d'ailleurs jouer en défaveur du traité : chaque lobbyiste se montrant vigilant sur les points spécifiques et clairement définis qui impacteraient son industrie, leur insatisfaction pourrait remettre en question la ratification de l'accord par le Congrès. Dans le domaine de l'énergie par exemple, les groupes américains se montrent très sensibles à l'interdiction d'exportation de matières premières (pétrole ou gaz naturel) non transformées ; c'est en effet sur cette valeur ajoutée, qui conditionne l'export, que se construit la pérennité de l'industrie pétrochimique.

? **Ce traité peut-il garantir réellement l'ouverture des marchés publics américains aux entreprises européennes ?**

Sur bien des secteurs d'activité, **les Etats-Unis ont déjà verrouillé leur marché**. Bien sûr, ils ont été contraints d'accepter Airbus... mais ils détiennent aujourd'hui un leadership incontestable dans l'ensemble de l'industrie de défense, que ce soit en termes d'avions de combat (le Rafale ne se vend pas et l'Eurofighter n'est pas le plus compétitif), de drones ou de cyberguerre. Certes ils ont laissé aux Allemands quelques niches (les sous-marins, les chars), mais leur volonté de domination dans ce secteur industriel est évidente. **Ils ne veulent plus avoir de grands concurrents occidentaux**. Le *Buy American Act* n'est plus une nécessité dans la mesure où le secteur des nouvelles technologies, le numérique, l'information, sont devenus des pré-carrés américains. La coopération internationale peut difficilement apparaître comme une solution à cet état de fait : l'alliance CFM International était possible il y a 40 ans, aujourd'hui ce serait bien plus compliqué...

? **Quel risque la possibilité d'assignation en justice par une multinationale pour « protectionnisme » constitue-t-elle pour les Etats européens ?**

En dehors de la question de l'abaissement des droits de douane déjà relativement faibles et de la simplification de l'attirail normatif, le point fondamental de ce traité est la problématique de l'arbitrage des litiges. **La ratification d'un tel accord impliquera la renonciation par les Etats à ce qu'il leur reste de souveraineté...** Ce qui conduit directement à soulever une autre question : lorsque les oligarques américains auront fini d'acheter leurs députés, qu'ils tiendront d'un fil commun économie

et politique, et auront gagné le droit d'assigner en justice les Etats européens, que restera-t-il de notre démocratie ? **Il faut préserver le pouvoir des Etats**, leur droit inaliénable de prendre des décisions, fussent-elles mauvaises... **Le barycentre du pouvoir se déplace vers des multinationales non transparentes et dont la gouvernance est complexe**. Aujourd'hui, les groupes français sont extrêmement internationalisés en termes de capitaux, de conseil d'administration, de direction, de chiffre d'affaires... La nationalité des investissements semble avoir disparue. **Une rupture s'est produite entre les multinationales et les populations**, peu de dirigeants français sont aujourd'hui sensibles à l'inscription de leur activité de production dans l'espace national... L'Etat et les collectivités ne pourront plus préserver le marché public domestique ; la nécessité de procéder à des appels d'offres implique de n'adopter aucune mesure discriminatoire et d'accueillir à égalité les propositions faites par les concurrents américains. Le traité signé, nul moyen d'y déroger ne persistera.

Si les Etats ont essayé de reprendre la main (le décret de 2014, dit « Alstom », en est une illustration), leurs efforts risquent d'être rendus caducs par ce traité de libre-échange.

? **Quel avenir pour l'Europe ?**

En se maintenant à la remorque des Etats-Unis, l'Europe s'est mise dans l'incapacité de négocier avec les autres puissances. La constitution d'une véritable politique de défense est la condition de son indépendance. **L'Europe s'est développée sur l'idée de paix mais l'aveuglement face aux réalités du monde contemporain nuit à sa prospérité**. Gardons à l'esprit qu'un territoire non défendu, qui plus est un territoire riche, a toujours été dans l'Histoire, l'objet de prédatations... L'Europe aurait pu, aurait dû se prémunir, mais l'Allemagne ne souhaitant pas constituer un empire complet, l'UE ne peut construire de politique indépendante ni jouer utilement la carte russe... Elle ne peut plus être ce troisième empire qu'elle aurait pu constituer dans le rééquilibrage des relations internationales. **Les Allemands veulent construire l'Europe sur le modèle de 1054, l'année de la rupture entre l'Eglise d'Orient et l'Eglise d'Occident, bien loin de l'idée française d'une Europe de l'Atlantique à l'Oural**. Pour eux, les racines de l'Europe et ses frontières sont catholique et luthérienne, ce qui exclut le monde orthodoxe. Souvenons-nous que l'Allemagne ne voulait pas de la Grèce et qu'elle a été en première ligne aux cotés de la Croatie contre la Serbie. Cette ligne de fracture religieuse traverse l'Ukraine. Ce qui s'y passe doit aussi être décrypté à l'aune des frontières religieuses. Poutine, lui, entend remobiliser le monde orthodoxe...

Si l'on veut une Europe indépendante, ce traité n'est pas une solution. Pour se maintenir dans le jeu international, nous devons nous efforcer de comprendre les autres puissances, sans *a priori* idéalistes ; ce qui n'implique d'ailleurs pas forcément d'être en accord avec elles ni de renoncer à nos propres valeurs... ■

Le second signal d'alarme pour Washington fut l'épisode du porte-avions chinois. Un vieux porte-avions ukrainien (le *Varyag*) avait été racheté par une société de Macao pour être transformé en casino. La République Populaire de Chine décida de le reconditionner pour en faire un porte-avions moderne (rebaptisé *Liaoning*, du nom de la province où il a été rénové). Au début, les Américains n'avaient pas pris l'affaire au sérieux, pensant que le lancement de ce bâtiment prendrait de longues années. La CIA était mal renseignée car, à la surprise générale, le porte-avions fit ses premiers essais en mer dès août 2011, bien plus rapidement que prévu. Dans la foulée, un second porte-avions était mis en chantier à Shanghai.

Pour Washington, le spectre d'un nouveau rival maritime dans le Pacifique et en Mer de Chine ressurgit, lui rappelant le Japon des années 1930.

La marine est effectivement l'enfant chérie du budget de la défense chinois. Au troisième rang mondial avec 424 navires de guerre, la marine chinoise est de plus en plus active. Hier elle se concentrait face à Taïwan mais les liens économiques et financiers sont tels que Taïwan fait désormais partie intégrante de la Chine. Aujourd'hui, la marine chinoise est destinée à protéger les lignes maritimes, à sécuriser les approvisionnements de la Chine et à faire valoir les droits de Pékin sur les réserves sous-marines (pétrole, nodules etc.) en Mer de Chine méridionale et sur quelques lots. La Chine considère que toutes les mers de Chine constituent son espace, une zone où les États-Unis n'ont rien à faire.

Tout au long de l'année 2011, Washington a manifesté bien au contraire son intention d'être plus que jamais présent en Mer de Chine.

Enfin, le volet monétaire est passé un peu inaperçu, notamment en Europe.

Pékin, qui contrôle sa monnaie, a eu l'intelligence d'indexer le yuan sur le dollar, ce qui a arrangé beaucoup de monde pendant longtemps. Mais Pékin entend désormais faire du yuan une monnaie internationale à un horizon de dix ans, le yuan devenant à terme l'autre monnaie des transactions internationales, aujourd'hui essentiellement régies par le dollar. Entamée avec l'accord *Swap* en Argentine (2008), cette politique s'est poursuivie en avril 2011 quand, lors du troisième sommet des BRICS à Sanya (Chine), les cinq grands pays émergents signèrent un accord de coopération financière prévoyant l'ouverture de lignes de crédit libel-

lées dans leurs monnaies nationales, afin de réduire leur dépendance par rapport au dollar.

« L'Amérique va compléter cet accord de libre-échange trans-pacifique, qui inclut désormais le Japon, par un accord de libre-échange transatlantique, avec l'Europe, se replaçant ainsi au centre du jeu mondial. »

Le 25 décembre 2011 eut lieu un événement considérable, passé inaperçu en Occident bien que les services américains fussent au courant depuis un certain temps. Le Japon était assommé par Fukushima (mars 2011). Il lui fallait trouver des alliances. Le cours du yen empêchait les Japonais d'exporter, leur balance commerciale commençait à devenir déficitaire. C'est alors que le Premier ministre japonais de l'époque, le centriste Yoshihiko Noda, se rendit à Pékin pour signer un accord monétaire selon lequel la Chine et le Japon s'enten-

daient pour qu'une part croissante de leur commerce bilatéral soit libellée en yen et en yuan en se passant du dollar. De plus, la Banque de Chine autorisait la Banque du Japon à acheter des bons du trésor chinois. Événement considérable — la Chine et le Japon étant les principaux acheteurs étrangers des bons du trésor américains — qui venait bouleverser les équilibres dans le sud-est asiatique, le Japon basculant dans le giron chinois.

L'Amérique n'allait pas laisser faire

Au même moment, Hillary Clinton et Barack Obama (qui avaient commencé au printemps à faire en sorte que la Birmanie sorte du giron de la Chine) étaient en Asie du sud-est et lançaient le TPP (*Trans-Pacific Partnership*) qui comportait alors huit pays : États-Unis, Australie, Nouvelle-Zélande, Chili, Pérou, Malaisie, Brunei, Vietnam (ennemi ancestral de la Chine). Le Japon, qui regardait plutôt vers la Chine, n'y participait pas à cette époque.

Ce TPP vise directement la Chine, comme en témoignent les propos d'Hillary Clinton, à la fin de l'année 2011, lors d'une réunion du Forum de coopération économique Asie-Pacifique (APEC) : « *Les États-Unis vont continuer à appeler non seulement à plus de croissance pour la région mais à une meilleure croissance, ce qui n'est pas seulement une question d'économie. L'ouverture, la liberté, la transparence et l'équité ont une signification qui s'étend bien au-delà du domaine des affaires.* » Et elle concluait : « *De même que les États-Unis défendent ces valeurs dans la sphère économique, ils les défendent dans la sphère politique et sociale.* ». Obama, quelques jours plus tard, confirmait : « *Pour une économie telle que la nôtre dont les avantages compétitifs reposent sur la connaissance, la capacité d'innovation, les brevets, les copyrights, il n'est pas acceptable de ne pas obtenir la protection dont nous avons besoin dans un marché aussi vaste que le marché chinois.* »

Tout est dit, les choses sont claires.

Le TPP vise trois objectifs:

- ✓ parvenir à un accord classique de libre-échange pour les produits agricoles et industriels,
- ✓ avoir un système de réglementation et une politique qui permettent aux PME, essentiellement américaines, d'exercer leurs activités sans entraves dans la zone couverte par le TPP,
- ✓ enfin, veiller à ce que, dans le domaine des nouvelles technologies (numérique, technologies digitales...), les entreprises publiques soient en concurrence dans des conditions équitables avec le secteur privé sans mettre en difficulté les entreprises et les travailleurs américains.

Le TPP est donc la réponse américaine à la volonté explicite de la Chine de mener sa stratégie de reconquête de la puissance pour redevenir numéro un mondial.

Les Américains vont faire en sorte que le Japon, pièce essentielle, rejoigne le TPP et se détache de la Chine :

En avril 2012, le Gouverneur de Tokyo, Shintarô Ishihara (que nous classerions à l'extrême-droite), est en voyage aux États-Unis où il annonce que la métropole de Tokyo va racheter à des personnalités privées japonaises cinq îlots situés entre Taiwan et le Japon, les îlots Senkaku / Diaoyu.

Découverts par les Chinois en 1221, ces îlots avaient été ré-



© apops - Fotolia

cupérés par le Japon en 1895 après sa victoire sur la Chine. En 1945, ils devaient revenir à la Chine mais, en raison de la guerre civile entre Tchang Kai-chek et Mao Zedong, la question resta en suspens et les îlots demeurèrent japonais. Ni les Américains ni les Chinois ne souhaitaient voir cette question raviver les querelles.

Mais les Chinois voient dans l'annonce de Shintarô Ishihara une provocation, d'autant plus que la Chine connaît des turbulences. Cela se passe avant le Congrès du Parti communiste — la succession n'est pas aussi simple qu'on veut bien le croire — et au moment où éclate l'affaire Bo Xilai. Le ressentiment des Chinois à l'égard des Japonais reste très fort, les Chinois reprochant aux Japonais de ne pas avoir fait repentance pour les massacres de Nankin. Le gouvernement est obligé d'encadrer les manifestations qui éclatent alors pour qu'elles ne débordent pas. Les relations commerciales entre la Chine et le Japon chutent, les voyages d'affaires et de tourisme sont annulés.

La tension ne cesse de monter. La provocation a réussi.

Au Japon, le parti de droite, qui ne veut pas d'alliance avec la Chine et n'entend pas faire repentance, a le vent en poupe. Le conservateur Shinzô Abe remporte les élections de décembre. Dès son élection, il décide qu'il n'y aura plus de forces d'auto-défense mais une armée japonaise. Il refuse évidemment la repentance. Enfin, il accepte de laisser filer le yen de 30%. Cette dévaluation, qui donne à l'économie japonaise le ballon d'oxygène nécessaire, ne peut être faite qu'avec l'accord des Américains (la surévaluation du yen avait été imposée par les États-Unis en 1985 au Plaza). C'est un changement complet. Le Japon rejoint le TPP et l'Amérique va se remettre au centre du jeu mondial.

Les États-Unis se vivent à nouveau comme une hyperpuissance.

L'Amérique va compléter cet accord de libre-échange trans-pacifique, qui inclut désormais le Japon, par un accord de libre-échange transatlantique, avec l'Europe, se replaçant ainsi au centre du jeu mondial.

Elle trouve évidemment des alliés en Europe.

Dès le mois de février 2013, dans son discours sur l'état de l'Union, Obama relance l'idée du partenariat transatlantique. Barroso, très proche des thèses atlantistes, embraye immédiatement, tout comme les Britanniques. Les très influents groupes industriels allemands soutiennent ce projet. En effet, le partenariat transatlantique ne vise pas à abaisser des droits de douane déjà insignifiants. Son objectif est d'harmoniser les normes de chaque côté de l'Atlantique – et éventuellement sur le Pacifique – et de faire tomber les barrières non tarifaires. Les grands groupes allemands, notamment l'industrie automobile, ont besoin aujourd'hui

de trouver de nouveaux marchés et surtout des zones où ils puissent produire à moindre coût qu'en Europe. Or l'Amérique où, avec la crise, les salaires ont baissé, est redevenue compétitive. Obama a lancé un vaste plan de modernisation de l'industrie et de robotisation à outrance, suivi par les groupes américains après quelques années de frictions. Une sorte de *deal* lie les multinationales américaines et Obama : les multinationales américaines vont payer plus d'impôts aux États-Unis et relocaliser de la valeur ajoutée mais, en contrepartie, elles se voient ouvrir les portes d'un énorme marché trans-pacifique et transatlantique, ce qui intéresse particulièrement les nouvelles multinationales, Amazon, Google, Microsoft etc., fers de lance de la nouvelle industrie américaine. Les groupes automobiles allemands produisent déjà énormément, aux États-Unis, des véhicules spécifiques pour le marché américain. L'idéal pour les groupes industriels est évidemment de fabriquer des produits qu'ils pourront vendre partout. Pour Daimler Benz, BMW etc.... l'avantage de l'accord transatlantique est de leur permettre de produire aux États-Unis des modèles qu'ils vendront aux États-Unis mais aussi en Europe, avec un dollar moins cher. L'euro peut donc, sans les gêner, rester à un niveau élevé.

■ Nous pouvons empêcher qu'aboutisse la négociation transatlantique ■

Quel sera l'apport de l'Europe dans cette négociation ?

Les Britanniques sont intéressés par la finance, le *shipping*, etc. Les Américains convoitent les secteurs détenus par... les Français : l'industrie culturelle, l'agro-alimentaire, la pharmacie, la santé, et ce qui reste de défense (les Allemands ne s'intéressent pas à la défense-technologie). Comme la négociation se passe entre les spécialistes de Bruxelles et les Américains, les Français seront mis devant le fait accompli.

Voilà où nous en sommes.

Certes nous avons cru sauver « l'exception culturelle » mais, dans l'esprit des négociateurs bruxellois et des Américains, l'enjeu des industries culturelles ne concerne pas seulement la culture mais tout le patrimoine, tout ce qui est « googélisable », ce qui représente d'énormes marchés. Ce sont les industries de demain, du futur.

Si les deux accords en négociation sont clairement dirigés contre la Chine, voire contre la Russie, ils sont en fait destinés à offrir aux multinationales, américaines surtout, les marchés captifs qu'elles n'auront pas en Chine, notamment dans la communication électronique et le numérique.

En réalité, dans cette négociation, on ne discute que de ce qui pourrait être concédé par les pays européens, jamais de ce que détiennent les États-Unis.

À en croire les articles de presse du début de l'été [2013], cette négociation aurait commencé sous les pires auspices, le plan de négociation ayant été publié par erreur dans les journaux, si bien que les Américains ont eu accès aux stratégies commerciales des Européens. C'est cocasse quand on sait que, grâce à la NSA, les Américains savent depuis longtemps tout ce qui se dit à Paris, à Bruxelles, à Berlin, à l'ONU et ailleurs !

[Les multinationales sont] très actives et le *lobbying* marche à fond dans ces négociations.

Selon un article récent du *Herald Tribune*, repris du *New York Times*, sur l'activité des lobbyistes dans les négociations transatlantiques, la société Yum / Brands, qui possède Pizza Hut, KFC, Taco Beil etc. (2200 restaurants en Europe), agit auprès des négociateurs américains à propos de vingt réglementations différentes au niveau européen sur les normes concernant les produits (boeuf, fromage, poulet etc.) et les normes sanitaires des restaurants. Leur objectif, parfaitement explicite, est d'obtenir que l'on mette à bas toutes ces législations pour gagner de l'argent et créer des emplois aux États-Unis.

Cette opération, faite pour les multinationales, est pilotée par les multinationales.

Certes leurs positions peuvent être contradictoires : certaines souhaitent continuer à avoir accès au marché chinois, d'autres ne s'y intéressent pas.



© Givaga - Fotolia

En fait, Obama a fait un « deal » avec les multinationales. Nous aurions dû nous étonner de voir les Anglo-saxons (Américains et Anglais) réclamer, lors du G20, une régulation de l'optimisation fiscale, une demande qui, logiquement, aurait dû être formulée par les Français ! Cela s'explique : les Anglais ont découvert, par exemple, que Starbucks ne payait pas d'impôts en Grande-Bretagne. Les Américains ont découvert qu'Apple, notamment, ne payait pas d'impôts aux États-Unis. Après une négociation entre l'administration américaine et l'AmCham (American Chamber of Commerce), représentant des multinationales, il fut entendu que celles-ci paieraient plus d'impôts aux États-Unis et apporteraient plus de valeur ajoutée, favorisant la création d'emplois aux États-Unis. En contrepartie, Obama libéraliserait les normes à travers les accords transatlantique et trans-Pacifique, ce qui est essentiel pour Apple, Microsoft, Amazon etc., fers de lances de l'industrie américaine d'aujourd'hui et de demain. C'est l'intérêt des multinationales. Ne nous leurrions pas.

Il est vrai que c'est compliqué, comme l'optimisation fiscale est compliquée. General Electric, qui employait 950 personnes travaillant uniquement sur l'optimisation fiscale, avait le meilleur expert-comptable de tous les États-Unis. General Electric a pu externaliser à l'étranger des centaines de milliards de dollars d'impôts qu'il aurait dû payer aux États-Unis. Or le patron de General Electric est le principal conseiller économique de la Maison blanche

depuis trois ans ! Ceci illustre la « cross-fertilization » entre les multinationales et les politiques américains.

Ne soyons pas naïfs. **Il y a bien eu un « deal » entre Obama et les grandes multinationales.**

Les multinationales françaises ont, elles aussi, des intérêts à défendre. Mais le problème c'est qu'elles ne sont plus françaises alors que les multinationales américaines sont en train de redevenir un peu américaines.

Les Chinois ont compris que, derrière le TPP, il y a une idéologie, celle de la démocratie occidentale dont ils ne veulent pas. En effet, derrière le traité de libre-échange (respect des brevets etc.), c'est le « kit » complet qui est vendu. C'est un aspect tout à fait explicite de l'offensive contre les Chinois, menée aussi au niveau médiatique. Les Chinois réagissent en se crispant d'autant plus qu'ils font face à des problèmes graves.

Le deuxième acteur est l'Allemagne qui se trouve confrontée à ses contradictions. Mercantiliste, elle dépend de ses excédents commerciaux, donc de ses bonnes relations avec ses clients. Or les grands clients de l'Allemagne ne se trouvent plus en Europe. Après avoir pris des parts de marché et éliminé leurs concurrents, les Allemands se redéploient depuis quatre ou cinq ans sur les États-Unis, la Chine et la Russie. L'Allemagne a besoin

✚ ÉLÉMENTS CLÉS DU PARTENARIAT TRANSATLANTIQUE DE COMMERCE ET D'INVESTISSEMENT ENTRE L'UNION EUROPÉENNE ET LES ÉTATS-UNIS

Début des pourparlers : juillet 2013.

Objectifs poursuivis :

- ✓ Libéralisation réciproque des échanges de biens et services.
- ✓ Prévoir les règles applicables aux questions liées au commerce pour garantir l'**intégrité du marché unique**.

Retombées positives attendues quantifiées par la Commission européenne¹ :

- ✓ **+ 0,5 à 1% de PIB annuel régional**, soit 119 milliards d'euros, si l'ensemble des négociations aboutissent.
- ✓ Un accord partiel limité aux droits de douanes donnerait de bien plus modestes résultats (+ 23,7 milliards d'Euros pour l'UE). Les droits de douane sont en effet déjà très faibles (la plus forte différence entre les deux parties concerne les véhicules motorisés et les denrées alimentaires, respectivement 8% et 14,6% de taxes en UE contre 1,2 et 3,3% de taxes aux États-Unis).
- ✓ **80% des retombées viendront des barrières non douanières** (harmonisation des standards et accès au marché public).

- ✓ Soit **+ 545 Euros de revenu annuel disponible par foyer européen** de 4 personnes.

- ✓ **+ 28 % d'exportations** de l'UE vers les États-Unis.

Les négociations sont déclinées par secteur d'activité (le travail des lobbyistes joue un rôle déterminant). L'« exception culturelle » est préservée des négociations.

Le Parlement européen et le Conseil de l'Europe ainsi que le Congrès américain devront approuver les résultats des négociations.

L'accord présuppose une homogénéité de l'offre européenne et une forte intégration des territoires qui composent l'UE...

Conséquences :

- ✓ Un renforcement général de la **compétition intrasectorielle entre acteurs et États européens**.
- ✓ Une confrontation des entreprises françaises au **leadership allemand dans l'industrie (actuel) et l'énergie (espéré)**.
- ✓ Une confrontation des entreprises françaises à la **compétitivité coût des pays de l'Est**.

(1) http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2013/september/tradoc_151787.pdf

+ ÉLÉMENTS CLÉS (SUITE)

Points de négociation	Risques encourus par les entreprises françaises
<p>Élimination des droits de douanes, taxes, prélèvements ou redevances à l'exportation.</p> <p>Suppression des restrictions quantitatives ou exigences en matière d'autorisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pas de changement majeur dans la plupart des secteurs car les droits de douanes sont déjà faibles. ✓ Perte de compétitivité potentielle pour les PME du fait de l'abaissement de la protection du marché national.
<p>Harmonisation des normes, réglementations techniques et procédures d'évaluation de la conformité pour réduire les obstacles non-tarifaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Issue dépendante du travail des lobbyistes (risque non négligeable d'opposition du Congrès américain en cas d'insatisfaction des acteurs économiques américains). ✓ Perte de compétitivité potentielle, notamment pour les PME, du fait de l'abaissement de la protection du marché national.
<p>Accès mutuel aux marchés publics : rationaliser, simplifier, rendre plus transparentes les procédures.</p> <p>« <u>Lutter contre les obstacles</u> ayant des conséquences négatives pour les marchés publics de chaque partie, y compris les <u>exigences de contenu local ou de production locale</u>, en particulier les dispositions «achetez américain», et celles qui s'appliquent aux procédures d'appel d'offres, aux <u>spécifications techniques</u>² [etc.] ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renforcement des facteurs innovation et capacité de financement dans la concurrence. ✓ Internationalisation de la concurrence. ✓ Inadéquation des technologies françaises au marché américain (leadership allemand) notamment de l'énergie (gaz schiste) et du transport. ✓ Small Business Act : conséquences incertaines.
<p>Protection des investissements : garantir la libéralisation, y compris dans les domaines de compétence mixte, comme les aspects relatifs aux investissements de portefeuille, à la propriété et à l'expropriation.</p> <p>Créer des conditions de concurrence équitables pour les investissements aux Etats-Unis et dans l'UE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inclusion d'un mécanisme de règlement des différends entre les investisseurs et l'Etat (RDIE) permettant la prise en charge des litiges par un tribunal arbitral³. <p>!/\ Ce mécanisme ne s'appliquera pas aux dispositions relatives à l'accès au marché (type Buy American Act) mais uniquement aux violations de la sécurité de l'investissement (privation des attributs de propriété ...)⁴.</p> <p>Pour rappel : « Les mesures légitimes de politique publique adoptées pour protéger la santé, la sécurité ou l'environnement ne constituent pas une expropriation indirecte, sauf dans de rares cas où elles sont manifestement excessives au regard de leur objectif⁵ ».</p>

de ces trois marchés. Si le TPP et le traité transatlantique deviennent trop ostensiblement des machines de guerre contre la Chine ou la Russie, l'Allemagne se trouvera dans une position délicate et ne voudra pas choisir entre ses trois « clients ».

La France, quant à elle, ne joue pas. Elle pourrait avoir une diplomatie autonome, active, même si la négociation transatlantique est engagée. Elle pourrait trouver des alliés ou traiter directement avec les Américains. Le droit de veto est la seule carte dont nous disposons dans cette négocia-

tion. **Nous pouvons empêcher qu'aboutisse la négociation transatlantique.** Les fonctionnaires français qui participent à ces négociations sont acquis à l'idée du traité. Il serait donc préférable de négocier directement. Les Américains ont intérêt à ce que nous n'opposions pas notre veto à ce projet, les Chinois, au contraire, savent que notre veto les avantagerait.

N'y a-t-il pas pour la France un jeu complexe et subtil à mener ? L'équipe au pouvoir est-elle capable de le jouer ? ■

(2) « Directives de négociations concernant le Partenariat transatlantique de commerce et d'investissement entre l'Union européenne et les Etats-Unis d'Amérique », Conseil de l'UE, document ST 11103/1/13 déclassifié le 9 octobre 2014.

(3) "Investment Protection and Investor-to-State Dispute Settlement (ISDS) in EU agreements", Commission Européenne, mars 2014.

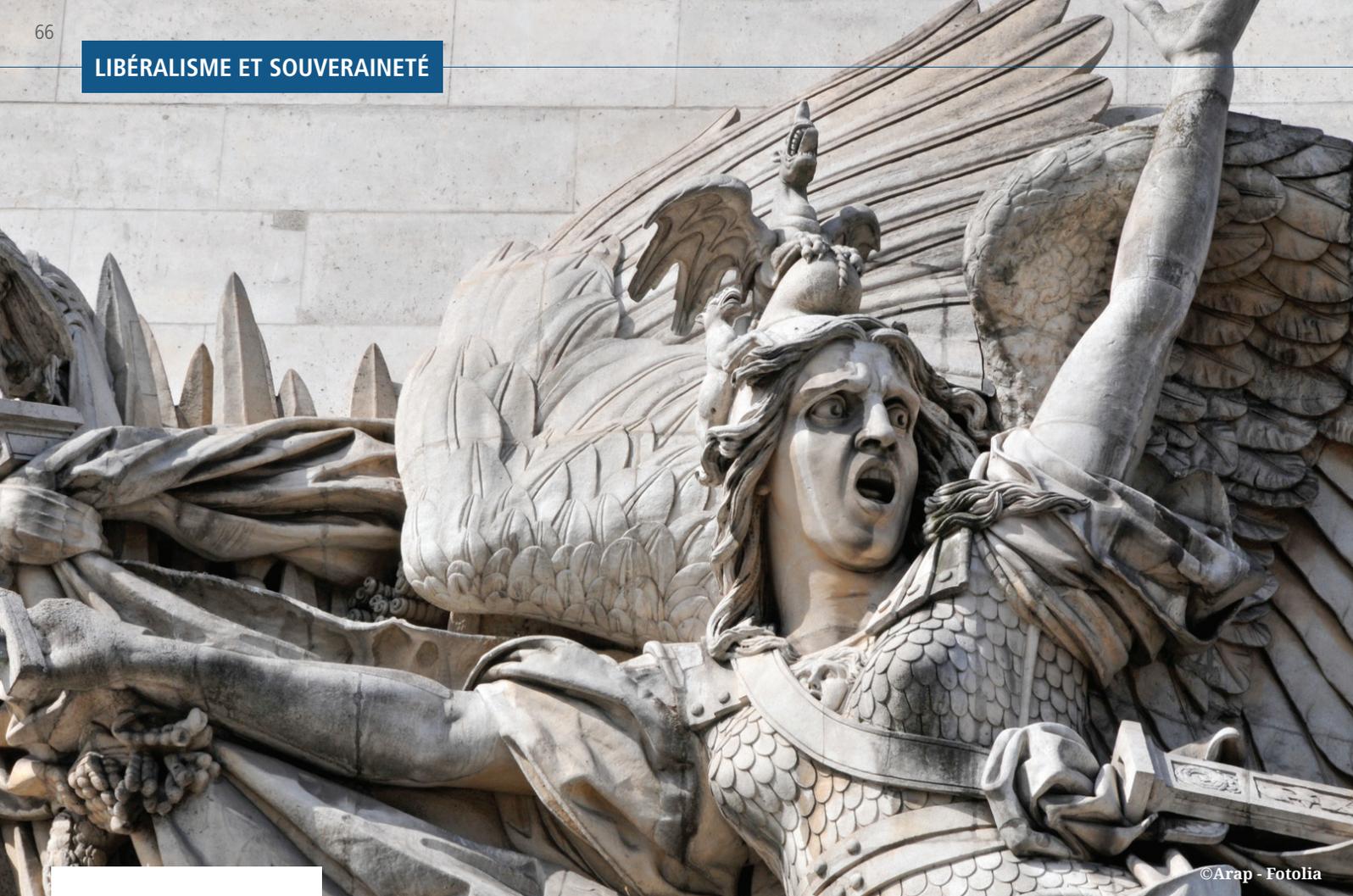
(4) Voir, à titre d'exemple, les dispositions relatives à l'investissement dans l'accord économique et commercial global entre l'UE et le Canada (AECG) http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2013/december/tradoc_151960.pdf

(5) Id.

EN SAVOIR +



Le choc des empires. États-Unis, Chine, Allemagne : qui dominera l'économie-monde ?, Gallimard, « Le Débat », 2014.



©Arap - Fotolia

**Michel GUENAIRE**

Avocat et écrivain

Président fondateur de
SOCIETECIVILE2017

Le retour des Etats et la création de la richesse des nations

Le monde néo-libéral des trente dernières années avait voulu se passer du rôle des Etats. Ceux-ci illustrent la bureaucratie qui avait pesé sur la création de la richesse des nations. Alan Greenspan confessait dans ses Mémoires, en rappelant les premières mesures de dérèglementation qui avaient été prises par l'administration américaine au milieu des années soixante-dix, combien « il est difficile d'imaginer dans quelle camisole de force se trouvaient alors les affaires aux Etats-Unis » (*Le temps des turbulences*, 2007).

La conception d'un marché entièrement libéralisé a échoué avec la crise financière de l'automne 2008. La faillite de la banque d'affaires Lehman Brothers a révélé les lacunes d'une économie qui voulait vivre sans règles du jeu juridiques. Ce sont les Etats qui auraient dû mettre en place celles-ci, comme on a souvent oublié de le dire, et ce sont en tout cas les Etats qui vont sauver de la banqueroute les institutions financières de la planète aspirées par l'encours de Lehman Brothers dont le montant s'élevait à 600 milliards de dollars.

Il y a eu deux manifestations du retour des Etats. La première, de nature *conjuncturelle*, a consisté dans les différents plans de soutien aux banques et plus généralement aux économies des pays qui basculaient dans la décroissance. La seconde, plus *structurelle*, a été l'organisation de toutes les régions du monde en réponse à la faute économique de l'Occident.

Les grands Etats et les grandes régions à l'est du monde se sont affranchis de la supériorité

des puissances de l'ouest du monde. Cet affranchissement a eu pour instrument l'Etat. La Chine, la Russie, l'Inde, le Brésil, l'Iran et la Turquie ainsi que beaucoup d'autres nations, parfois regroupées en organisations ou en zones de libre-échange régionales, ont tenu à exprimer leur indépendance par rapport à l'ordre du monde imaginé par les seuls Occidentaux. Il n'y aurait plus un monde unique habité par un seul marché mondial, mais des espaces du monde organisés à partir des initiatives prises par les Etats.

L'une des traductions les plus frappantes de cette nouvelle organisation économique mondiale est la création d'unions commerciales, dont l'accord entre la Chine et six des dix pays membres de l'Association des nations du Sud-Est asiatique (A.S.E.A.N.) en 2010 et la vaste union douanière que veut organiser la Russie autour d'elle-même, auxquels ont répliqué les Etats-Unis en lançant successivement le Partenariat transpacifique en direction des pays asiatiques le 13 novembre 2011 et le traité de libre-échange transatlantique avec l'Union européenne. Ces unions qui établissent la trame de grands accords bilatéraux entre puissances ou régions du monde vont peser dorénavant sur les flux économiques des nations, non plus les instances du multilatéralisme, à commencer par la moribonde Organisation Mondiale du Commerce. Les Etats accompagnent de plus en plus en outre le développement de leurs entreprises ressortissantes dans le monde. Une diplomatie économique, par-delà la diplomatie politique, exprime le retour des Etats. Ces actions d'Etats déterminés à défendre les intérêts de leur population et de leurs entreprises ouvrent une nouvelle perspective dans la création de la richesse des nations.

C'est aussi d'un rôle nouveau des Etats à l'intérieur des nations dont il faut parler. Ceux-ci cherchent toujours la relocalisation des activités industrielles, parfois dans le plus grand empirisme, au coup par coup, mais veulent surtout donner à leur pays une base industrielle compétitive susceptible d'attirer les nouveaux investissements productifs dans le monde. Ce sont les deux axes d'une révolution industrielle inédite menée par les Etats.

Le développement d'une base industrielle compétitive signifie tout d'abord la structuration de l'accueil des investissements directs étrangers : fourniture d'énergie régulée ; transports routiers, ferroviaires et fluviaux, au prix surveillé par les pouvoirs publics ou les autorités organisatrices des services considérés ; réseaux d'électricité, de gaz et de télécommunications, continus et universellement déployés sur le territoire national. La première réponse économique des Etats, à l'heure de la nouvelle compétition mondiale, est celle d'une offre de l'industrie et des services pour l'accueil des investissements directs étrangers.

Au-delà, il s'agit de lancer les grandes filières des nouveaux investissements productifs en tirant parti des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les Etats cherchent à favoriser la numérisation de l'économie et de la société, comme ils veulent multiplier les politiques de diffusion des investissements dans les territoires par la création de pôles de compétitivité, une fiscalité adaptée et la stabilité de leur cadre juridique. Les investissements de demain devront beaucoup à la rénovation des universités, le soutien à la recherche et à l'innovation ainsi que la formation initiale et permanente, tous efforts entre les mains des Etats.

La puissance politique revient dans l'économie des nations. Le monde reste ouvert aux échanges, mais les entreprises n'en sont plus les seuls acteurs. Il faut compter avec les Etats, qui se multiplient enfin puisque, de 50 à l'après-guerre, ils sont aujourd'hui près de 200. C'est aussi un monde différent qui naît avec le phénomène du retour des Etats, car ceux-ci ont des types culturels qu'ils vont chercher à faire valoir : les Etats occidentaux avec leur tradition de la démocratie libérale, les Etats orientaux à travers leur expérience du pouvoir fort.

La mondialisation est ancienne. A chacune de ses phases dans l'histoire moderne de l'Occident, les Etats furent présents. Au temps des grandes expéditions menées par les royaumes d'Espagne et du Portugal, le roi donnait lui-même l'impulsion au financement des voyages, et les comptoirs des Indes étaient gérés par des compagnies des Etats européens. Le temps des colonies fut encore celui d'une organisation politique et administrative décidée par les Etats européens.

La mondialisation qui vient va se marier avec une présence de tous les Etats du monde, appelés par les peuples eux-mêmes pour défendre leurs intérêts et exprimer leurs intérêts. Un nouveau monde est en train de naître, qui ouvre sur un nouvel âge de la politique. Il faut engager une nouvelle réflexion politique, en rupture avec l'illusion de la pensée néo-libérale qui voulait un monde sans Etats. ■

EN SAVOIR +



Le retour des États, Grasset, 2013.



©illustrer-vous - Fotolia



Éric DELBECQUE

Chef du département
Intelligence et sécurité
économiques de l'INHESJ
Directeur de la rédaction de
Défis

Le patriotisme économique : un social-libéralisme ?

A force d'observer les résistances suscitées par la notion même de patriotisme économique, je me suis longuement interrogé sur les causes profondes d'une telle levée de boucliers. Pourquoi cette idée finalement banale provoque autant d'oppositions et de moqueries ? En effet, elle est à la fois dénoncée comme un archaïsme et une absurdité, voire une obscénité, c'est-à-dire une déviance, un scandale. Sa critique semble relever tout autant de la morale que de l'expertise.

Refuser l'idéologie

Commençons par la seconde, c'est la plus facile à abattre. Le patriotisme économique serait donc économiquement irrationnel, pire, toxique. Symbole utile de protectionnisme, il témoignerait du refus français de la mondialisation. Prétendre réguler les investissements étrangers dans des secteurs stratégiques ou sensibles reviendrait à entraver le fonctionnement naturel et sain du capitalisme. D'où les reproches adressés par différents « libéraux » au décret de 2005 élargi par Manuel Valls et Arnaud Montebourg à

l'occasion du rapprochement entre General Electric et Alstom.

Pourquoi tant d'émotion ? N'est-il pas légitime que l'Etat français dispose d'outils de négociation pour obtenir des engagements du géant américain en matière d'emploi et d'indépendance nationale (dans le cadre d'un dossier complexe – comme le démontre Lucille Courtois – où l'Etat doit quasiment inventer en temps réel son rôle de stratège/partenaire) ? Evidemment oui (ce qui ne nous dispense pas, bien cela va de soi, d'une réflexion sérieuse sur les conditions de notre

compétitivité et la formulation d'un récit économique français : voir le rapport Gallois sur le sujet, le thème des pôles de compétitivité, des chantiers d'avenir ou de la « marque France », dont Angélique Le Mazou dessine le périmètre des enjeux dans son texte sur le « storytelling hexagonal »).

En tout état de cause, l'idéologie est toujours l'ennemie ! Dans chaque dossier, il convient de considérer ces investissements selon nos intérêts stratégiques nationaux (notamment politiques et industriels, y compris pour ce qui relève des transferts de technologies), dans le but d'éviter les phénomènes de dépendance multiples, et en évaluant leurs conséquences (gains ou pertes) en termes d'emplois et de croissance. Cela n'a donc aucun sens d'être « pour » ou « contre » par principe : c'est au cas par cas qu'il faut construire l'appréciation des entrées au capital d'une entreprise ou celle d'une prise de contrôle. La réciprocité avec les pays concernés s'impose également comme une donnée majeure du problème. Ces informations une fois connues, on peut agir raisonnablement, en s'écartant symétriquement du protectionnisme stérile (de surcroît vain) et du laisser-faire naïf et destructeur.

Les intérêts français apparaissent tout aussi légitimes que ceux des actionnaires de General Electric. Trouver un terrain d'entente semble tout à fait raisonnable. Et cela n'atteint pas la profitabilité de l'opération pour l'opérateur américain. A cet égard, Clara Gaynard a raison d'affirmer que le patriotisme doit être ouvert au monde et qu'une vision exclusivement défensive du patriotisme économique (rappelant l'inefficacité de la ligne Maginot comme concept...) ne mène nulle part. Bien évidemment, son appel à ne pas sacrifier l'attractivité de notre pays et sa compétitivité s'affirme de bon sens. Pour autant, même si elle réclame à juste titre que l'on précise la notion d'intérêt national (emploi, pouvoir d'achat des consommateurs, aménagement du territoire, etc.), ce dernier existe bel et bien. Elle souligne, ce qui est encore exact, qu'aucune étude ne prouve que le rachat d'entreprises par des capitaux étrangers soit plus néfaste pour l'emploi que dans le cas de capitaux nationaux (mais l'internationalisation de la détention de capital peut toutefois comporter des risques par effet de solidarité entre un Etat et des entreprises).

Rappelons l'évidence, une fois de plus : il ne s'agit pas de prétendre que les investissements étrangers s'avèrent, par nature, problématiques, voire tout à fait dangereux. L'affaire de l'aéroport de Toulouse constitue pour le coup



un cas d'école. Comme toujours, un tel événement provoque différents types de réactions, qui entrent dans une typologie. Les premières s'acharnent à décrypter les intentions réelles ou supposées du gouvernement, présentes et à venir. Les deuxièmes s'attachent à la problématique précise du dossier, et les troisièmes relèvent de nos représentations de l'Autre, en l'occurrence Pékin (nous parlerons de cette dernière catégorie plus loin). Au sein de ces deux premières catégories, rares sont celles qui s'enracinent dans de vrais arguments. De ceux qui dénoncent la privatisation du patrimoine économique national à ceux qui s'extasient devant la dynamique naturelle et bienfaitrice de la mondialisation, peu de raisonnements savent convaincre, et peu de véritables démonstrations (articulées sur des données) émergent.

S'agrègent donc de dérisoires procès ou des « analyses » exhortant au cosmopolitisme nécessaire (et montrant du doigt la frilosité xénophobe qui instrumentalise un imaginaire « péril jaune »).

Autant dire que l'on n'avance guère... Faire un commentaire intelligent dans cette perspective paraît d'ailleurs compliqué : peu de personnes parmi les commentateurs disposent des informations indispensables pour bâtir une pensée tranchée. On en reste donc souvent aux hypothèses hasardeuses. On aimerait bien sûr que la France puisse disposer de capitaux nationaux plus abondants ou d'offres locales plus généreuses dans certains dossiers, mais il faut faire avec les réalités ! De ce fait, ce qui doit nous guider au final, c'est l'élaboration d'une grille des intérêts français, à commencer par la vitalité de nos territoires, l'emploi et la minimisation des dépendances stratégiques ! C'est le seul chemin pour juger du caractère désirable ou non d'un investissement étranger. Tout cela devant se réaliser dans le cadre d'un dialogue fructueux entre l'expertise publique et privée, ainsi que celle des partenaires sociaux (ce à quoi engage fortement Louis Schweitzer, la politique industrielle ne pouvant plus être dirigiste à la manière des Trente Glorieuses).

Mondialisation, richesse des nations¹ et retour des Etats !

Répetons-le : le rejet franc des réflexes de xénophobie, ou de simple bêtise, ne nous empêche pas de vouloir rendre compatible mondialisation, richesse des nations et préservation des secteurs stratégiques. Il y aurait ainsi une opportunité pour une sorte de souveraineté industrielle² parfait-

(1) La formule fait bien évidemment référence au titre du livre d'Adam SMITH : *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris, GF-Flammarion, 1991.

(2) Cf. DELBECQUE Eric & LAFONT Angélique (dir.), *Vers une souveraineté industrielle, Secteurs stratégiques et mondialisation*. Paris, Vuibert, 2012.

tement assimilable pour la globalisation galopante des activités humaines (l'interdépendance généralisée), et l'internationalisation des firmes. Entre l'attractivité du territoire national, la compétitivité des entreprises et la conquête de marchés par des acteurs nationaux, il faut refuser de choisir et construire un équilibre tenable. Il s'agit aussi de savoir ce qu'est un secteur stratégique : en la matière, nous manquons encore d'imagination et de sens de la prospective ! Il n'y a dans tout cela nulle pulsion protectionniste...

Notons par ailleurs que le reste de la planète procède ainsi, les Etats-Unis les premiers, imités par les Chinois et les Russes (la démonstration d'Ali Laïdi en atteste). Les Etats sont de retour sur l'échiquier du développement industriel et de la conquête commerciale : Michel Guénaire en témoigne dans les pages du présent dossier. Quant aux Japonais ou aux Allemands, ils ne se cachent guère de toujours favoriser un capitalisme national... Le « modèle rhénan » n'est pas plus un mythe que l'endogamie économique nipponne... A l'Europe également de le comprendre et de savoir se protéger habilement tout en profitant de la mondialisation (cf. l'article d'Angélique Lafont, qui rappelle au passage que la France s'affirme l'un des pays les plus ouverts au monde à l'investissement étranger !). De ce point de vue, gardons les yeux ouverts sur les implications réelles, par exemple, du projet de marché transatlantique (ainsi qu'y invite Jean-Michel Quatrepoint) : de claires stratégies de puissance géoéconomiques s'y expriment...

Et que l'on nous préserve de l'argument paresseux consistant à nier la nationalité des entreprises...

Certes, déterminer la nationalité d'une entreprise se révèle beaucoup moins simple depuis une vingtaine d'années : la fixer à partir de la localisation du siège social s'avère une approche réductrice. D'autres repères furent proposés par le Commissariat Général du Plan dans un rapport stimulant³. Leur croisement permet ainsi de donner une réponse argumentée à la question de la nationalité des entreprises (ce que confirme Louis Schweitzer dans l'entretien qui figure dans le présent dossier de *Défis*). La grille de critères permettant de la définir faisait ainsi apparaître cinq paramètres essentiels :

- 1 - La structuration financière (identité des détenteurs du capital et mode de financement des investissements).
- 2 - La territorialité des activités (localisations et ancrages forts).
- 3 - La géographie des activités de recherche et d'innovation.
- 4 - L'origine nationale de la culture d'entreprise (la nationalité du management joue un rôle fondamental sur les décisions stratégiques).
- 5 - L'environnement institutionnel (il s'agit ici de déterminer si l'action des pouvoirs publics favorise ou non l'enracinement national).

(3) Commissariat Général du Plan. *La nouvelle nationalité de l'entreprise*. Rapport du groupe présidé par Jean-François Bigay. Paris, La Documentation française, 1999.

Cependant, leur analyse peut se révéler effectivement insuffisante face à la complexité du montage juridique et financier de certaines entreprises et à la reconfiguration territoriale rapide de leur périmètre productif (délocalisations) et de R&D (laquelle commence à se transporter dans les pays en développement, notamment l'Inde). Dans ces cas particuliers, la détermination de l'origine nationale des principaux actionnaires (notons à ce propos que l'actionnariat familial est facteur d'enracinement national), des mandataires ou des managers jouant le rôle de leader dans la conception et la mise en oeuvre de la stratégie, ainsi que l'analyse de leur parcours professionnel et l'évaluation de leurs décisions stratégiques antérieures, fournissent des éléments d'appréciation cruciaux. Actuellement, ce qui apparaît toutefois décisif, c'est la **localisation du centre de décision principal** d'une société. Il en découle une stratégie spécifique de l'entreprise à l'égard de la nation qui accueille ce centre de décision.

D'ailleurs, il faut aujourd'hui préciser cette dernière notion car avec l'affaiblissement de la structure pyramidale unique de décision sur un même site, et bien qu'elle demeure assez facile d'accès intuitivement, la notion de « centre de décision » s'entoure d'un certain flou dès que l'on tente d'en cerner précisément les contours réels. La fragmentation des processus décisionnels aboutit à de multiples noeuds d'impulsion forte fonctionnant désormais en réseau selon des principes souples de hiérarchisation et de spécialisation. On a dès lors à traiter avec un quartier général mondial, des centres de décision régionaux, des centres de décision

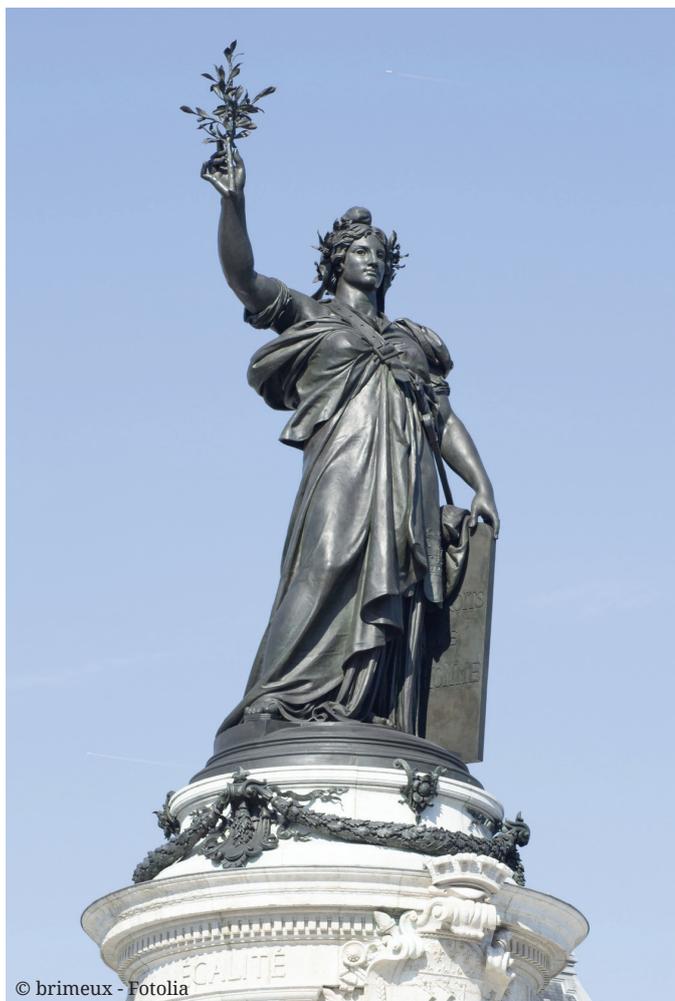
Déterminer la nationalité d'une entreprise se révèle beaucoup moins simple depuis une vingtaine d'années

subrégionaux, des centres de coordination ou de décision spécialisés par produit, des centres administratifs spécialisés... L'existence de directions « nomades », la distinction entre siège social (siège statutaire « officiel »), siège social réel et centre de décision, ou la multiplicité des situations causée par les spécificités des secteurs d'activités et des groupes, achèvent de compliquer la question.

Par conséquent, « la notion de "centre de gravité" (barycentre), notamment mise en avant en 2000, dans le rapport *L'entreprise et l'hexagone* de l'inspection générale des finances, paraît de fait davantage exploitable. [...] Il s'agit de définir le "coeur décisionnel" et l'ancrage national des entreprises en se fondant sur une méthode de faisceau d'indices, qui détaille des éléments aussi divers que la nationalité des états-majors, le droit gouvernant le contrat de société, la répartition géographique des différents centres de décision et des centres de recherche, les implantations industrielles lourdes, le poids relatif dans le chiffre d'affaires des marchés régionaux où intervient l'entreprise, la composition régionale de l'actionnariat, etc. »⁴. Seule

subrégionaux, des centres de coordination ou de décision spécialisés par produit, des centres administratifs spécialisés... L'existence de directions « nomades », la distinction entre siège social (siège statutaire « officiel »), siège social réel et centre de décision, ou la multiplicité des situations causée par les spécificités des secteurs d'activités et des groupes, achèvent de compliquer la question.

(4) Rapport d'information n°347 du Sénat sur la notion de centre de décision économique et les conséquences qui s'attachent, en ce domaine, à l'attractivité du territoire national, présenté par Christian Gaudin. 2007, p. 63.



© brimeux - Fotolia

cette méthode multicritère du faisceau d'indices permet en effet d'être efficace. Il est à noter cependant que cette approche accorde également une importance majeure à la nationalité des dirigeants⁵ et à la réalité de l'implantation territoriale. Gérard Mestrallet, le Président de Suez, indiquait devant la mission commune du Sénat dont le travail est évoqué dans ces lignes qu'*une « entreprise française est une entité dirigée par des Français en majorité, qui a ses centres de décision principaux en France, et qui n'a pas que sa tête dans ce pays »*⁶.

Sécuriser les entreprises d'intérêt stratégique, ce qui est un objectif légitime du patriotisme économique, ne contraint nullement à l'autarcie et à la défiance généralisée envers les capitaux étrangers...

Pourquoi tant d'hypocrisie alors ?

(5) Malgré l'internationalisation réelle des équipes dirigeantes, seuls 5 % des PDG des entreprises françaises (c'est-à-dire des 500 dirigeants des plus grandes sociétés) était de nationalité étrangère en 2005. Ce taux est de 2% aux Etats-Unis !

(6) *Ibid.*, p. 85.

(7) CHEVÈNEMENT Jean-Pierre, *La France est-elle finie ?* Paris, Fayard, 2011.

(8) MICHÉA Jean-Claude, *Le complexe d'Orphée. La gauche, les gens ordinaires et la religion du progrès.* Paris, Climats, 2011, p. 43.

(9) MICHÉA Jean-Claude, *Le complexe d'Orphée. La gauche, les gens ordinaires et la religion du progrès.* Paris, Climats, 2011, p. 45.

(10) CHEVÈNEMENT Jean-Pierre, *1914-2014. L'Europe sortie de l'Histoire ?* Paris, Fayard, 2013, p. 35.

Nation-killing et francophobie ?

Sans doute parce les arguments techniques masquent en réalité une idéologie : la francophobie, forme particulière d'un *nation-killing* global... Le plus étonnant, c'est que les élites françaises s'avèrent les seules à le pratiquer ! On ne peut dès lors que se remémorer le diagnostic lourd de sens posé par Jean-Pierre Chevènement dans deux livres éclairants de lucidité et d'honnêteté politiques. « Tout cela n'aurait pas été possible si nos élites, en profondeur et dans leur majorité, n'avaient éprouvé le sentiment que la France, au total, n'était qu'un immense échec, et que mieux valait désormais tourner la page. Tragique renoncement ! Ce pessimisme historique va de pair avec la dénationalisation de gens pressés de se confondre avec ce que le sociologue polonais Zygmunt Bauman appelle les "élites mondialisées". Les classes dirigeantes françaises, pour la plus grande partie d'entre elles, sont ouvertement résignées à ce que la France soit déjà "sortie de l'Histoire". Pour elles, la France est une idée du passé »⁷.

Ces mêmes élites auraient dès lors contribué à créer une idéologie dominante francophobe. Précisons les termes en rappelant la définition construite par Jean-Claude Michéa dans *Le complexe d'Orphée* : « L'idéologie dominante désigne, avant tout (dans une société de classe), le régime de pensée qui doit gouverner le "débat" intellectuel officiel (avec ses fausses oppositions et ses rôles impartis d'avance) ainsi que ses multiples traductions médiatiques (puisque dans la société du spectacle, c'est d'abord le *journaliste* qui a la charge d'incarner de façon quotidienne cette idéologie dominante) »⁸. D'où une conclusion fatale : « Pour éviter, par conséquent, toute confusion entre la *pensée d'en haut* (notamment celle qui sous-tend l'activité journalistique quotidienne) et la *pensée d'en bas* (celle qui prend naissance dans les conditions de vie réelles des classes populaires), il est donc indispensable de réserver le concept d'idéologie dominante à ces seules formes de pensée politiquement correcte dont tout écart sera immédiatement sanctionné soit par un scandale médiatique soit par une conspiration du silence »⁹. Autant dire que « l'idéologie dominante » se rapproche de la novlangue décrite par Orwell dans *1984*...

De quoi est fait ce rejet de la nation ? « L'indispensable « diabolisation » des nations européennes comprendra plusieurs registres : d'abord on confondra la nation, cadre essentiel de la démocratie, avec le nationalisme qui n'en est qu'une perversion condamnable ; on fera ainsi de la nation un repoussoir, une sorte de Moloch avide de se gorger du sang de ses enfants, mais, comme cette image est aujourd'hui quelque peu datée, on insistera surtout sur le caractère dépassé des nations européennes et sur leur taille étriquée qui, déjà en 1917 ou en 1940, rendait la France et la Grande-Bretagne tributaires de l'Amérique. Sans s'aviser de tant d'exemples à travers le monde (du Brésil à l'Inde, d'Israël à la Corée du Sud), on nous expliquera donc qu'en Europe les nations ont fait leur temps »¹⁰.

Allons au bout de l'ensemble de ces idées, qui conduisent à pouvoir poser quelques axes déterminants sur la question qui nous occupe ici.

Vade-mecum...

• Premier principe :

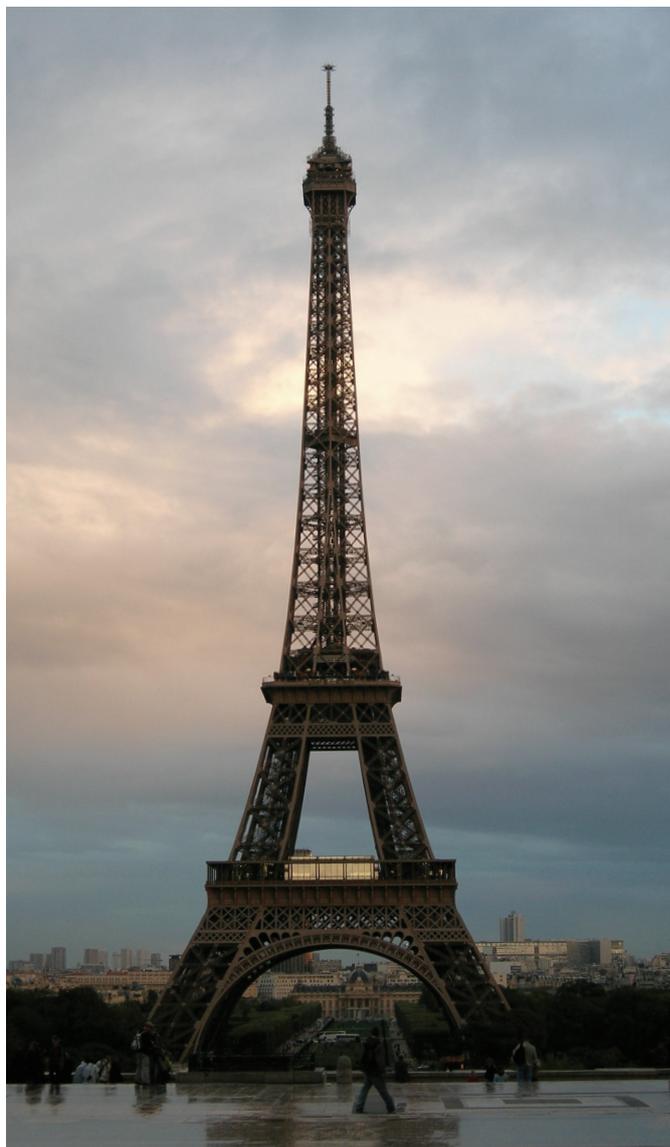
Il est légitime de protéger les « intérêts fondamentaux de la nation ».

• Deuxième suit :

Sans être une idée neuve, la nation s'affirme comme un concept et une réalité d'avenir. Les pays émergents illustrent ce constat banal jusqu'à la caricature. « Regardons autour de nous : a-t-on vu que sur les autres continents, en Chine, en Inde, au Brésil, au Vietnam, en Iran, en Turquie, pour ne pas parler des Etats-Unis, les nations aient renoncé ? Et même celles de plus petite taille comme Israël, Cuba ou encore le Venezuela ? A côté, la France fait encore figure de mastodonte ! Le modèle de la nation ne s'est jamais imposé avant tant de force. Et, parmi toutes les nations, laquelle peut se prévaloir d'un héritage tel que la Révolution de 1789, véritablement fondatrice du monde moderne ? Ce sont l'imagination et la volonté qui manquent le plus aujourd'hui à notre pays »¹¹.

• Troisième principe :

La France est tout aussi digne d'exister que n'importe quelle autre nation. On peut s'appuyer ici, pour s'en rappeler, sur une partie insigne de l'oeuvre d'Alain Finkielkraut qui constitue une méditation sur l'identité, par excellence une question sans fin mais qui travaille pourtant la France de manière obsessionnelle. Trois livres du « jeune » académicien en forment le théâtre privilégié : *La défaite de la pensée*, *L'ingratitude* et *L'identité malheureuse*. C'est une inquiétude sur le destin de la France qui fonde sa réflexion. Son expression la plus claire se trouve dans les lignes suivantes : « La France avance donc, elle accélère même et, au nom de la diversité qu'elle place aussi haut désormais que les trois grands vocables de la devise républicaine, elle se désencombre de ses morts, elle abandonne son vieux jargon, elle sacrifie sans hésiter le meilleur de son être à la révolution technologique et à la lutte contre les discriminations. Cette liquidation quasi générale remet à l'ordre du jour "le sentiment de tendresse poignante pour une chose belle, précieuse, fragile et périssable" que Simone Weil appelait *patriotisme de compassion* : "On peut aimer la France pour la gloire qui semble lui assurer une existence étendue au loin dans le temps, dans le temps et dans l'espace. Ou bien on peut l'aimer comme une chose qui, étant terrestre, peut être détruite, et dont le prix est d'autant plus sensible." Lévi-Strauss, quand il écrivait *Race et Culture*, était étreint par ce second amour »¹². Ce ne veut pas dire qu'il



faut se recroqueviller sur soi et exagérer ses fragilités, mais garder à l'esprit qu'il faut prendre soin d'un héritage pour pouvoir justement innover... Le passé est le garant du nouveau : Hannah Arendt l'a jadis rappelé sur tous les tons...

• Quatrième principe :

Le patriotisme économique ne s'identifie pas au protectionnisme, à la fermeture ou au refus des échanges. Il milite simplement pour la **réciprocité** des comportements dans les échanges économiques.

• Cinquième principe :

Le patriotisme économique ne promeut pas la guerre économique mais n'entend pas consentir à la soumission de la nation à la loi du plus fort...

• Sixième principe :

Le patriotisme économique n'est pas une forme de nationalisme sans contenu sérieux. Je me permets d'ailleurs d'en proposer la définition suivante à tous ceux que la formule

(11) CHEVÈNEMENT Jean-Pierre, *La France est-elle finie ?* Paris, Fayard, 2011.

(12) *L'identité malheureuse*. Paris, Stock, 2013, p. 167-

(ou son ambition) n’effraie pas : Mettre en oeuvre un dispositif de régulation et d’encouragement de l’activité économique qui permette **d’assurer à la nation des retombées positives du développement des entreprises en termes de croissance et d’emploi, ainsi que de conserver sur le sol national des centres de décision majeurs et de garantir la maîtrise d’activités et d’entreprises sensibles indispensables à la préservation de la capacité de décision de l’Etat.** L’ensemble de ces ambitions devant s’enraciner dans le dessein de donner naissance à une Europe puissante et de **proportionner les mesures prises à la réciprocité de l’ouverture commerciale et financière des autres nations.** C’est à l’aune de ces exigences que devraient ou auraient dû être analysés des dossiers aussi différents que sont le rapprochement entre General Electric et Alstom, la fusion GDF/Suez, l’équilibre franco-allemand dans EADS/Airbus, la mainmise de Mittal sur Arcelor, l’absorption de Péchiney par Alcan, ou les affaires Gemplus, Saft ou Eutelsat (qui, relevant toutes trois de la protection de technologies sensibles, soulevaient des questions d’indépendance nationale et déterminaient des vainqueurs et des vaincus commerciaux). Offres publiques d’achat, délocalisations (dont la logique est plus subtile et complexe qu’on ne le dit et l’ampleur à nuancer) et prises de contrôle d’entreprises font régulièrement les unes des journaux nationaux et mettent en lumière, parfois de manière brouillonne, des

Il est légitime de protéger les « intérêts fondamentaux de la nation ».

enjeux sur lesquels les pouvoirs publics doivent exercer une influence en faveur de la réalisation d’objectifs de bien commun.

Mais il importe parallèlement de comprendre qu’un tel dispositif ne peut s’articuler sur le syndrome de la citadelle assiégée. Ce qui implique deux choses. Premièrement, qu’il ne s’agit aucunement de prendre des mesures d’inter-

dition, de blocages des flux (de marchandises, de capitaux...) : ni le protectionnisme, ni la limitation rigide de l’investissement ne constituent des options envisageables et sérieuses. Les

échanges de produits et le placement des capitaux doivent en revanche obéir à des règles de **réciprocité** permettant **une lutte commerciale à armes égales.** Deuxièmement, il faut se souvenir à chaque instant que la meilleure défense c’est l’attaque... Préserver la sécurité du périmètre économique stratégique, répondre intelligemment aux délocalisations ou à la désindustrialisation de certaines régions, favoriser la croissance et l’emploi (donc la vitalité des territoires), c’est avant tout mettre en place **une culture de l’innovation, de la compétitivité et de l’attractivité** (adossée à des mesures politiques fortes) et une **coopération public/privée** renforcée, en vue de la **conquête de marchés à l’international.**

• **Septième principe :**

Le patriotisme économique ne se focalise pas sur son nom : si quelqu’un a une meilleure idée pour désigner son contenu, qu’il n’hésite pas à populariser une formule plus « glamour » usant de tous les meilleurs savoir-faire du marketing...

• **Huitième principe :**

Le patriotisme économique, une fois accepté, doit se pratiquer plus qu’il doit faire l’objet de discours sans fin...

• **Neuvième principe :**

La politique industrielle (dans une acception rénovée) peut servir de synonyme au patriotisme économique. En tout état de cause, les deux ont partie liée. La politique industrielle nouvelle formule vise à atteindre les objectifs indiqués dans la définition du patriotisme économique.

• **Dixième principe :**

Le patriotisme économique nécessite un Etat stratège et partenaire, c’est-à-dire un Etat moderne, ayant renoncé aux mythes et illusions de l’économie administrée. Ce type d’Etat ne renonce pas en revanche à la philosophie keynésienne : c’est-à-dire ne pas abdiquer face à certaines impasses créées par un libéralisme totalement livré à lui-même, c’est-à-dire tendant au retour des féodalités dénoncées inlassablement par le Général de Gaulle... Un tel Etat ne craint pas également de développer une stratégie de





© Onidji - Fotolia

puissance. Il ne redoute donc pas les autres par principe. Nous avons peur de certains pays parce qu'ils soulignent en creux notre manque d'assurance, de croyance en nos propres capacités. Ce que l'on peut dire sur le fond de l'affaire de l'aéroport de Toulouse, c'est que la polarisation sur la nationalité chinoise des investissements directs étrangers (IDE) manifeste un biais de raisonnement essentiel à comprendre. En effet, que les IDE soient américains, qataris ou chinois ne change rien à la posture intellectuelle et opérationnelle que l'on doit adopter.

La troisième catégorie de réactions suscitées par les investissements chinois (nous évoquons les deux premières plus haut) oriente quant à elle vers la question la plus stimulante à traiter en cette période particulière de notre histoire nationale. Que dit vraiment notre perception de la Chine ? Ou pour le dire autrement, pourquoi la craignons nous ? Parce qu'elle symbolise notre frayeur collective face à l'avenir, l'idée que « nous ne faisons pas le poids » dans la course à l'innovation et au développement qui se révèle synonyme de l'hypercompétition planétaire.

Pékin illustre d'abord le gigantisme : démographiquement, géographiquement, économiquement, militairement, « l'Empire du Milieu » nous paralyse, il nous décourage *a priori*. Vraisemblablement parce que nous persistons à croire que le succès se mesure par la taille. Le quantitatif nous obsède, au détriment du qualitatif. Ensuite, la Chine demeure un régime totalitaire, tout au moins autoritaire, et évoque en nous un imaginaire négatif. Le maoïsme ne fait plus recette... Par ailleurs, les chinois démontrent que le capitalisme d'Etat peut s'imposer dans le système économique international, remettant en cause bien des dogmes et des idées reçues. Notre vision du sens de l'Histoire et du Progrès s'en trouve bousculée.

Puis le gouvernement chinois exhibe une stratégie de puissance nationale que le parti communiste et ses dirigeants pilotent avec persévérance. Pour les pays occidentaux, qui

éprouvent certaines difficultés à faire prévaloir le temps long sur le court terme, il y a là matière à inquiétude et mauvaise conscience.

La puissance chinoise nous impressionne aussi parce que nous percevons un nationalisme sourcilieux, décidé à faire renouer le pays avec la grandeur passée, capable de revendiquer la continuité de la voie nationale par-delà ses épisodes politiques et idéologiques. La légitimité des nations posant problème à certaines élites du monde européen, un tel encouragement à la promotion de l'idée de communauté nationale renverse le politiquement correct sur ce sujet.

Au bout du compte, la Chine attise nos peurs et nos contradictions intellectuelles ; elle fait signe parallèlement vers ce en quoi nous ne croyons plus, bien qu'elle se nourrisse toutefois d'une version parfois caricaturale des « vieilles » idées. Mais en tout état de cause, elle nous confronte à nos manques, et révèle notre angoisse de ne pas survivre dans le siècle qui débute. Considérer la Chine avec sérénité, sans perdre la vigilance indispensable, traduirait une confiance en nous renouvelée, la marque de la fin de la sinistrose, et la volonté de renouer avec la puissance, celle qui renforce la démocratie, les valeurs et les vertus républicaines.

• Onzième principe :

Le développement des PME se situe au centre des préoccupations du patriotisme économique. Ce dernier se compose donc en grande partie d'un dispositif de soutien à la conquête de

marchés destiné à ce type d'entreprises.

• Douzième principe :

L'économie numérique figure également au rang des priorités du patriotisme économique.

• Treizième principe :

Du point de vue du patriotisme économique, protéger les grands groupes à « barycentre » national ne consiste pas à interdire les investissements étrangers mais à les inscrire dans le cadre d'une stratégie économique française minutieusement élaborée, à travers un partenariat public/privé fort. Cette protection a pour complément nécessaire un dispositif de diplomatie économique et d'influence globale vigoureuse, expression d'une stratégie de puissance française décomplexée mais raisonnable et équilibrée (intégrant la sécurité nationale). Bien entendu, le volet économique (industriel, commercial et financier) forme une brique clef de ladite stratégie, et de la crédibilité d'ensemble de cette dernière. L'horizon d'ensemble proposé par certains est effectivement la piste à suivre : « Une régulation économique mondiale tendant à instaurer une concurrence équitable entre les grands pays émergents dont le développement, davantage orienté par leurs besoins est naturel, et les vieux

La politique industrielle peut servir de synonyme au patriotisme économique.

pays industrialisés, soucieux à juste titre de préserver leur modèle social »¹³.

• **Quatorzième principe :**

Le patriotisme économique est compatible avec l'Union européenne. Il ne l'est pas en revanche avec la négation du fait national. Le raisonnement de Jean-Pierre Chevènement est imparable : « En avançant l'idée que l'histoire des nations européennes continue bel et bien au XXIème siècle, je n'ignore nullement le rejet qu'elle risque de susciter chez les tenants du «sens commun» tel qu'il a été modelé, depuis près de soixante-dix ans, par l'idéologie postnationale, pour qui le concept même de nation est devenu ringard. Mais si c'était le contraire qui était vrai ? L'Europe a été grande à travers l'Histoire de ses nations. Chacune a apporté quelque chose d'unique au patrimoine de l'humanité : la Renaissance italienne, les rêves de découvertes des navigateurs portugais, la splendeur hispanique, la peinture flamande, le parlementarisme britannique, les Lumières et la Révolution française, la musique et la philosophie allemandes, le roman russe, etc. Non seulement les nations européennes se sont relayées, mais chacune d'elles a su se renouveler à différentes époques. Leur concurrence même a été féconde tant qu'elle a été contenue. A part quelques conflits de bornage, chacune était à sa place, savait où étaient les autres et n'imaginait pas qu'il pût en être autrement. Les guerres impérialistes n'ont jamais été des guerres nationales. Charles Quint voulait unifier la chrétienté contre le Turc. Napoléon, qui incarnait encore trop les idées de la Révolution aux yeux de la Grande-Bretagne, voulait forcer celle-ci à la paix par le blocus continental. Hitler voulait fonder sur la race l'ordre nouveau d'un monde que le Reich dominerait pour mille ans. Tous ont présumé de leurs forces. La réalité et la diversité des nations ont eu raison de leurs entreprises »¹⁴. L'ancien ministre va même jusqu'au bout de sa pensée avec une extrême honnêteté : « Jean Monnet voulait explicitement fusionner les souverainetés nationales. Il refusait même l'expression de «délégations de souveraineté». L'objectif ultime était, pour lui, celui d'une Fédération européenne appuyée sur la création progressive de «solidarités de fait». Cette méthode, qui coupe des nations le fonctionnement des institutions européennes au profit d'instances technocratiques ou judiciaires (Commission, Banque centrale, Cour de justice), rejoint en fait celle de la «table rase» chère à tous les «révolutionnaires». Elle a maintenant révélé ses inconvénients : expertocratie, «dé-

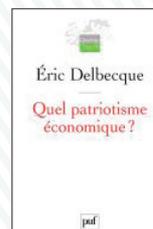
ficit démocratique», dépendance à l'égard des lobbies et des interventions extérieures, inféodation enfin aux Etats-Unis. Paul Valéry, en 1919, pronostiquait déjà que l'Europe était vouée à être gouvernée par une Commission américaine. Il ne croyait pas si bien dire »¹⁴.

• **Quinzième principe (conclusif !)** :

Le patriotisme économique assure la continuité de l'inspiration morale keynésienne : peut-être est-il même le vrai contenu du social-libéralisme et l'avenir du capitalisme !... ■



EN SAVOIR +



Eric DELBECQUE

Quel patriotisme économique ?

PUF - 2008

(13) CHEVÈNEMENT Jean-Pierre, *La France est-elle finie ?* Paris, Fayard, 2011.

(14) CHEVÈNEMENT Jean-Pierre, *1914-2014. L'Europe sortie de l'Histoire ?* Paris, Fayard, 2013.

(15) CHEVÈNEMENT Jean-Pierre, *La France est-elle finie ?* Paris, Fayard, 2011.

Ouvrages

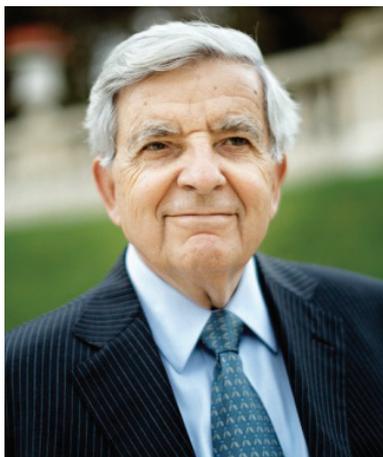
- BASCHER Xavier et GUY Alexandra, *Capitalisme financier et sécurité économique : De l'idéologie au pragmatisme*, Vuibert, 2011.
- BEAUFORT Viviane de, *Entreprises stratégiques nationales et modèles économiques européens*, Bruylant, 2012.
- CARAYON Bernard, *Patriotisme économique : De la guerre à la paix économique*, Editions du Rocher, 2006.
- D'AVENI Richard, *Hyper compétition*, Paris, Vuibert, 1995.
- DELBECQUE Éric et HARBULOT Christian, *La Guerre Economique*, PUF, 2011.
- DELBECQUE Éric, *L'intelligence économique. Une nouvelle culture pour un nouveau monde*, PUF, 2006.
- DELBECQUE Éric, *Quel patriotisme économique ?*, PUF, 2008.
- DENÉCÉ Éric et REVEL Claude, *L'autre guerre des États-Unis : Économie : les secrets d'une machine de conquête*, Robert Laffont, 2005.
- DUPEYRAT Pascal, *Guide des Investissements Étrangers dans les secteurs stratégiques*, Ellipses, 2011.
- DUPEYRAT Pascal, *Mondialisation et patriotisme économique*, Jacques Marie Laffont Editeur, 2015.
- GUÉNAIRE Michel, *Déclin et renaissance du pouvoir*, Gallimard, 2002.
- GUÉNAIRE Michel, *Le génie français*, Grasset et Fasquelle, 2006.
- GUÉNAIRE Michel, *Il faut terminer la révolution libérale*, Flammarion lettres, 2009.
- GUÉNAIRE Michel, *Le retour des Etats*, Grasset, 2013.
- LAÏDI Ali, *Les États en Guerre Économique*, Seuil, 2010.
- LAÏDI Ali, *Aux sources de la guerre économique : Fondements historiques et philosophiques*, Armand Colin, 2012.
- LOROT Pascal, *Introduction à la géoéconomie*, Economica, 1999.
- MAIRET Gérard, *Le principe de souveraineté – Histoire et fondements du pouvoir moderne*, Gallimard, 1996.
- MOINET Nicolas, *La batailles secrètes de la Science et de la Technologie – Gemplus et autres énigmes*, Lavauzelle-Graphic Editions, 2003.
- PASTRÉ Olivier, *La méthode Colbert : Ou le patriotisme économique efficace*, Librairie Académique Perrin, 2006.
- ROSANVALLON Pierre, *Le capitalisme utopique – Histoire de l'idée de marché*, Seuil, 1999.

Documents, études et rapports

- AGARDI Driss et ALCOUFFE Alain, *Fonds souverains et gouvernement d'entreprise : un état des lieux*. Les notes du LIRHE, 2008.
- BARBIER DE LA SERRE René, DAVID Jacques-Henri, JOLY Alain et ROUVILLOIS Philippe, *L'État actionnaire et le gouvernement des entreprises publiques*, Rapport remis au ministre de l'Économie, des finances et de l'industrie, 24 février 2005.
- BEFFA Jean-Louis, *Pour une nouvelle politique industrielle*, Rapport pour le président de la République, Paris, La Documentation française, janvier 2005.
- BLANC Christian, *Pour un écosystème de la croissance*, Rapport parlementaire remis au Premier ministre, mai 2004.
- CARAYON Bernard, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, rapport remis au Premier ministre, La Documentation française, juin 2003.
- Commissariat général du plan, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Travaux du groupe présidé par Henri Martre, La Documentation française, février 1994.
- Commissariat général du plan, *La nouvelle nationalité des entreprises*, Rapport du groupe présidé par Jean-François Bigay, La Documentation française, 1999.
- DEFLESSELLES Bernard et MICHEL Jean, Rapport d'information de la commission de la Défense nationale et des forces armées de l'Assemblée nationale sur *la participation de capitaux étrangers aux industries européennes d'armement*, n° 2202, 23 mars 2005.

- DEMAROLLE Alain, *Rapport sur les Fonds Souverains*, La Documentation française, 26 mai 2008.
- FONTAGNÉ Lionel et LORENZI Jean-Hervé, *Désindustrialisation, délocalisations*, rapport n° 55 du Conseil d'analyse économique, février 2005.
- GARRIGUE Daniel, Rapport d'information n° 963 déposé par la délégation de l'Assemblée nationale pour l'Union européenne sur les *fonds souverains, révélateurs de nos propres faiblesses*, 17 juin 2008.
- GAUDIN Christian, Rapport d'information du Sénat n° 347 fait au nom de la mission commune d'information centre de décision économique, sur *La notion de centre de décision économique et les conséquences qui s'y attachent, en ce domaine, à l'attractivité du territoire national*, 22 juin 2007.
- GRIGNON Francis, Rapport d'information du Sénat n°374 (1996-1997) fait au nom de la commission des Affaires économiques et du Plan à la suite d'une mission effectuée aux Etats-Unis, sur *les enseignements à tirer pour l'aide aux petites et moyennes entreprises françaises du rôle joué par la Small Business Administration aux Etats-Unis*, 26 juin 1997.
- GRIGNON Francis, *Délocalisation : pour un néo-colbertisme européen*, Rapport d'information du Sénat n°374 (2003-2004) fait au nom de la commission des affaires économiques, 23 juin 2004.
- GUENOLE Thomas, *La stratégie des fonds souverains américains dans les pays de la L.O.I.*, Rapport d'étude de la DAS, juin 2005.
- Haut responsable à l'intelligence économique, *La protection du Secret des Affaires : Enjeux et propositions*, rapport du groupe de travail présidé par Claude Mathon, 17 avril 2009.
- Inspection générale des finances, *L'entreprise et l'hexagone*, Rapport n° 2000-M-017-01, septembre 2000.
- LAMBERT Jérôme et MYARD Jacques, Rapport d'information de l'Assemblée nationale n° 3747 sur *la politique industrielle européenne*, 20 février 2007.
- LAMBERT Jérôme et MYARD Jacques, Rapport d'information de l'Assemblée nationale n° 3510 déposé par la commission des Affaires européennes sur *la politique industrielle*, 1^{er} juin 2011.
- MASSON Hélène, *Participation des pays européens au projet d'avion de combat JSF et conséquences pour l'Europe de l'armement*, Fondation pour la recherche stratégique, janvier 2004.
- MASSON Hélène, *Le JSF/F-35 en Europe : le prix du pragmatisme*, Fondation pour la recherche stratégique, Annuaire stratégique et militaire, Odile Jacob, 2004.
- ROUSTAN Max, Rapport d'information de l'Assemblée nationale n°1625, fait au nom de la délégation à l'aménagement et au développement durable du territoire sur *la désindustrialisation du territoire*, 27 mai 2004.
- VÉDRINE Hubert, *La France et la mondialisation*, Rapport remis au Président de la République, septembre 2007.

➔ JEAN-PIERRE CHEVÈNEMENT, ANCIEN MINISTRE, MEMBRE HONORAIRE DU PARLEMENT, PRÉSIDENT DE LA FONDATION RES PUBLICA, PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION FRANCE-ALGÉRIE



Patriotisme économique et « Europe européenne »

La notion de patriotisme économique vous paraît-elle légitime dans le discours politique ?

Le patriotisme économique doit être soigneusement distingué du nationalisme économique. Le patriotisme économique est la défense de l'intérêt général du pays concerné, et cet intérêt général ne s'oppose pas forcément à un intérêt plus vaste. Il n'y a sur un aussi vaste sujet que des réponses particulières. Par exemple, la France est aujourd'hui un pays en voie de rapide désindustrialisation dont le déficit commercial en 2012 atteignait 75 milliards d'euros. Face à une telle désindustrialisation, il est nécessaire de se préoccuper de redresser le cours des choses, si l'on raisonne à l'aune des intérêts de la France. Mais qui raisonne encore aujourd'hui dans l'univers politique et économique à l'aune des intérêts de la France ? **Le paradigme européen s'est substitué au paradigme national dans les années 1980-1990** et aujourd'hui parler d'intérêt national est très mal perçu par un certain nombre de gens. C'est une erreur car, hormis le cas des très jeunes Etats qui ne constituent peut-être pas encore véritablement des Etats-nations (notamment en Afrique), le monde reste fait de nations. **Les pays dit « émergents » sont des nations sûres d'elles-mêmes**, conquérantes, qui veulent laver l'humiliation qu'elles considèrent avoir subie à l'époque où elles étaient colonisées ou plus ou moins mises en coupe réglée, comme la Chine. On ne peut pas comprendre le dynamisme chinois actuel sans avoir saisi que la Chine souhaitait purger le siècle d'éclipse qu'elle a connu du milieu du 19^{ème} siècle jusqu'à 1949.

La France est incontestablement un pays en situation de grande faiblesse psychologique qui mérite qu'on se mobilise pour lui si on veut le sauver.

Également, **la nation américaine est sûre d'elle-même**. Elle a une conscience d'empire d'une certaine manière, comme nous avons pu l'avoir avant 1940, en tout cas avant 1914. On s'identifie assez naturellement à un pays qui est la super puissance reconnue. Par conséquent, les Etats-Unis, même si leur modèle social, d'organisation, plus communautariste, est assez différent du nôtre, sont rassemblés par une foi dans leur « destinée manifeste » qui fait contraste avec le désenchantement, le désarroi français. Aujourd'hui, le *French Bashing*, qui n'est jamais mieux pratiqué qu'à l'intérieur de nos frontières, la repentance systématique pour des faits qui peuvent être regrettables mais qui ne sont jamais examinés sous tous leurs aspects (considération des ombres et des lumières), démontrent que **la France est incontestablement un pays en situation de grande faiblesse psychologique qui mérite qu'on se mobilise pour lui si on veut le sauver**.

Regardons en Europe, croyez-vous que le sentiment national ait disparu ? L'Allemagne a magnifiquement utilisé la carte européenne pour retrouver son unité et sa puissance internationale mais elle n'a pas toujours suivi la ligne dans laquelle le général de Gaulle s'était engagé et qui consistait à ne pas faire d'un atlantisme exclusif l'unique avenir de l'Europe. Elle poursuit aujourd'hui ses intérêts sans trop de complexes. La règle d'or, adoptée en 2009 et qui sera étendue au reste de l'Europe en 2012, la politique énergétique de Madame Merkel, qui constitue un virage complet sans concertation préalable avec quiconque, et la politique étrangère de la Chancelière à l'Est et au Sud, dans laquelle

il est difficile pour un Européen de se reconnaître, sont des exemples emblématiques de cette volonté allemande.

On voit bien que lorsqu'il y a débat entre l'Europe et la Chine, par exemple sur les panneaux solaires, c'est l'Allemagne, seul pays européen à avoir un excédent sur la Chine, qui impose l'armistice, par peur d'une réaction chinoise qui affecterait l'exportation de ses biens d'équipement.

Les nations existent donc encore. La question est de savoir si la France peut encore avoir les moyens d'exister. L'Europe, c'est aussi un rapport de forces au sein du tandem France/Allemagne. Alors que dans l'Europe à six, la France jouait le premier rôle, l'Allemagne étant divisée, **dans l'Europe à 28, l'Allemagne a une place centrale à la fois pour des raisons géographiques, géopolitiques, économiques, industrielles et politiques.** Toutefois, la faiblesse de la France est un élément de déséquilibre de la construction européenne et constitue donc un problème très grave pour l'avenir de l'Europe toute entière.

Quel regard portez-vous sur la gestion des enjeux industriels ?

Je suis peiné de voir avec quel dédain les dossiers comme celui de notre sidérurgie ont été traités. La privatisation d'Usinor-Sacilor dans les années 80-90, la constitution d'un groupe sidérurgique européen, « Arcelor », dont le siège a été fixé à Luxembourg, a ôté à la France tout pouvoir lorsque Mittal a lancé son OPA. Ainsi, 50 ans après le traité de CECA, la sidérurgie française disparaissait. L'Allemagne quant à elle n'a pas perdu Thyssen-Krupp, que je sache.

L'Etat peut agir mais dans le cadre des « obligations européennes ». C'est le Commissaire à la concurrence qui fait la loi, soit pour interdire une acquisition, comme dans le cas du projet de rachat d'Alcan par Pechiney, soit pour obliger une cession, comme dans le cas des Chantiers navals de l'Atlantique cédés par Alstom à une entreprise norvégienne. On peut ici reprocher aux hommes politiques d'avoir accepté cette réglementation sans aucun contrôle des Etats. Beaucoup de voix se sont d'ailleurs élevées pour critiquer les conditions dans lesquelles la Commission européenne exerce sa mission de contrôle de la concurrence.

Il faut aussi parler des consommateurs. Le réflexe consistant à acheter un produit français s'est quand même largement perdu (le « Made in France », etc.). Je ne parle pas de

l'exil fiscal de certains contribuables en Belgique qui me consterne en tant que citoyen.

La notion de patriotisme me paraît légitime dès lors qu'elle n'est pas non plus exacerbée. Je ne suis pas partisan du repli, du protectionnisme mais plutôt d'une certaine harmonisation au niveau européen. Par exemple, le tarif extérieur commun qui était une marque de fabrique du marché commun au départ a quasiment disparu, érodé successivement par l'Uruguay Round, le GATT puis par l'OMC. Je suis donc plutôt partisan d'une monnaie qui nous permette de nous battre à armes égales, et ce n'est pas le cas aujourd'hui.

Je suis pour le patriotisme économique. Rééquilibrer nos comptes extérieurs est un impératif essentiel. Il faut que

Un pays qui a une monnaie surévaluée et qui ne possède pas de pôles de compétitivité situés dans le haut de gamme est un pays qui ne peut qu'assister à l'érosion des marges de ses entreprises et à sa marginalisation industrielle. Il y a une corrélation extrêmement forte entre le taux de change et le déficit commercial.

la France retrouve son équilibre commercial. Je ne crois pas beaucoup aux politiques de déflation interne, elles sont trop douloureuses et peuvent être en définitive contre-productives surtout quand elles sont menées simultanément dans tous les pays d'Europe. La politique du taux de change est un point fondamental. Nous avons un change surévalué depuis très longtemps, à l'exception d'une très courte période de 1998 à 2001 qui a correspondu à la période du dollar fort. **Un pays qui a une monnaie surévaluée et qui ne possède pas de pôles de compétitivité situés dans le haut de gamme est un pays qui ne peut qu'assister à l'érosion des marges de ses entreprises et à sa marginalisation industrielle. Il y a une corrélation extrêmement forte**

entre le taux de change et le déficit commercial. L'éducation, la formation professionnelle, la recherche notamment industrielle, l'innovation, le tissu productif, l'aide apportée aux petites et moyennes entreprises industrielles sont également importants mais ils ne sont pas du même ordre, ils n'ont pas le même effet structurant dans le court et moyen terme.

Pensez-vous que les confrontations industrielles et commerciales contemporaines puissent légitimement s'inscrire dans la sémantique de la « guerre économique » ?

Dans la sémantique non, car je ne pense pas qu'il faille parler de guerre économique. La guerre n'est jamais souhaitable si elle est évitable. Je pense qu'il faut défendre nos intérêts. **Il ne faut pas être naïf vis-à-vis de notre environnement géoéconomique.** Jean-Michel Quatrepoint a publié un livre de qualité sur la querelle des empires, les rapports entre les Etats-Unis, la Chine, et l'Allemagne¹. L'Allemagne est aujourd'hui l'atelier industriel du monde pour

(1) QUATREPOINT Jean-Michel, *Le choc des empires : États-Unis, Chine, Allemagne : qui dominera l'économie-monde ?*, Gallimard, mars 2014, cf. article sur le TTIP dans ce présent numéro de DÉFIS.

le haut de gamme mais combien de temps encore avant qu'elle ne soit remplacée par la Chine ? Il faut étudier ces phénomènes, il faut être réaliste. Si nous ne sommes pas soucieux de réindustrialiser le pays à travers des technologies numériques ou la robotisation, nous ne reconstruirons pas une structure industrielle solide.

La stratégie économique des grands pays est très mal étudiée. Je suis frappé de voir que les responsables politiques abordent les dossiers de manière très sectorielle, sans vue d'ensemble, sans voir ce qu'est en réalité la stratégie elle-même, ce qui fait l'originalité d'un pays par rapport à l'autre. La France, par exemple, a un déficit dans le domaine de l'automobile de 10 milliards. En 2006, nous avions un excédent de 10 milliards. L'Allemagne a elle un excédent de 100 milliards. En matière de biens d'équipement également, l'Allemagne a un excédent de 80 milliards. Dans quel secteur sommes-nous mieux placés que l'Allemagne ? Celui de l'aéronautique (20 milliards contre 13) et de l'agroalimentaire mais cela ne se joue qu'à 2 ou 3 milliards près. **On ne regarde qu'avec peu d'attention les balances commerciales et les balances des paiements courants, les documents de base qu'il faut connaître et analyser pour comprendre ce qui nous arrive.**

Il faut analyser l'état des pays, établir un diagnostic et comprendre leur projet. Quel est le projet de l'Allemagne ? Les Allemands exportent de plus en plus hors de l'UE, vers la Russie, la Chine, l'Inde, mais surtout vers les Etats-Unis. Cela explique beaucoup de choses par rapport au Traité Transatlantique. Les grands groupes allemands y sont en effet favorables car il leur permettrait de créer des plateformes à bas coûts à la frontière des Etats-Unis et du Mexique. Mais ce n'est peut-être pas dans l'intérêt de tous les Allemands de favoriser une politique qui va aboutir à la délocalisation de grandes unités de production aujourd'hui allemandes. Que va-t-il rester de la politique allemande dite du *Standort Deutschland* ? Parce qu'il y a des visions contradictoires dans la stratégie mondiale. La stratégie du capitalisme avancée avec le néo libéralisme a consisté à délocaliser une grande partie des unités de production vers les pays à bas coûts, tout en maintenant la centralisation des dividendes. Le capital ne reste pas dans les pays où il est investi, il revient. Mais en même temps, au bout de 20 ans, on s'aperçoit que la balance commerciale américaine est déficitaire de 500 à 600 milliards de dollars dont 200 par rapport à la Chine. M. Obama s'attache aujourd'hui à poursuivre une stratégie de relocalisation industrielle. Les systèmes économiques ne sont pas gouvernés par la raison politique, ils ont leur propre logique qui échappe à la volonté consciente des hommes. On devra s'interro-

ger un jour, quand on fera le bilan, sur la signification de l'expérience néolibérale menée sous l'impulsion de Mme Thatcher, M. Reagan et plus particulièrement pour l'Europe continentale de M. Delors.

Ce qui fait défaut à la France est une vision stratégique, une compréhension fine des objectifs poursuivis par les différents pays, pour mieux se positionner elle-même. La zone euro représente à peine 40% des débouchés de l'Allemagne. Cette dernière s'est servie de la zone euro comme d'un

tremplin pour conquérir les marchés mondiaux, parce qu'elle est un acteur mondial, contrairement à la France, à l'Italie et à la Grande-Bretagne.

Les hommes politiques français ont une vision extrêmement étroite du champ des relations internationales, très politique. A titre d'exemple, le fait que le pouvoir européen serait concentré à la fois autour de l'Allemagne et de la France est un point de vue plutôt français, en démontre l'absence de traduction en allemand de l'expression

« couple franco-allemand ». Nous ne pouvons actuellement parler de « politique industrielle européenne ». La France est aujourd'hui davantage dans une position de « suiveur ». Elle se voit imposer sans concertation des décisions qui ont été prises ailleurs.

Vos ouvrages ont exploré la fragilisation de l'idée de Nation. N'est-ce pas cette dernière qui nous rend vulnérable dans ce contexte de l'affrontement compétitif mondial ?

La mise en commun des souverainetés rêvée par Jean Monnet était celle de deux pays profondément atteints par la Seconde Guerre mondiale ; l'Allemagne et l'Italie, et d'un troisième qui avait miraculeusement récupéré sa souveraineté grâce au Général de Gaulle et qui était en fait le véritable obstacle à une organisation technocratique, au sein d'un marché sous ombrelle américaine constitué de ce qui restait de l'Europe, la partie non vassalisée par l'Union soviétique. A ainsi été créée une sorte de tête de pont sous tutelle américaine. Mais le visage de l'Europe s'est métamorphosé depuis lors. L'erreur serait de croire que l'Europe est restée la même depuis les années fondatrices. Les hommes politiques français de l'époque avaient fait le deuil de la nation et considéraient que les autres pays le faisaient également. Ils n'imaginaient pas que l'Allemagne, l'Italie, ne puissent pas en faire autant. Continuant d'adopter le schéma de pensée des années 50-60, ils n'ont jamais retrouvé le souci d'équilibrer – même d'un point de vue européen, s'ils avaient été vraiment perspicaces – le rapport de forces franco-allemand, actuellement rompu. Et, à plus long terme, l'Allemagne souffrira d'une France trop affaiblie. La France était l'élément d'équilibre qui permet-

taît à l'Europe d'exister politiquement. Là, nous sommes tombés trop bas et nous sommes maltraités. Les Français le ressentent, même s'ils ne le disent pas.

La construction d'une « Europe européenne » qui aurait ses intérêts distincts de ceux des Etats-Unis avait peu d'importance pour Jean Monnet. Beaucoup pensaient que l'Europe allait pouvoir un jour se substituer à la France. Mais s'ils s'étaient vraiment interrogés, ils auraient compris qu'ils lâchaient la proie pour l'ombre. Malheureusement, la France est aujourd'hui placée dans une situation très difficile. Ce n'est toutefois pas une nouveauté, cela s'inscrit dans le fil d'une longue histoire...

L'affaire Alstom a donné lieu à l'élargissement du décret de 2005² sur les secteurs stratégiques, y adhérez-vous ?

Le désengagement de Bouygues ne suffisait pas à légitimer l'abandon d'Alstom à General Electric, il apparaissait normal que l'Etat français réagisse. Alstom, c'est la sédimentation de la commande publique depuis 1879. L'élargissement du décret de 2005 sur le contrôle des investissements étrangers a permis à l'Etat d'engager des négociations avec General Electric.

Il faut regarder ce qu'il se passe en dessous des événements qu'on nous donne à voir, regarder les tendances longues. On observe ainsi que le déclin de la France remonte à une période lointaine. Déjà très affaiblie économiquement en 1914 par rapport à l'Allemagne, la France sort en outre appauvrie démographiquement de la Première guerre mondiale. Elle a aussi perdu la remarquable combinaison de politique extérieure et de politique de défense dont elle avait su se doter avant 1914. Bien que le général de Gaulle réussît à remettre la France en piste durant les Trente glorieuses, cette dernière est, depuis le milieu des années 70, sur une pente déclinante... Il sera difficile pour la France de se relever. Ce nouvel élan nécessiterait un changement d'état d'esprit et un retour de confiance de la France en elle-même. C'est parce que nos classes dirigeantes ont cessé depuis longtemps de croire à la France qu'il est si difficile de remotiver le pays dans son ensemble. Mais tout n'est peut-être pas perdu... ■

(2) Décret n° 2055-1739 du 30 décembre 2005 réglementant les relations financières avec l'étranger élargi par le décret n° 2014-479 du 14 mai 2014 relatif aux investissements étrangers soumis à autorisation préalable.

EN SAVOIR +



1914-2014 : L'Europe sortie de l'Histoire ?
Fayard, 2013.



La France est-elle finie ?
Fayard, 2011.



Sortir la France de l'impasse
Fayard, 2011.

→ LOUIS SCHWEITZER, COMMISSAIRE GÉNÉRAL À L'INVESTISSEMENT



L'investissement d'avenir au service de la compétitivité française

La France est-elle en perte de vitesse au niveau international ?

Il serait inapproprié de parler d'une perte propre de dynamique pour la France. On assiste incontestablement à un rééquilibrage de l'économie mondiale du fait du rattrapage de certains pays. La France est le 5^e PIB mondial, elle a néanmoins vocation à reculer dans ce classement car elle sera dépassée par des pays beaucoup plus peuplés. Ce ne sont donc pas les seuls classements qui nous éclairent sur la santé économique et financière d'un pays... La France détient la 26^e place en termes de PIB par habitant. Elle a arrêté son recul au classement du World Economic Forum mais progresse à nouveau dans le *Doing business* de la World Bank... L'objectif étant la prospérité de la planète, la remontée des pays émergents constitue un fait positif. De façon générale, il est absurde de se focaliser sur la nostalgie impériale de l'Europe. Je ne suis d'ailleurs pas angoissé par l'idée que la Chine devienne la première puissance économique mondiale, au vu de sa population.

Le problème est pour la France l'accumulation d'éléments pesant négativement sur sa prospérité : la croissance est pratiquement nulle, la balance des biens et services est déficitaire de 40 milliards et le chômage très élevé et en constante augmentation. La France et plus globalement les pays riches sont confrontés à deux problèmes : premièrement, l'atonie de la croissance, qui touche notamment la zone Euro et le Japon ; deuxièmement, le progrès de niveau de vie et de bien-être n'est plus partagé par le plus grand nombre, cela concerne également les Etats-Unis – 90% des Américains ont vu leur revenu baisser depuis 4 ans et l'espérance de vie y recule.

La solution passe notamment par la **restauration d'une politique économique plus tonique pour l'ensemble de la zone européenne**. Lorsque la balance des biens et services d'un pays est excédentaire, toutes choses égales par ailleurs, il crée de l'emploi en son sein et un chômage

équivalent, en contrepartie, dans d'autres pays. Du fait de notre balance des biens et services déficitaire, nous « importons » 800 000 chômeurs alors que l'Allemagne « exporte » 3,5 millions de chômeurs. Si le pays est exportateur net, il est logique de relancer la consommation intérieure, et l'investissement en constitue d'ailleurs un moyen. La France étant déficitaire, le choix d'une politique de relance en France seule n'est pas adapté. Il nous faut devenir plus compétitifs. Sur ce point, je perçois des signes de progrès, mais peut-être ne sont-ils pas aussi vigoureux qu'on le voudrait... Notre coût de production dans l'industrie correspond à celui de l'Allemagne, que nous avons dépassé, il évolue aujourd'hui moins vite qu'outre-Rhin. C'est une bonne chose.

La restauration d'une politique économique plus tonique pour l'ensemble de la zone européenne.

En matière de compétitivité hors coût, il faut d'abord accepter le fait que les écarts d'images ne se corrigent pas en temps court. Dans l'automobile, l'image se construit sur une vingtaine d'années. Pour autant, cette disparité ne constitue pas l'explication générale. Dans les industries agricoles et alimentaires, nous n'avons pas d'écart d'image avec l'Allemagne, et, pourtant, nos concurrents s'avèrent plus performants... Par ailleurs, n'oublions pas que les Allemands « chassent en meute », ils s'organisent par filière ; les Italiens procèdent de façon similaire, bien qu'ils n'aient pas la réputation d'être des germaniques. L'intensité de la coopération interentreprises dans la conquête de marchés étrangers est bien supérieure à la nôtre.

Quelles sont les solutions pour redonner à la France le dynamisme économique qu'elle semble avoir perdu ?

Le programme d'investissements d'avenir que le CGI pilote est un exemple des mesures concrètes qui peuvent être prises. **La coopération entre les entreprises, l'Etat et les partenaires sociaux est un enjeu pour notre pays**. De nombreux progrès doivent être accomplis par chacun de ces acteurs. Le système allemand fonctionne sur une confiance réciproque et un dialogue constant entre tous

ces partenaires qui ne se résume pas à la négociation : la confiance et le dialogue se construisent dans la constance et la négociation en est une traduction.

Notre vocation, au Commissariat général à l'Investissement, est de maintenir une ligne d'avenir en période d'austérité et de rigueur budgétaire... Dans ces périodes difficiles, l'investissement est souvent sacrifié. Le Président Nicolas Sarkozy a ainsi eu l'heureuse idée de créer une enveloppe dédiée aux investissements d'avenir dont les parains initiaux, Alain Juppé et Michel Rocard – aujourd'hui Présidents du Comité de surveillance du Programme d'investissements d'avenir (PIA) –, dépassaient le clivage gauche/droite. La récompense de cette première intuition a été l'adjonction, après l'alternance, de 12 milliards aux 35 milliards initiaux. Ce dispositif donne de bons résultats et il devrait, du moins je l'espère, être prolongé. Une extension au niveau européen serait extrêmement positive. Le plan Juncker ne doit pas exclusivement porter sur l'investissement d'infrastructure mais pourrait utilement comporter un volet sur l'investissement d'avenir – la lourdeur administrative européenne, encore plus difficile à gérer qu'au niveau français, pénalise toutefois ce projet. Le PIA est orienté vers l'excellence et non vers la compensation des difficultés. En période de crise, cet axe me paraît tout à fait essentiel. Nous finançons les instituts, les laboratoires, les équipements d'excellence mais dans une situation où, globalement, l'université s'appauvrit, cela peut s'avérer complexe.

En Allemagne, il existe une approche par filière industrielle qui permet également de développer des relations entre les entreprises. De plus, en France, il y a sûrement un rééquilibrage à opérer chez les entreprises françaises entre la volonté de contrôle et la croissance de l'entreprise. La France détient le record européen de la création d'entreprises, d'assez loin d'ailleurs. En revanche, il en va différemment pour ce qui est de la croissance des entreprises, car les entreprises privilégient le contrôle, notamment du capital. Les *venture capitalists* soulignent d'ailleurs que la demande française en capital investissement est beaucoup plus faible que dans les autres pays développés. Les mentalités d'entreprise doivent évoluer autant que les mécanismes publics de financement.

Les pôles de compétitivité sont un autre moteur ; ils sont nombreux, peut-être trop... Mais, il s'agit d'un pas dans la bonne direction, de même que les 34 plans définis par Arnaud Montebourg, eux aussi fort nombreux. Les Instituts de recherche technologiques (IRT) du PIA associent des entreprises et des universités. Tous ces efforts devraient permettre de **créer une alliance et un travail commun** mais ils méritent encore d'être développés. En matière de politique publique d'intelligence économique, il est essentiel de se pencher sur la question de l'organisation de la gouvernance, de sorte que les entreprises y soient véritablement intégrées et participent au pilotage, sans quoi les initiatives en la matière resteront au niveau du responsable de l'intelligence économique.

Qu'en est-il en matière de développement international ?

Lorsque j'étais patron de Renault, je n'avais pas de difficulté pour obtenir des informations relatives à la France. Les sujets complexes concernaient l'international. Je considérais ainsi que l'ambassadeur ou les services diplomatiques des différents pays constituaient mes interlocuteurs naturels. Mon réflexe, lorsque je m'interrogeais sur certaines opportunités, était de rencontrer nos ambassadeurs ; je me rendais également régulièrement au Forum économique mondial, à Davos.

Les entreprises s'adressent assez naturellement au réseau diplomatique qui jouit d'une notoriété incontestable. Subsiste néanmoins une véritable question : comment engager les ambassadeurs dans les projets de ces entreprises ? La multiplicité des acteurs publics ne facilite pas l'accompagnement des acteurs privés, la question de l'articulation entre les services des différents ministères mérite un traitement attentif. Il y a également, pour le service public, un véritable enjeu en matière de réponse aux besoins d'information des entreprises. Il faut d'ailleurs réfléchir à l'accessibilité de cette information : qui la centralise ? Les services d'expansion économique, Ubifrance – qui voit ses activités converger avec l'Agence française pour les investissements internationaux (AFFI) – jouissent aujourd'hui

de moyens plus importants pour favoriser le développement des entreprises. Les actions publiques sont nombreuses et gérées par de multiples services... L'ensemble fonctionne plutôt bien mais manque peut-être de lisibilité. Pour les grands groupes, cela ne constitue pas réellement un problème, ils savent manoeuvrer. Pour les PME, c'est un peu plus compliqué. L'articulation des 34 plans et le PIA n'est pas évidente à opé-

rer, nous travaillons ensemble, nous coopérons mais la lisibilité n'est pas parfaite. Pour autant, je ne suis pas certain qu'une centralisation excessive serait la bonne solution...

L'offre du service public peut par ailleurs être intelligemment complétée par des prestations privées. Lorsqu'une entreprise est bien établie dans un pays, elle détient ses propres réseaux mais si elle ne l'est pas, elle est confrontée au besoin d'en constituer... La presse est certes bien informée mais elle ne suffit pas aux acteurs économiques pour définir leur stratégie. De façon générale, la coopération entre les entreprises et l'Etat est un fait en soi bénéfique.

Ces différentes actions s'intègrent-elles dans une « politique industrielle » française ?

J'ai travaillé au Ministère de l'industrie pendant quelques mois mais le sens du terme de politique industrielle ne m'apparaît pas clairement... En fait, l'enjeu est plutôt, de mon point de vue, de garantir les conditions économiques générales et un environnement propice aux entreprises, **il faut surtout favoriser l'émergence d'idées, d'initiatives, la BPI y concourt**. Le gouvernement peut définir quelques grands projets. Les 34 plans sont une approche de politique industrielle, définie conjointement entre les entreprises et

l'Etat, de même que les pôles de compétitivité. Ils reposent sur l'idée de rapprocher, sous un objectif commun, un certain nombre d'activités.

La politique industrielle n'a pas vocation à être une grande politique au sens traditionnel, car cela implique une intervention étatique. Il y a des pays où l'industrie élabore d'une certaine façon sa propre politique parce que la cohésion entre les acteurs y est plus forte qu'en France, la dynamique ne descend pas du gouvernement mais est co-construite par un ensemble d'entreprises qui s'appuient sur le dialogue avec les partenaires sociaux et le politique. Il n'y a pas « besoin » d'un ministre de l'Industrie pour initier cette politique... Mais **il est sans doute nécessaire que l'Etat suscite une sorte d'intelligence économique, construite des passerelles entre l'entreprise, le monde universitaire ou les IUT et qu'il incite pour ce faire les entreprises à parier sur la formation initiale puis continue des salariés tout au long de la vie** : un slogan qui devrait être perçu depuis longtemps déjà comme un levier indispensable, une nécessité et non comme un frein à leur développement. Car la formation est nécessaire pour prémunir la société contre le chômage.

Il est souvent reproché à la France de ne pas faire suffisamment de R&D. Après la Finlande, qui est en tête du classement, le Japon est le grand pays qui consacre le plus de dépenses à la R&D (3%). Pourtant ce pays est en stagnation économique depuis 20 ans. L'explication en est que ce système de progrès continu qui est, il faut le souligner, excellent, ne favorise pas la rupture au niveau économique... Il est économiquement conservateur tout en étant dans le progrès continu. **La France a cette chance d'avoir plus de désordre créatif.** Elle est, en un sens, plus schumpétérienne que le Japon. Ce désordre créatif a de nombreuses vertus. L'exemple de l'industrie pharmaceutique est intéressant – j'ai été pendant 7 ans Président du Conseil d'administration d'une grande firme pharmaceutique et j'y ai suivi de nombreux dossiers. Les grandes organisations constatent qu'elles ne sont pas toujours les mieux qualifiées pour susciter de nouvelles inventions... En revanche, après l'invention, le processus de développement coûte environ 1 milliard par molécule. C'est un processus de type industriel qui ne peut être entrepris que par les grandes firmes. Il apparaît clairement que la combinaison du génie créatif, qui n'émane pas principalement des grosses structures, avec une capacité d'industrialisation est indispensable. Le problème est, en France, l'absence de relais, de transition entre ces deux échelles. **Nous sommes riches d'inventions mais nous ne parvenons pas à les accompagner.** C'est pour ces raisons que la politique industrielle ne doit pas s'exercer de façon coercitive sur le génie innovant.

Il est sans doute nécessaire que l'Etat suscite une sorte d'intelligence économique, construite des passerelles entre l'entreprise, le monde universitaire ou les IUT et qu'il incite pour ce faire les entreprises à parier sur la formation initiale puis continue des salariés tout au long de la vie...

Le terme d'« Etat-stratège » répond-il aux enjeux contemporains de la France ?

D'un Etat-stratège, on imagine qu'il déterminerait les axes, les orientations industrielles. Je crois, au contraire, que **le rôle de l'Etat est plutôt de permettre que toutes les initiatives en mesure de se développer utilement puissent y parvenir.** Je ne suis pas sûr que ce soit à l'Etat de « semer les graines », c'est plutôt à lui de « mettre de l'engrais ». L'Etat doit laisser l'invention émerger d'elle-même, en dehors de quelques grands programmes qu'il peut définir – l'aéronautique ou le TGV constituent des exemples de réussite, encore que ce dernier soit un projet porté par la SNCF et non né au sein de l'Etat. Il peut y avoir une impulsion de sa part – ce fut notamment le cas de la recherche militaire aux Etats-Unis – mais je suis perplexe quant à cette idée d'Etat stratège. Il faut impérativement se détourner de l'Etat intervenant systématiquement dans l'exécution : autrefois les directions sectorielles de l'administration devaient définir les politiques publiques dans chacun des domaines concernés (textile, chimie...). Cette pratique ne me semble pas bonne.

Les 34 plans fonctionnent différemment, ils ont été co-construits. Dès lors, je ne pense pas que l'on puisse parler d'une politique industrielle de l'Etat. Il ne s'agit pas non plus simplement d'une politique de l'offre car nous ne procédons pas à une répartition mécanique d'allocations publiques à toutes les entreprises. De mon point de vue, l'excellence doit être développée là où elle émerge, et l'Etat doit faire qu'aucune bonne idée ne périclite.

Le concours Lauvergeon est un exemple de ce type d'initiatives. 600 *start up* ont répondu à un appel d'offre, 110 d'entre elles ont reçu, trois mois après le dépôt de leur projet, 200 000 euros de subvention. Certaines seront ensuite financées à hauteur de 2 millions voire jusqu'à 20 millions si on souhaite qu'elles dépassent le statut de *start up*. Huit secteurs ont été définis. Globalement, l'ensemble du champ de l'innovation est couvert mais on dénombre plus ou moins de candidats par domaine. Cette politique permet de transformer une bonne idée en grand projet d'avenir. Elle nécessite une capacité de discernement accrue de la part des services publics, aussi nos jury ne comptent-ils pas uniquement des fonctionnaires mais également des experts de différentes provenances.

Enfin, en dépit de stratégies divergentes entre la France et l'Allemagne dans le domaine énergétique, il conviendrait de rechercher une articulation entre les deux pays plus efficace qui permette à l'Europe de préserver son autonomie énergétique tout en favorisant la transition vers des énergies plus propres. Des voix s'élèvent pour la création d'un espace énergétique commun. L'investissement dans ce cas précis ne peut avoir de sens que si nous définissons une stratégie partagée de développement et c'est à l'Europe d'y travailler.

L'internationalisation des entreprises françaises est-elle compatible avec le « patriotisme économique » ?

La question de la perte d'autonomie dans la décision est régulièrement soulevée quand on traite de l'internationalisation, surtout du capital. Il faut distinguer investissements directs et investissements financiers. Attirer les IDE européens ou non européens est de façon générale un fait positif. **Quand un acteur chinois ou japonais souhaite investir en Europe, je souhaite qu'il le fasse en France car cet IDE est créateur d'emplois.** Lorsque j'étais chez Renault, nous avons dû procéder à la vente de certaines filiales, j'ai alors préféré les investisseurs japonais aux européens. Je pensais, en effet, qu'il y avait plus de chance qu'ils développent l'investissement en France, parce qu'ils n'avaient pas de bases sur le continent, alors qu'un investisseur européen risquait de rationaliser au détriment de la France. Globalement, la nationalité des capitaux doit être relativisée, d'autant plus qu'ils sont de deux natures : ils émanent d'investisseurs voulant participer au pouvoir ou d'investisseurs financiers qui, par définition, ne veulent pas participer au pouvoir en dehors des AG. Un fonds de pension, d'investissement n'a pas l'ambition d'être au Conseil d'administration, cela lui ôterait sa capacité d'acheter et de vendre. C'est un investisseur très différent de celui qui souhaite siéger au Conseil. Pour ce qui relève de l'investissement financier, c'est-à-dire l'actionariat étranger, il a des conséquences en soi, positives ou négatives, mais c'est un long débat. De façon générale, je ne pense pas qu'il y ait à l'encourager ou le décourager.

Toute entreprise a une nationalité, c'est un fait important, d'ailleurs je n'en connais aucune qui en soit dépourvue. Le groupe Renault-Nissan que j'ai créé est binational : Nissan est japonais et Renault est français. Renault est une entreprise mondiale par son champ mais c'est une entreprise française, de même que les entreprises américaines sont américaines. Je connais peu d'entreprises binationales et ne connais aucune multinationale ne comptant pas en son sein une ou deux nationalités dominantes. C'est important **d'avoir en France plus d'entreprises de dimension internationale** mais il est également important que leur centre de décision soit sur notre territoire. La fabrication, la production doivent être, quant à elles, réalisées sur le terrain le plus approprié. La localisation des centres de R&D ou du siège social ne sont pas sans influence sur l'entreprise et sur le corps social.

Il est légitime de considérer qu'il y ait des secteurs stratégiques, notamment la défense. Mais l'achat par un fonds chinois d'un vignoble bordelais n'est pas en soi un fait tragique : le vignoble restera sur le territoire régional et l'investisseur veillera à ce qu'il soit exploité dans les meilleures conditions ; c'est son intérêt. La nationalité du propriétaire est assez indifférente. Il n'y a pas de raison qu'un acteur chinois soit moins motivé, en tant que propriétaire, qu'un investisseur français. Le Bordeaux a d'ailleurs historiquement été développé par des investisseurs anglo-saxons et cela lui a plutôt réussi. Il y a d'autres cas où cela est beau-

coup plus complexe, et il est vrai que je ne connais pas de corps social qui soit totalement neutre dans ses choix stratégiques : il y a toujours, à un moment ou à un autre, un élément qualitatif lié à la culture ou à la nationalité...

Dans son principe, je suis pour le patriotisme économique mais il ne faut pas que cela devienne caricatural. Il y a en Allemagne une vraie solidarité des entreprises entre elles et avec leur base de production locale, c'est-à-dire avec leur pays, sans doute grâce au mode de gouvernance spécifique. Entre patriotisme économique et nationalisme dans le mauvais sens du terme, il y a une frontière qui mérite l'attention... La logique nationaliste est celle d'une exclusion du monde. Mais, à l'opposé, se dire indifférent au pays où l'on est, cela ne fait pas sens. **Les entreprises ont une nationalité, elles ont par nature même un intérêt à ce que leur écosystème soit prospère et qu'il fonctionne bien.** On peut constater une forme d'indifférence affectée, cette attitude me paraît être une erreur, tout comme l'impérialisme est mauvais. Il y a un équilibre intelligent à trouver car l'entreprise doit se développer mais elle a aussi des racines... ■

EN SAVOIR +



➤ http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2014/11/rapport_cgi.pdf

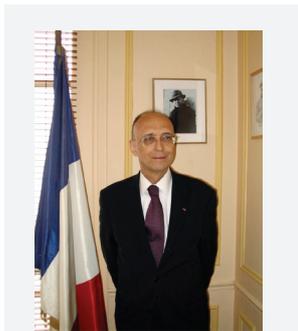


➤ http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2014/08/rapport_evaluation_ex-post_du_pia_un_dispositif_a_construire.pdf



➤ <http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2014/08/innovation-france-ocde.pdf>

Renseignement, sécurité nationale et temps long !



Rémy PAUTRAT

Préfet de région honoraire, Conseiller du Président de la CEIS*, ancien Directeur de la surveillance du territoire, ancien Président de l'IERSE**

Les attentats que nous venons de vivre interrogent l'univers du renseignement. Faut-il pour autant parler de failles ? Je ne crois pas que le mot soit approprié. On peut sans doute estimer que la coordination ou le partage de l'information entre les Services (DGSI et DGSE en particulier) sont perfectibles, ou que la consolidation du renseignement intérieur suite à la fusion de la DST et des RG n'est pas encore achevée. Il faut le secours du temps pour que s'opère le changement culturel profond qu'implique cette fusion. Bien sûr, plus de moyens aideraient également les fonctionnaires du renseignement à accroître leurs performances (qu'il importe d'abord de reconnaître avec force). Mais on ne répond pas ainsi à toutes les questions qui se posent.

On a souligné à juste titre que les frères Kouachi avaient fait l'objet d'une surveillance, ensuite abandonnée. On en tire cependant une mauvaise conclusion : celle de l'erreur d'appréciation des Services. Il me semble plus juste de souligner la très grande difficulté de sélectionner parmi les menaces celles qui présentent le plus de risques de s'actualiser. Comment savoir cibler à coup sûr les individus les plus dangereux quand on doit faire face à de nombreux radicaux aux discours plus haineux les uns que les autres ? Si aucun élément matériel ne vient appuyer la suspicion, comment aller plus loin en l'état actuel du droit ?

Le vrai problème s'enracine dans le fait que le terrorisme islamiste grandit lentement et de manière discrète au cœur d'une population musulmane qui voit se côtoyer des croyants paisibles (l'immense majorité), et des éléments radicaux (une minorité mais regroupant toutefois quelques milliers d'individus) que nous n'arrivons encore guère à empêcher de nuire. Ce terreau favorable au fondamentalisme est le véritable problème du renseignement. De ce point de vue, le rôle des imams constitue ainsi un enjeu crucial de la lutte anti-terroriste. L'Internet compose aussi à l'évidence un autre sujet décisif : la radicalisation par la cybersphère, et les phénomènes connexes (apologie du terrorisme, création de communautés virtuelles, circulation d'informations techniques et préparation des attentats

par un travail de repérage sur le Web, etc.) déstabilisent les logiques traditionnelles du renseignement. Par ailleurs, cela relativise grandement la notion de loup solitaire.

Anticipation et connaissance des milieux radicaux composent le cœur de nos difficultés, comme le précisait encore Alain Bauer récemment. C'est pour cette raison qu'il faut associer étroitement les praticiens du renseignement (les services spécialisés) à des experts et des universitaires : nous devons comprendre la mécanique de la radicalisation dans les esprits (qu'elle opère sur le Net, en prison, ou dans des lieux de prière clandestins) puis prendre le temps d'analyser les données que produit le travail de terrain des forces de l'ordre et des acteurs sociaux.

Les filières djihadistes nourrissant le conflit en Syrie sont un sujet certes capital, mais il ne faut pas oublier que ce sont des jeunes français se radicalisant sur le sol national qui passent à l'acte. Les réseaux domestiques s'inspirent certes d'Al Qaida ou de Daesh, comme l'on se réclame d'une marque, mais ils trouvent ici les moyens et les motivations du terrorisme.

Ce diagnostic engage par conséquent à élargir les perspectives des commentaires habituels et des analyses classiques sur le renseignement. Il faut aller beaucoup plus loin. Ce qui pourrait fonder à mon sens le programme d'action suivant :

- ✓ un cadre légal rigoureux mais souple et efficace (permettant de fixer des limites précises aux mesures intrusives et à l'action clandestine tout en garantissant leur usage nécessaire). Le projet de loi actuellement porté par Jean-Jacques Urvoas, ainsi que le rapport fondamental qu'il a conduit (celui de la délégation parlementaire au renseignement), sont l'occasion de réaliser cet objectif.
- ✓ une dynamique de formation permanente et de recherche académique. Le renseignement est un métier. Formation de spécialistes et sensibilisation d'un nombre substantiel de responsables publics et privés vont de pair. A cet égard, on pourrait imaginer le lancement d'un grand programme de réflexion et de formation dont l'Académie du renseignement, le CSFRS, l'INHESJ et l'IHEDN seraient les piliers. Ils pourraient ainsi animer une communauté institutionnelle sur le sujet, sensibilisant y compris les entreprises et la société civile à l'importance de la matière (tout en respectant ce qui, dans le monde du secret, doit demeurer réservé aux Services au sens strict).
- ✓ l'inscription dans le continuum sources ouvertes/sources fermées et l'accent mis sur le temps long, c'est-à-dire l'anticipation et le décryptage, l'intelligence globale des situations. Le renseignement fait partie de la société de la connaissance. Il doit être mis en perspective avec le reste des données publiques et privées, et inscrit dans la pensée qui entend contextualiser dans la durée et la transdisciplinarité. Nous avons milité depuis des années, avec Eric Delbecque, pour faire avancer la cause d'un concept de sécurité nationale (englobant l'ensemble des questions de défense, de sécurité, de renseignement et d'intelligence économique) fondé sur le caractère stratégique de l'analyse approfondie des menaces, de l'anticipation, enraciné dans l'intelligence collective. C'est un tel cadre de référence qui permettra notamment d'interroger de manière pertinente les dangers redoutables qui prospèrent dans les plis de tous les communautarismes en gestation dans nos sociétés fragmentées.
- ✓ incarner ce souci du temps long, de la coordination et de la transversalité des menaces (comme de l'analyse nécessaire pour y répondre), dans un conseiller à la sécurité nationale placé auprès du Président de la République, appelé à devenir un personnage clef pour garantir l'effort d'intelligence, de continuité, de stratégie et d'anticipation. Doté d'une équipe et de spécialistes à définir (publics/privés), il pourrait aussi avoir pour mission de conduire la réalisation d'un document essentiel qui serait une authentique stratégie de sécurité nationale potentialisant les efforts parcellaires et fragmentés du Plan national du renseignement et du Livre blanc de la défense et de la sécurité nationale.

Les événements dramatiques que nous venons de vivre ont fait de la France en une semaine la « capitale du monde » pour quelques heures. Faisons en sorte qu'elle devienne le centre de la riposte morale et intellectuelle à la barbarie dont le renseignement constituera, si nous le voulons, une des toutes premières forces de résistance au service de la Liberté. ■



5 QUESTIONS...

sur l'organisation et les enjeux du renseignement à Jean-Jacques Urvoas

Président de la Commission des lois, il a également présidé, en 2014, la Délégation parlementaire au renseignement.

? En regard des dramatiques attentats qui endeuillent notre pays, quelles sont selon vous les mesures les plus urgentes à prendre dans le domaine du renseignement ?

Les attentats n'ont pas modifié ma perception de l'urgence en matière de renseignement : il faut adopter une loi-cadre relative aux activités de renseignement afin de confier à nos services les moyens nécessaires à l'accomplissement de leur mission. J'avais avancé cette idée dès 2011, dans l'opposition, sans grand succès. L'actuel Président de la République, conscient des enjeux majeurs induits par cette question, m'a demandé d'amorcer une réflexion et, lors d'un conseil national du renseignement en juillet 2014, a fait de cette thématique une priorité.

Nous exigeons de nos services de renseignement des résultats supérieurs à ceux obtenus par la police judiciaire mais avec des moyens infiniment moindres. Or ce paradoxe joue en la défaveur de notre sécurité et de ces administrations qui sont malmenées lorsque surviennent des attentats.

Il faut donc permettre aux services de renseignement de poser des balises, de sonoriser des lieux, de capter les données informatiques de personnes susceptibles de constituer une menace. Car l'objet d'une loi ne consiste pas à établir une surveillance généralisée de la population comme ont pu le faire les Etats-Unis. Nous n'en avons ni la volonté, ni la capacité juridique, ni les moyens financiers. Nous souhaitons au contraire concentrer des moyens sur des menaces déterminées.

Evidemment, tout nouveau moyen octroyé aux services devra faire l'objet d'un contrôle adéquat par une autorité administrative spécialisée. L'enjeu est simple (même si son écriture s'avère complexe) : nous devons accroître les moyens de nos administrations spécialisées sans diminuer les libertés fondamentales dont jouissent nos concitoyens. Et cela, nous le pouvons sans adopter des lois d'exception.

suite p.86...

Quels sont aujourd'hui les points à améliorer dans le renseignement intérieur ?

Depuis 2012, beaucoup a été fait. La réforme de 2008 a profondément désorganisé le renseignement intérieur en survalorisant seulement une partie de ce qui aurait dû être pensé dès l'origine comme un continuum. La création de la Sous-direction à l'information générale, service déprécié et maltraité, a accru cet état de fait.

Lorsqu'il a été nommé ministre de l'Intérieur, Manuel Valls a souhaité remettre en état de fonctionnement l'appareil de renseignement intérieur. Sur la base des conclusions d'une mission d'information que j'ai conduite, il a annoncé des mutations majeures : création d'une direction générale de la sécurité intérieure dont le budget a été considérablement accru (passant de 28 millions en 2012 à 40 millions pour l'année 2014) et les effectifs confortés (plus 432 recrutements sur 5 ans), création du service central du renseignement territorial dont le budget et les effectifs ont connu un bond en avant, création de la sous-direction à l'anticipation opérationnelle au sein de la Gendarmerie nationale. Mais au-delà, le ministre a veillé à ce que la coordination entre ces entités du renseignement intérieur ne reproduise pas les erreurs du passé.

Aujourd'hui, notamment face à l'accroissement exponentiel de la menace, il nous faut poursuivre ces efforts. Enfin, la loi-cadre que j'évoquais précédemment devrait contribuer à combler les lacunes repérées.

Vous insistez sur la prédation qui résulte de l'espionnage économique et sur les insuffisances de notre dispositif, malgré les améliorations intervenues ces dernières années. Estimez-vous que ce sujet éveille désormais la conscience du monde politique ? Le progrès en la matière passera-t-il par la sensibilisation et la formation ou seule la mise en oeuvre des propositions que vous formulez pourra-t-elle améliorer la situation en installant de nouvelles pratiques institutionnelles ?

Hélas, ce sujet peine à s'imposer et les administrations du ministère de l'Economie et des Finances n'entendent pas être remises en cause de la sorte. Au demeurant, la tragédie qui a frappé notre pays a naturellement accaparé l'attention et les efforts fournis.

Les propositions que j'ai réalisées dans le rapport annuel de la Délégation parlementaire au renseignement me paraissent devoir être mises en oeuvre afin que notre pays progresse en ce domaine. Nous ne devons jamais relâcher notre attention sur ces sujets car les maux provoqués sont réels (perte de capacité concurrentielle, perte de marchés, pression sur les bassins d'emplois...) mais la démarche de pillage, quant à elle, est indolore et inodore, elle ne fait pas la une de la presse.

Mais vous avez raison de le signaler, la réponse ne saurait être uniquement institutionnelle, et un effort de sensibilisation majeur doit être réalisé à l'égard des respon-

sables politiques, des administrations mais également des acteurs privés qui sont trop souvent insouciants de ces problématiques.

Quelles leçons principales tirez-vous de l'affaire Snowden ?

L'affaire Snowden a révélé l'ampleur des capacités techniques de la NSA et l'étendue de la surveillance réalisée. Elle a également mis en exergue le caractère parfaitement légal des agissements de l'agence technique. Enfin, elle a confirmé le choix réalisé par notre pays de conserver une autonomie stratégique en matière de renseignement technique.

D'une manière générale, les révélations d'Edward Snowden nous permettent de nous prémunir contre des errements connus par une démocratie établie, contre des tentations de conférer des pouvoirs exorbitants à nos services de renseignement en réponse à une crise. Elles nous appellent à la réflexion au moment de légiférer, elles nous obligent à la pondération et à la réaffirmation du cadre immuable de nos libertés fondamentales.

Croyez-vous qu'il existe aujourd'hui en France une véritable politique publique du renseignement ?

Cette politique publique existe dans les textes (en particulier les dispositions relatives à la Délégation parlementaire au renseignement telles que modifiées par la loi de programmation militaire votée en décembre 2013). Elle existe aussi dans la volonté clairement affichée par le Gouvernement. Dans les faits, les efforts doivent être poursuivis, la diffusion de la culture du renseignement doit encore progresser pour qu'une véritable politique publique du renseignement s'impose. Néanmoins, les progrès accomplis sont considérables. Le renseignement n'avait pas connu de réforme aussi conséquente depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. On l'évoque trop peu car le sujet demeure encore restreint à un cercle d'initiés. Toutefois, nos concitoyens doivent savoir que les actions réalisées, sans clairons et trompettes, marquent le sens de l'Etat de leurs élus. ■

EN SAVOIR +

Le Cercle Stratégia - Les petits déjeuners Sécurité nationale

Le mercredi 3 décembre 2014, le Cercle Stratégia a reçu Jean-Jacques URVOAS, Président de la commission des Lois de l'Assemblée nationale, et Alain ZABULON, Coordonnateur National du Renseignement, pour un débat sur le thème de «la nouvelle organisation du renseignement français».

Les premières conclusions du rapport de la délégation parlementaire au renseignement y ont été présentées par Jean-Jacques Urvoas, qui la présidait alors. Alain Zabulon a, quant à lui, dressé un état des lieux des enjeux du renseignement pour la France (notamment en matière de lutte contre le terrorisme et contre la criminalité financière) soulignant la nécessité de renforcer les capacités d'anticipation de l'Etat.

<http://www.defense-et-strategie.fr>

EN SAVOIR +**Rapport relatif à l'activité de la délégation parlementaire au renseignement pour l'année 2014 n°2482 déposé le 18 décembre 2014 PAR M. JEAN-JACQUES URVOAS****Quelques propositions phares****• Chapitre I^{er}. Une DPR rénovée, les apports de la loi de programmation militaire 2014-2019**

Proposition n° 1 : Rattacher le coordonnateur national du renseignement à la fois au Président de la République et au Premier ministre ;

Proposition n° 2 : Offrir la possibilité à la DPR d'auditionner, au-delà des directeurs des services, les directeurs d'administration centrale oeuvrant au sein des services de renseignement dont les postes sont pourvus en conseil des ministres ou publiés au Journal officiel ;

Proposition n° 3 : Réfléchir à la présence des membres de droit au sein de la DPR ;

Proposition n° 4 : Établir une communauté du renseignement à plusieurs cercles concentriques.

• Chapitre II. L'organisation du travail durant l'année 2014**• Chapitre III. Le défi du renseignement économique et financier (ref)**

Proposition n° 1 : Adopter une législation relative à la protection du secret des affaires ;

Proposition n° 2 : Élever les peines d'amende aux articles 323-1 à 3 du code pénal afin de réprimer l'espionnage informatique ;

Proposition n° 3 : Assurer une meilleure prise en charge de la grande criminalité organisée et de la grande délinquance financière internationales par les services de renseignement ;

Proposition n° 5 : Accroître les liens entre la DGSI et Tracfin, notamment par la désignation d'un référent au sein du premier service ;

Proposition n° 6 : Modifier l'article 40 du CPP afin de protéger les renseignements provenant de services étrangers ainsi que l'identité des agents, sources et collaborateurs des services de renseignement ;

Proposition n° 7 : Octroyer à Tracfin la possibilité d'agir d'initiative ;

Proposition n° 8 : Octroyer la possibilité à Tracfin d'enquêter sur des mouvements financiers légaux ;

Proposition n° 9 : Maintenir et valoriser les capacités de la DNRED ;

Proposition n° 10 : Développer la mission de la DGSI de lutte contre les organisations criminelles internationales susceptibles d'affecter la sécurité nationale ;

Proposition n° 11 : Définir précisément les axes de recherche et de collecte du REF pour la DGSE ;

Proposition n° 12 : Établir des relations pérennes entre la DPSD et Bercy ;

Proposition n° 13 : Mettre en place une sensibilisation aux questions de sécurité et de renseignement prise en charge par l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE) en partenariat avec l'Académie du renseignement ;

Proposition n° 14 : Créer une instance de coordination du REF au sein de Bercy afin de produire une doctrine adaptée et accroître les relations avec les différents services de renseignement ;

Proposition n° 15 : Désigner un référent REF par service de renseignement (à la DGSI, il pourrait s'agir de la même personne que celle visée par la proposition n° 5) ;

Proposition n° 16 : Déterminer une politique d'influence européenne ;

Proposition n° 17 : Créer un comité interministériel placé auprès du Premier ministre afin de déterminer les critères d'éligibilité pour aider des entreprises privées dans le domaine du REF ou attribuer cette mission à la D2IE ;

Proposition n° 18 : Organiser, au sein des services de renseignement, le traitement de l'information ouverte en matière de REF ;

Proposition n° 19 : Maintenir le SCIE auprès du secrétaire général de Bercy ;

Proposition n° 20 : Nommer le chef du SCIE adjoint du D2IE ;

Proposition n° 21 : Créer une direction de l'information économique et financière à Bercy construite autour de Tracfin ;

• Chapitre IV. Vers un cadre juridique des services de renseignement

Proposition n° 1 : Protéger, dans le droit français, l'activité des agents de la DGSE à l'étranger ;

Proposition n° 3 : Systématiser les poursuites à l'encontre des personnes dévoilant l'identité d'agents des services de renseignement ;

Proposition n° 4 : Inscrire dans la loi les missions des services de renseignement avec précision ;

Proposition n° 5 : Développer le contrôle interne administratif ;

Proposition n° 6 : Créer la fonction de chef de l'inspection des services de renseignement ;

Proposition n° 8 : Confier à une AAI (sur le modèle de la CNCIS) le soin de délivrer un avis et de contrôler la mise en oeuvre des techniques de recueil du renseignement ;

Proposition n° 9 : Accroître considérablement les moyens humains, techniques et budgétaires de la CNCIS et, in fine, de la future AAI ;

Proposition n° 13 : Accroître le quota des interceptions de sécurité ;

Proposition n° 14 : Conditionner l'application de l'article L. 246-1 du CSI au respect de l'article 226-15 du code pénal relatif au secret des correspondances ;

Proposition n° 15 : Supprimer le dispositif de la personnalité qualifiée au profit d'un élargissement des compétences et prérogatives de la CNCIS ;

Proposition n° 17 : Permettre l'interconnexion des fichiers sous certaines conditions très strictes ;

suite p.91...



Rémy PAUTRAT

Préfet de région honoraire, Conseiller du Président de la CEIS*, ancien Directeur de la surveillance du territoire, ancien Président de l'IERSE**



Lucille COURTOIS

Chargée de mission au département Intelligence et sécurité économiques de l'INHESJ

*Compagnie européenne d'intelligence stratégique.
**Institut d'études et de recherche pour la sécurité des entreprises

Lumière sur le secret

Le renseignement d'un siècle à l'autre

Dans la multitude des réalités de l'Histoire, la guerre que l'on nomme « secrète » est certainement l'une des plus cruelles. Par sa nature même cet aspect nous échappe, et pourtant la guerre secrète pèse lourd en termes humains, en vies sacrifiées dans des conditions qui les condamneront à l'anonymat. Car si certaines opérations, réussies ou échouées, ont connu la notoriété, il y a surtout celles infiniment plus nombreuses dont on ne parlera jamais et qui recouvrent tant d'actes d'héroïsme et de dévouement. Nous pourrions en particulier faire mémoire de cette poignée d'Alsaciens contraints de servir dans l'armée allemande et qui livrèrent aux services de renseignement français l'ordre de bataille de Ludendorf pour sa grande offensive de 1918 sur la Marne. Démasqués, ils y laissèrent la vie.

Et quelle étrange histoire que celle d'Alexandre Szek, jeune autrichien né en Grande Bretagne où vivait encore sa famille, convaincu par le MI5 et le Naval Intelligence de fournir aux services britanniques une copie du nouveau code télégraphique secret allemand sur lequel il travaillait. Malgré les risques énormes, il y parvint et livra le précieux document. Sa mission achevée, et réussie, il disparut mystérieusement, sans doute opportunément, et on ne le revit jamais. Et puis on ne saurait oublier cet Allemand horrifié de l'usage qu'allait faire son pays des gaz asphyxiants et qui en dénonça le danger avant leur utilisation aux services français.

L'histoire de la guerre secrète s'écrira toujours à partir de semblables initiatives fécondes mais obscures où l'ingratitude et la cruauté sont au premier rang. Le renseignement est un art dont l'exploitation se joue à tous les niveaux et qui dépend d'abord de la qualité des hommes.

Cette vérité simple s'est vérifiée dès la Première Guerre mondiale. Mais il aura fallu bien du temps pour que le Renseignement devienne ce qu'il est devenu : un élément essentiel de la puissance et une aide précieuse à la décision des gouvernants. L'activité s'est incontestablement professionnalisée à partir de la fin du XIXe siècle, mais surtout pendant la période 1914-1918, notamment

du fait des évolutions techniques : interceptions radioélectriques puis photographie aérienne, etc. L'affaire Dreyfus témoigne de l'amateurisme et des possibilités d'intoxication vigoureuse qui persistaient alors et commencèrent seulement à s'atténuer avec la Grande guerre¹.

Le renseignement au service de la puissance

Les évolutions du renseignement depuis plus d'un siècle montrent qu'il constitue une authentique projection de la volonté de puissance de l'Etat et doit donc être placé au rang éminent qui lui revient. Et c'est précisément cette compréhension de l'articulation entre décision politique et information stratégique qui fait encore aujourd'hui défaut dans notre pays.

Le renseignement reste un parent pauvre de la République tant sur le plan politique, que législatif ou universitaire. Il reste un « objet suspect » dont beaucoup ne comprennent guère qu'il fonde l'ensemble d'une stratégie de puissance positive, et non exclusivement une tentation trouble d'hégémonie d'abord militaire et sécuritaire. L'exemple le plus frappant en est le volet économique : aucune nation ne peut faire l'impasse sur le renseignement économique même s'il n'est pas le seul « producteur de prospérité ».

(1) Cf. CLARK Christopher, *Les Somnambules. Été 1914 : comment l'Europe a marché vers la guerre*, Flammarion, 2013.

Proposition n° 18 : Confier le contrôle des fichiers des services de renseignement à l'AAI chargée de contrôler la mise en oeuvre des techniques de recueil du renseignement ;

Proposition n° 19 : Confier à l'ISR des missions annuelles de contrôle des fichiers de souveraineté ;

Proposition n° 20 : Apporter une définition juridique à la notion d'opérations ;

Proposition n° 21 : Mettre en place des voies de recours pour les citoyens par l'intermédiaire de l'AAI chargée de contrôler la mise en oeuvre des techniques de recueil du renseignement ;

Proposition n° 22 : Donner la capacité à l'AAI chargée de contrôler la mise en oeuvre des techniques de recueil du renseignement de délivrer un avis consultatif de légalité concernant ces techniques dans le cadre d'un contentieux judiciaire.

• Chapitre V. Pour une gestion moderne des ressources humaines

Proposition n° 19 : Doter les services de référents juridiques ;

Proposition n° 20 : Encourager le financement de recherches doctorales par les services de renseignement ;

Proposition n° 21 : Promouvoir l'inscription de thématiques de recherche propres aux services de renseignement dans les appels à projets lancés par l'Agence nationale de la recherche (ANR) ;

Proposition n° 22 : Signer des conventions avec des écoles doctorales dans le domaine du renseignement ;

Proposition n° 23 : Créer une revue scientifique dédiée au domaine du renseignement ;

Proposition n° 24 : Instaurer un comité scientifique consultatif à l'Académie du renseignement ;

Proposition n° 25 : Offrir la capacité de rémunérer des études confiées à des spécialistes en réponse à une commande des services de renseignement ;

Proposition n° 26 : Développer une réserve opérationnelle ou citoyenne propre aux services de renseignement.

• Chapitre VI. Une réforme du renseignement intérieur en bonne voie

Proposition n° 1 : Rationaliser l'implantation territoriale de la DGSI ;

Proposition n° 3 : Préserver les effectifs dédiés au contre-espionnage et à la sécurité économique à la DGSI ;

Proposition n° 4 : Ne pas favoriser la judiciarisation du renseignement produit par le SCRT ;

Proposition n° 5 : Assurer un surcroît de moyens humains et techniques au SCRT pour la prise en charge de la surveillance d'éléments radicaux ;

Proposition n° 10 : Créer dans des délais restreints un certificat d'analyste de renseignement territorial ;

Proposition n° 11 : Mettre en place un plan et des équipes de formation pour le SCRT ;

Proposition n° 12 : Mutualiser les formations entre le SCRT et la SDAO sur les points de convergence ;

Proposition n° 13 : Ouvrir l'Académie du renseignement aux personnels du SCRT ;

• Chapitre VII. Le monde après les révélations d'Edward Snowden

Proposition n° 2 : Consolider la souveraineté de notre pays en matière d'autonomie stratégique dans le domaine du renseignement d'origine électromagnétique.

Proposition n° 3 : Explorer les conditions d'un partenariat dans un cadre européen. ■

Avant de livrer quelques éléments de prospective, il faut revenir sur le contexte qui fait de cette activité une nécessité inconditionnelle du maintien de la France dans le jeu des nations. La menace a évolué, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de nos frontières, en matière de géopolitique et de relations internationales ainsi qu'en termes de sécurité intérieure. Ces deux champs, de la défense et de la sécurité, se chevauchent tout autant qu'ils restent indépendants. Mais, dans les deux domaines, le renseignement est un facteur critique de succès.

Du *condominium* américano-soviétique sans alternative nous sommes passés à un monde multipolaire à géométrie variable bien qu'indiscutablement marqué par l'affrontement de deux puissances dominantes, les Etats-Unis et la Chine. Ce degré nouveau de complexité rend impératif le développement de notre faculté de connaissance et d'anticipation d'un monde fragmenté, chaotique, qui ne rentre plus dans les vieilles grilles de lecture simplistes. Depuis la fin de la Seconde guerre mondiale et, *a fortiori*, depuis l'effondrement du bloc soviétique, une dilatation des sphères de savoir indispensables à la décision publique s'est opérée. Le renseignement n'est plus et ne doit plus être un moyen privilégié de l'art militaire mais un instrument de connaissance globale du monde et d'anticipation. L'extension des champs de l'affrontement en-deçà et au-delà du militaire sur plus d'un siècle a nécessité l'adaptation de nos services. Il ne s'agit pas de la substitution d'une priorité (militaire) à une autre mais de leur concomitance, de leur démultiplication et de la fluctuation incessante de leur intensité.

En ce sens, la Seconde guerre mondiale a agi comme un catalyseur : la stricte distinction entre le front et l'arrière s'est estompée et c'est toute la nation qui se trouve mobilisée pour l'effort de guerre. L'arrière ne constitue plus un sanctuaire de l'affrontement militaire : en plus d'être la cible des frappes ennemies, il est partie intégrante d'une guerre accaparant hommes et capacités industrielles.

Cette impossible circonscription de la guerre à un affrontement militaire sur un terrain défini caractérise le jeu agonistique contemporain... Le renseignement a réellement pris forme en temps de paix, à la fin du XIX^{ème}, mais dans un contexte où la puissance se mesurait en premier lieu à l'aune de la capacité militaire et où s'exprimaient de vives tensions entre les Etats européens. Le renseignement stratégique est apparu comme le produit des deux guerres mondiales. L'affrontement des puissances ne s'est pas uniquement joué sur les champs de bataille ; il engageait la totalité d'une société, de sa capacité de résistance et de résilience ; en conséquence, les objets du renseignement se sont diversifiés.

Le renseignement tous azimuts de Guerre froide

L'exacerbation du renseignement stratégique, dont la finalité est de déceler les intentions et les capacités réelles des adversaires, voire des alliés, se poursuit pendant la Guerre froide, période durant laquelle il se fait technologique et économique... Pour la première fois, il devient véritablement global ! Toutes les activités des nations sont susceptibles de faire l'objet tôt ou tard, sur des points spécifiques, de l'attention des services de renseignement si la raison d'Etat l'exige.

Logique d'autant plus prégnante que la prolifération nucléaire, balistique, bactériologique et chimique, et le risque d'éradication massif qu'elle comporte contraignent les puissances à juguler leur appétit militaire. Ces nouvelles armes, sans commune mesure avec celles des siècles précédents, peuvent porter directement et radicalement atteinte aux civils, aux centres de décision, aux infrastructures critiques, notamment énergétiques, de transport, de télécommunication et potentiellement paralyser tout un pays. L'invasion de la technologie dans notre monde a de multiples conséquences que le renseignement doit appréhender : il faut parer les attaques contre les systèmes d'information qui permettent aujourd'hui de faire fonctionner nos usines, nos centrales, nos satellites... mais également se préserver des ambitions mégalomanes que peut provoquer le fétichisme technologique dont PRISM témoigne. Si la guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens, on peut affirmer depuis 1947 que le renseignement continue la guerre au-delà de la dynamique militaire !

L'affirmation des Etats se joue sur leurs capacités technologique, scientifique, économique, commerciale autant, sinon plus, que militaire. Aux Etats-Unis, en dépit de l'étiollement de la menace soviétique, le renseignement est demeuré une priorité, renforcée à bien des égards, et qui a vu s'élargir son champ d'investigation : les communications privées des citoyens américains et de nombreux autres pays, dont la France, sont ainsi passées au crible par la NSA. L'hyper-trophie des activités de surveillance renferme un véritable danger pour la démocratie...

Le renseignement, arme économique

Les acteurs économiques ne sont pas en reste, en témoigne l'inclusion d'un système de surveillance dans le cadre de l'accord de justice négociée entre la BNP Paribas et l'Etat américain. La personne chargée de contrôler la régularité des opérations bancaires, appelée monitor, peut ainsi recueillir de précieux éléments sur les transferts d'argent opérés, les placements, les investissements et influencer la conduite de la société pendant la durée de la procédure... La mondialisation n'a pas effacé les rivalités internatio-

nales. Les tensions interétatiques se sont au contraire exaspérées.

Dans ce contexte, la sécurité nationale ne saurait se réduire, aujourd'hui plus que jamais, au maintien de l'ordre. Des ressources doivent être mobilisées pour assurer la pérennité du dynamisme économique, cette question ne fait d'ailleurs pas débat aux Etats-Unis où la protection du tissu économique national est un objectif partagé, en témoigne le dispositif dit de l'Exon-Florio. Cet entrechoc de nations ne doit pas occulter d'autres formes de menaces, tout aussi déloyales qu'illégales.

Le renseignement pour lutter contre le crime

Le crime organisé est lui aussi un produit de la mondialisation. Ces activités génèrent des pertes parfois dramatiques pour les acteurs économiques mais elles minent bien plus largement et profondément les fondations de l'Etat ; les organisations criminelles peuvent se révéler en capacité de faire plier toutes les structures sociétales... Le traitement de cette problématique est malheureusement trop souvent délaissé au profit d'autres thématiques. S'intéresser davantage à ces zones préoccupantes où l'autorité étatique est battue en brèche et où se mettent en place de redoutables contre-pouvoirs est un impératif pour notre démocratie et c'est d'ailleurs une mission que nous ne pouvons remplir dans l'isolement ; la collaboration internationale est essentielle. La criminalité organisée, et plus encore les mafias, fragilisent dangereusement les fondements de l'Etat, ces sanctuaires sont la recherche de nouveaux relais et s'avèrent susceptibles de contaminer d'autres zones.

Dans un monde où tout est lié à tout, le renseignement est capital

La mondialisation ne concerne donc pas uniquement les entités politiques et juridiques régulières, les mouvances infra étatiques s'internationalisent également et leur potentiel de nuisance est exacerbé par les interconnexions d'un monde globalisé. De façon générale, la frontière n'est plus un obstacle pour l'ennemi, qui croit de l'intérieur, bien sûr chaque Etat fait face à des problématiques spécifiques mais la menace s'est faite globale à bien des égards... Parallèlement, pour que la mission du renseignement soit accomplie, il doit entrer résolument dans l'économie de la connaissance et du *big data*. Il ne faut pas craindre d'affirmer que l'information « noire », clandestine, ne constitue pas l'alpha et l'omega du renseignement. Sources ouvertes et sources fermées doivent être harmonieusement combinées, sans négliger les unes ou les autres.

Le renseignement, bouclier des sociétés ouvertes

Il y a pléthore de définitions du terrorisme, nous n'entrons pas ici dans des débats byzantins. L'évolution du terrorisme et plus précisément le développement d'un fanatisme religieux constituent un enjeu majeur pour les services.

Avec les attentats de 1995, le renseignement français est entré dans une nouvelle période, caractérisée par la montée en puissance d'un islam radical dont les modes opératoires s'exportent à l'extérieur des foyers d'origine. Ces coups d'éclat ont acquis une visibilité inédite, ce nouveau terrorisme exploite l'image de façon inconnue jusqu'alors et se nourrit de l'appétit médiatique pour la violence et le drame qui vient renforcer le sentiment général de défiance. Parallèlement, dans nos Etats policés, la violence devient un fait intolérable pour chaque individu : l'attente est extrêmement forte en termes de sécurité mais elle croit aussi considérablement pour ce qui est de la protection de la vie privée... Plus que jamais, on n'aura une chance de traiter adéquatement le terrorisme qu'en anticipant le plus possible, par la connaissance fine de la cartographie des acteurs, des chemins de la radicalisation et des réseaux opérationnels. S'il existe une « guerre contre le terrorisme », elle ne se mène pas d'abord avec des chars mais avec une politique résolue de renseignement.

Transparence, responsabilité et secret

Néanmoins, au-delà de tous ces éléments, la réforme la plus fondamentale du renseignement dans notre époque réside dans l'effort de transparence qui lui est demandé. Pas sur l'opérationnel bien entendu, mais sur les modalités de son fonctionnement et sur les résultats concrets qu'il obtient. Comme tous, le monde du renseignement doit désormais rendre compte.

L'impératif de transparence constitue une nouvelle donne, quasi-paradoxe, pour le renseignement, qui caractérise nos sociétés de défiance. C'est dans une double tension que doivent opérer les services : ils sont contraints de composer entre protection des libertés et objectif d'efficacité, l'un ne pouvant évacuer l'autre. La promesse implicite d'une protection complète contre le terrorisme est une utopie. Une autre conséquence de cette société paradoxale de défiance et de transparence est cette incapacité à supporter l'échec, la sévérité du jugement alors porté est accrue par le secret qui pèse sur les activités de renseignement.

Le renseignement est entouré d'une sorte de mythologie paradoxale : on en attend des effets quasi miraculeux tout en lui attribuant la responsabilité de quelques-uns de

nos grands maux... L'idée d'adversité et celle d'incertitude qu'implique le renseignement déplaisent : elles signent la vanité d'un idéalisme libéral excessif et rappellent l'instabilité constante de notre monde. La réponse des services aux menaces réelles et à leur intensité perçue se heurte à l'impératif de transparence. Or, plus que jamais, le renseignement apparaît comme un moyen d'aide à la décision gouvernementale.

Il existe une forme d'asynchronie entre le besoin médiatico-politique d'efficacité sans délais et le travail d'enquête plus discret et de plus long terme des services de renseignement. L'univers du renseignement ne se réduit pas à l'action clandestine, à l'espionnage. Le renseignement c'est une méthode, celle de l'analyse patiente et attentive. C'est la garantie de la sécurité de l'Etat : l'existence du renseignement est la condition de possibilité de la puissance étatique. L'appréciation de ce que signifie la guerre de l'information et plus largement de la guerre économique reste un des grands défis à relever. Car c'est dans ce monde complexe et changeant que nous devons nous développer. Il faut poursuivre la coordination des activités de renseignement et engager, à tous les niveaux, une meilleure compréhension de leur légitimité ainsi que de leur nécessité, sans pour autant en livrer la substance.

Comment donc faire tenir ensemble nécessité du secret, du temps long, de la protection des libertés individuelles, et temporalité médiatique, transparence, impatience du politique, efficacité et responsabilité ? Par l'expertise et l'éthique des membres du renseignement, pour lesquels l'ardente nécessité de la formation, de l'ouverture, du dialogue avec la société civile s'affirment plus prioritaires que jamais.

Plus que n'importe quel autre monde, celui du renseignement ne souffre guère la médiocrité de ses serviteurs... Qualité des hommes et sens de l'intérêt collectif, humain et non froid, sont les meilleurs socles de toute stratégie globale de renseignement. ■

EN SAVOIR +



► Etude « *Pour une véritable politique publique du renseignement* », Juillet 2014, Sébastien-Yves LAURENT, Institut Montaigne


Isabel LEAL REY

Chargée de mission au département Intelligence et sécurité économique de l'INHESJ

Numérique, renseignement et vie privée : de nouveaux défis pour le droit

Synthèse sur le rapport d'information « Numérique, renseignement et vie privée : de nouveaux défis pour le droit », déposé le 27 juin 2014
par M. Jean-Pierre SUEUR.

Jamais la notion de « liberté d'expression » ne se sera autant épanouie que dans l'espace digital. Dans cet hypermarché sans limites, aucun aspect de la vie humaine n'échappe à la mise en rayon, le meilleur comme le pire. Royaume sans souverain, territoire sans gouvernement, l'Internet s'est progressivement métamorphosé en laboratoire de savant fou, en tripot clandestin, en casino géant ; en somme en expérimentation sauvage. Caché derrière un, voire plusieurs masques, l'internaute peut jouer plusieurs rôles à la fois, et vivre ainsi sa vie par procuration. C'est là toute la question de l'identité numérique !

Par ailleurs, l'utilisation d'Internet pose la problématique de la « vie privée » et de manière induite, celle du « droit à l'oubli ». L'individu livre délibérément sa vie en pâture, essentiellement pour deux raisons. Tout d'abord, parce que la notion d'intimité n'a plus de sens pour lui. La seconde raison est qu'il ignore tout simplement les conditions d'utilisation et de confidentialité des données, avec des conséquences parfois désastreuses.

C'est cet univers de thèmes que traite le *Rapport d'information n°663* du Sénat (qui rapporte les échanges tenus lors de la journée du 22 mai 2014 sur le « numérique, le renseignement et la vie privée »). Selon ce dernier, on recense 2,4 milliards d'internautes dans le monde dont 54 millions en France. Chacun des 68% de Français inscrits sur un réseau social passe 4 heures par jour devant son ordinateur et 1 heure sur son mobile. Parallèlement, un *Rapport* de 2013 de l'ITIF (*Information Technology and Innovation Foundation*) met en avant qu'en

raison de l'érosion de la confiance des utilisateurs, les pertes des sociétés américaines du *cloud* se sont élevées jusqu'à 35 milliards de dollars.

On constate donc que la cybersphère suscite autant d'enthousiasme et d'opportunités qu'elle démontre des risques et des phénomènes de défiance. Le présent travail parlementaire (en fait un débat d'experts) explore cette problématique. L'évolution technologique en cours depuis plus d'une vingtaine d'années pose clairement la question des règles de droit liées à la protection de la vie privée et à l'absence de prescription légale sur Internet. Vie privée et vie publique s'entremêlent au point de flouter totalement les frontières jadis existantes et indexées sur un modèle social. Le déballage, la mise à nu d'informations personnelles dans un espace virtuel – où chacun persiste à croire être le maître du jeu – expose l'individu à de multiples menaces et lui ôte bien souvent une protection légale derrière laquelle il pensait pouvoir se réfugier.

Alors, qu'en est-il vraiment de la sécurité de ces informations mises à disposition volontairement ? Avec plus de 180 millions de blogs présents sur le web, chacun est libre de s'exprimer et de partager ses données personnelles, de faire valoir ses opinions. En revanche, les dangers sont effectivement multiples : l'hameçonnage (« dérober les données personnelles pour s'emparer de certains éléments de la vie privée d'un individu »), les interceptions, les usurpations d'identité, etc. L'internaute se croit protégé à tort par l'anonymat derrière son clavier...



© Isabel LEAL-REY

Les pouvoirs publics, depuis plusieurs années, ont pris des mesures pour construire des parades à ces différentes menaces. L'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) oeuvre pour la sécurisation des réseaux, des équipements et des communications. Les opérateurs contribuent également à la volonté commune de protéger les échanges, et le Premier Ministre souhaite que les « serveurs d'accès aux systèmes de messagerie soient sécurisés pour les fournisseurs d'accès à Internet ». De son côté, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) « propose que les fichiers de souveraineté puissent faire l'objet d'un contrôle externe, comme elle le fait déjà pour les fichiers de police – il ne s'agit pas de contrôler le contenu des fichiers de renseignement mais de s'assurer que les outils mis en place par l'autorité compétente respectent le droit ». Quant à la Commission nationale de contrôle des interceptions de sécurité (CNCIS), celle-ci rappelle la stricte séparation entre autorité judiciaire et autorité administrative, et réaffirme sa volonté d'équilibre entre sécurité nationale et protection des libertés.

Toutefois, au-delà des initiatives de la sphère publique, la prise de conscience doit se faire par les utilisateurs eux-mêmes. En les informant d'abord, puis en les formant dans le milieu scolaire. Il incombe à tout un chacun de prendre connaissance des risques encourus et des limites du système numérique.

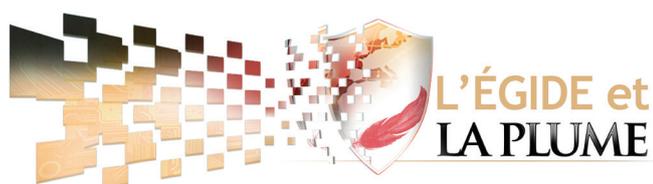
Bien évidemment, l'actualité la plus récente liée au monde du renseignement a fortement attiré l'attention du grand public sur la problématique de la confidentialité sur Internet. L'affaire Snowden a ébranlé la confiance d'une nation et de nombreux pays. Précisons cependant que les services de renseignement américains ne sont pas les services de renseignement français. Alain Zabulon, coordonnateur national du renseignement, démystifie cette communauté en en rappelant la composition. Six services existent. La

DGSI lutte contre le terrorisme et l'espionnage. La DGSE collecte des renseignements, en dehors du territoire français, « destinés à informer le gouvernement sur les grandes affaires stratégiques internationales ». Puis vient la Direction de la sécurité et la protection de la défense (DPSD), la Direction du renseignement militaire (DRM), la Direction nationale du renseignement douanier (DNRD), et enfin la cellule Tracfin qui « lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et l'utilisation frauduleuse des flux financiers qui servent à la criminalité organisée ». Afin d'être plus efficaces, ces différents services doivent croiser leurs informations, coordonner leur action, mais également coopérer avec les services de pays étrangers et amis : ceci, en respectant bien entendu le cadre juridique des interceptions de sécurité qui garantit les exigences démocratiques.

Retenons de ces échanges qu'ils appellent l'attention sur la perspective de nouvelles lois. La discussion reste ouverte : faut-il ou pas réglementer ? Prenons un exemple concret. Le développement de la biométrie devrait permettre de lutter efficacement contre les usurpations d'identité. Mais les risques pesant sur les libertés individuelles à travers la constitution d'un fichier central de données biométriques de chaque Français rend le vote d'une loi sans doute nécessaire. En attendant, peut-être faudrait-il aussi envisager une loi sur le contrôle de l'utilisation des données par les services de renseignement, ainsi qu'une grande loi sur le numérique et le respect des droits ? ■

EN SAVOIR +

« L'Europe au secours de l'Internet : démocratiser la gouvernance de l'Internet en s'appuyant sur une ambition politique et industrielle européenne », 8 juillet 2014, Rapport d'information



Par essence transdisciplinaire, l'intelligence et la sécurité économiques se nourrissent de multiples approches intellectuelles et de connaissances extrêmement variées. Pour chaque numéro de *Défis*, la rédaction sélectionne des ouvrages dont les thèses ou l'angle d'analyse fait progresser, théoriquement et opérationnellement, la « cause » de la protection des entreprises et de l'intelligence stratégique.

La sélection opérée ce mois-ci dans « L'Egide et la Plume » repose sur deux choix. Le premier, comme dans tous les autres numéros, est de proposer une grande variété d'ouvrages contribuant à aller assez loin dans l'approfondissement conceptuel de l'intelligence stratégique et des disciplines qui l'alimentent.

Le second consiste à mettre l'accent sur des textes appelant à une réflexion fondamentale sur l'évolution de notre démocratie ; en effet, l'attentat commis contre *Charlie Hebdo*, la fusillade de Montrouge et la prise d'otages de la Porte de Vincennes doivent nous inviter à penser l'idéal démocratique (et à explorer les débats qu'il suscite) pour mieux affirmer ses conditions et éviter ses impasses.

C'est cette logique qui nous a conduit à consacrer les focus aux ouvrages de Nicolas Grimaldi (*Le crépuscule de la démocratie*), Jacques de Saint Victor (*Les antipolitiques*), et Glenn Greenwald (*Nulle part où se cacher*). Au passage, cela permet de rappeler quelques principes majeurs rela-

tifs à l'analyse qui est faite des derniers ouvrages de Michel Houellebecq (*Soumission*) et Eric Zemmour (*Le suicide français*). Enfin, un texte est dédié au récit de Christian Authier (*De chez nous*), témoignage poétique et empli de sens sur l'idée de nation qui met en relief de manière capitale l'essence métapolitique d'un patriotisme économique républicain et libéral, fondé sur la réciprocité et la coopération internationale.

Quant à la sous rubrique « Les fondamentaux », elle offre un regard succinct sur les racines et la nature de l'intelligence économique, laquelle fait corps avec les débats soulevés par le concept de patriotisme économique.

Perspectives multiples, mais convergeant au final dans une appréhension cohérente de la République et de ses exigences...

Refuser le crépuscule...

Par Eric DELBECQUE



GRIMALDI Nicolas

Le crépuscule de la démocratie, Grasset

SAINT VICTOR (de) Jacques

Les antipolitiques, Grasset



Le malaise démocratique

L'attentat contre les membres de la rédaction de *Charlie Hebdo*, la fusillade de Montrouge et la prise d'otages sanglante de l'Hyper Cacher de la Porte de Vincennes rendent précieuse la méditation sur deux petits ouvrages parus il y a quelques mois : *Le crépuscule de la démocratie*, de Nicolas Grimaldi, et *Les antipolitiques*, de Jacques de Saint Victor.

Le livre de Nicolas Grimaldi pourrait ressembler à un texte que l'on a lu mille fois, dénonçant vainement les « vices » de la démocratie française et nourrissant une époque éternellement comparée à un monde meilleur réfugié dans le passé.

Cependant, il mérite d'être considéré comme une réflexion importante pour deux raisons. La première est d'éviter la déploration ; la seconde est de saisir l'esprit du temps.

En effet, l'auteur a d'abord la subtile prudence de rappeler que l'on se trompe en idéalisant les temps révolus. La réalité humaine n'y apparaissait guère différente, les hommes et les femmes n'y manifestaient pas davantage de grandes vertus qu'aujourd'hui... Nulle pleurnicherie de passéiste n'enveloppe par conséquent le propos. Ce qu'il entend livrer, c'est une analyse clinique des impasses structurelles du phénomène démocratique tout en laissant clairement paraître, à la manière churchillienne, que la démocratie « est la pire forme de gouvernement, à l'exclusion de tous les autres ».

En second lieu, les lignes font mouche car elles traduisent un sentiment confus qui traîne dans l'esprit des Français : une obscure et déplaisante sensation de décadence, tout au moins l'idée d'une sieste en

pleine période d'accélération de la course à la puissance parmi les nations, de la Chine au Brésil en passant par les Etats-Unis, la Russie, l'Inde ou même le Qatar !

Les constats sont certes terribles ; hélas, on ne sait comment apporter la contradiction à Grimaldi : « La France a le sommeil agité, mais elle dort. Après tant de tribulations, de révolutions, de convulsions, elle n'aspire qu'à se reposer. Qu'elle devrait se réformer si elle voulait survivre, elle le sait. Mais elle ne le peut plus. Elle rêve de le vouloir, mais n'est plus capable d'aucune volonté », ce que disaient ou écrivaient, via d'autres mots, des intellectuels aussi différents que Nicolas Baverez ou feu Jacques Marseille...

Ne manque même au philosophe l'humour quand il poursuit ainsi : « Alors, par une sorte de réflexe, chaque nouvelle élection lui [à la Nation] est une occasion de sortir les sortants. Comme elle ne cesse de les sortir, elle fait à chaque fois rentrer ceux qu'elle avait auparavant sortis, de sorte que les nouveaux entrants sont les anciens sortants ».

Selon Grimaldi, la faute en incombe clairement à l'évolution de nos structures et de notre société démocratiques. Les représentants ne disent plus rien des représentés et ne portent pas leur volonté. En cela, les élus refléteraient l'état du lien social : « plus personne ne saurait encore dire ce qui l'unit aux autres, faute de pouvoir imaginer avec eux aucun type de communauté ». Des langages différents, des logiques qui ne savent plus se rencontrer mais simplement s'exclure, cohabitent en créant une irritation permanente, un climat de guerre civile avérée, régnant en tout état de cause dans les esprits. Chacun se rassure

et se protège en s'enfermant dans son groupe, dans sa communauté d'appartenance, peu importe laquelle.

En dérive un constat clair qui fait retour vers la question de la représentation nationale. « Les partis eux-mêmes expriment-ils encore les doléances et les aspirations des principaux organes de la société, quand nous voyons chacun d'eux réduit à n'être qu'un club minuscule où s'organise la compétition des ambitions, et où se déchirent des rivalités d'intérêts ? »

Vient alors une critique assez féroce de l'élection du président de la République (quelle que soit sa couleur politique) dans notre pays : « Après qu'on a joué à la guerre civile pendant quelques mois, après avoir développé toutes les figures rhétoriques de l'affrontement et de l'excommunication, après avoir dénoncé la sournoise belligérance qu'une moitié de la population entretient contre l'autre, comment le résultat de l'élection n'humilierait-il pas autant qu'une défaite militaire une moitié de la nation ? » L'argumentaire mérite en effet l'attention...

Pour autant, les apories de la machine politique font corps avec les contradictions de la mentalité collective, que l'auteur qualifie de traits caractéristiques de la vie politique contemporaine en France. Il en compte six :

- La permanente inflammation du corps social : « Rien ne lui paraît plus indispensable que de profondes réformes, sans pouvoir néanmoins en supporter la moindre. En même temps que le démange un prurit de changement, il s'irrite comme d'une provocation du plus minime qu'on tente. » Situation rappelant les analyses d'un récent texte de Rémi Brague, *Modérément moderne*¹, qui interroge le culte absolu rendu à la modernité telle que nous la concevons désormais, c'est-à-dire comme la rupture permanente et radicale avec le passé, et nous invite à une attitude plus équilibrée. Nous rappelant opportunément que la tradition représente d'abord la transmission, il ouvre la possibilité d'un conservatisme éclairé qui ne soit pas négation de l'évolution mais choix de changements appropriés refusant la *tabula rasa*, renonçant à changer la société par la contrainte ou à créer un « homme nouveau » acharné à liquider l'ancien... Un appel qui mène à remettre en perspective avec humour l'injonction cartésienne : « Descartes nous recommande de tout remettre en question. Mais nous n'aurons jamais le temps de réexaminer tout à nouveaux frais avant de prendre les décisions nécessaires pour continuer à vivre »... Il en découle deux principes qui restent à méditer et dont on peut poser sans difficulté le caractère raisonnable : « L'attitude juste envers le passé consiste à le laisser être ce qu'il fut, et à le laisser produire ses effets ». Puis : « Nous retenons du passé ce

qui nous semble pertinent pour aujourd'hui, en fonction de nos intérêts présents. Ce n'est pas le passé qui nous dicte ce que nous devons faire. Au contraire, c'est nous qui, au moins dans une certaine mesure, décidons



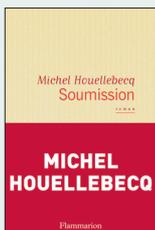
de ce que le passé a été en le récapitulant constamment. Nous décidons à partir des projets que nous formons pour l'avenir. Dans nos vies personnelles, nous ne cessons de relire et de revoir notre propre passé et de le réinterpréter en fonction de nos décisions présentes. Telle est la vérité que contiennent les analyses de Jean-Paul Sartre sur l'existence humaine comme projet ».

- La défiance généralisée « de chacun à l'égard de tous, de tous les groupes entre eux, et de tous envers tous les gouvernements ». Alain-Gérard Slama dénonce à raison, depuis des années, cette « société de défiance » qui s'installe, et Marcel Gauchet pointe du doigt « l'individualisme de déliaison »... On voit qu'il existe là quelque chose de parfaitement réel et d'essentiel qui nous a rendus largement étrangers à la « société de confiance » chère jadis à Alain Peyrefitte...
- La conviction que les *représentants ne représentent pas* la nation...
- Le sentiment profond que les politiques sont impuissants à changer quoi que ce soit en dépit de leurs promesses électorales.
- Le syndrome du « tout ou rien » causé par l'idée que l'immobilisme règne « parce qu'on y [en France] aspire sans cesse au changement sans pouvoir rien changer,

(1) Paris, Flammarion, 2014.

s'y est insinué et subrepticement diffusé le sentiment qu'on n'y peut changer la moindre chose si l'on ne commence par tout changer. » Un fantasme récurrent révolutionnaire ne cesse donc de hanter la démocratie française et sa tentation réformatrice « que le souci des prochaines élections empêche de jamais rien réformer, par crainte de les perdre. »

- Un « consentement dépité », autre manière de constater premièrement que l'on veut bien que le peuple s'exprime à condition qu'il dise la même chose que



les « élites » (sous peine de trouver un mécanisme astucieux pour outrepasser son avis tout en donnant l'impression de le consacrer), et, deuxièmement, que le corps social accepte finalement cette dynamique, peut-être parce que la mélancolie et la sinistrose (ainsi que pourrait dire Hubert Védrine) paralyse notre potentiel national réel. Cela va de pair avec une étroite fermeture du débat intellectuel dans notre démocratie. Les commentaires suscités par le roman de Michel Houellebecq, *Soumission*², manquent totalement le sens de tout débat littéraire et de toute analyse philosophique honnête. Non seulement son texte n'est pas islamophobe (que ce peut constater n'importe quel lecteur un minimum attentif), mais il initie une méditation intéressante sur la notion d'empire, celle de civilisation, et sur le thème du déclin de l'Occident (si souvent mal traité). On peut aimer ou non l'auteur et son oeuvre, son style et les perspectives qu'il développe : il ne s'avère guère possible en revanche de faire le procès d'une démarche de fiction (que les critiques littéraires prennent donc le temps de relire *L'art du roman* et *Les testaments trahis* de Milan Kundera !...) en l'accusant de militantisme (ce qui n'est pas le cas de *Soumission*), et en condamnant du même coup l'acte de création au fondement de la vie artistique européenne depuis des siècles. De surcroît, la liberté d'expression (tant qu'elle ne contrevient pas à la loi) n'a pas de compte à rendre au politiquement correct qui mine déjà suffisamment l'arène démocratique. C'est justement le principe fondamental (socle de toute Résistance à la domination) qu'a voulu appliquer jusqu'au bout la rédaction de *Charlie Hebdo*. Une logique similaire s'applique au cas d'Eric Zemmour avec *Le suicide français*³. Cet essai s'attelle à penser la nation, l'Histoire de France, ses ruptures et les questions les plus actuelles qui interrogent sa continuité et ses valeurs. Le journaliste et écrivain y déploie sa vision du monde (que l'on ne découvre pas : il est cohérent avec lui-même...). Ce qu'il devrait provoquer, c'est un affrontement des idées de haute tenue, pas de misérables commentaires qui n'apportent aucun élément de

(2) Flammarion.
(3) Albin Michel.

fond aux difficultés qu'il soulève et aux interrogations dont on sait parfaitement qu'elles agitent les profondeurs émotionnelles de beaucoup de nos compatriotes. Ne pas être d'accord avec Zemmour n'implique pas de remplacer la confrontation républicaine par les procès de Moscou ou à la chasse aux sorcières maccarthyste... C'est tout le sens de l'intervention parfaitement légitime de Jean-Luc Mélenchon suite à l'éviction de l'essayiste d'une certaine chaîne... Ces affaires blessent la République et la démocratie, elles ne la renforcent pas. Et ce type de phénomène doit susciter notre inquiétude...

D'où la conclusion de Grimaldi, sans appel : « Ainsi en venons-nous à susciter un corps politique dont la principale fonction est de se perpétuer lui-même, indépendamment du corps social qu'il est censé représenter [...]. A défaut que les élections servent à faire connaître les attentes de la nation, leur principale raison d'être ne serait-elle pas tout simplement de perpétuer [...] le corps innombrable des élus ? Nous voici donc face à une dérive de la fonction parlementaire : les députés sont bien moins désormais les représentants de la nation que de leur circonscription, et bien moins ceux de leurs électeurs que de leur parti. »

Ceci alors même que tous les adhérents de tous les partis réunis ne rassemblent guère plus d'un pour cent de la population. S'y ajoute selon lui le problème de l'expertise aujourd'hui nécessaire au gouvernement d'un pays dans un monde complexe et interdépendant. Les parlementaires peuvent-ils faire autrement que voter par discipline de parti alors que la technicité des questions abordées ne peut espérer trouver de réponse que dans le travail acharné de multiples spécialistes ? Quant au peuple, il ne souhaiterait pas qu'on lui dise toujours la vérité, affirme Grimaldi. Enfin, les corporatismes ne cessent de s'étaler à l'annonce de la moindre mesure... Toutefois, le gouvernement des choses, cher à Saint-Simon, témoigne vite de ses limites : le pouvoir des experts éteint l'idée même de démocratie... Où chercher la bonne solution ?



C'est bien là que le petit ouvrage de Nicolas Grimaldi trouve sa limite. Que faire ? Le texte démontre un indéni talent, manifeste une tradition bien française de l'essai brillamment tourné, pointe avec lucidité et précision des symptômes que l'on peut aisément observer, mais ne lance guère de chemins à emprunter, pas même quelques pistes confusément aperçues.

Les ambiguïtés de l'antipolitique...

Le livre de Jacques de Saint Victor creuse le raisonnement de Grimaldi. Il part du même constat évoqué par

le premier et développe les effets concrets de la fracture qui ne cesse de s'aggraver en Europe entre les peuples et leurs élites. Pour nourrir sa démonstration, il a choisi de mettre le cap sur l'Italie⁴, sur le Mouvement Cinq Etoiles (M5S) de Beppe Grillo. Pour ce dernier, les partis, médias et syndicats traditionnels sont morts ! Quant au Parlement, il ne lui accorde pas davantage de crédit, et fait sentir son indifférence pour les échéances électorales. A ses yeux, le vote ne constitue plus un instrument de souveraineté populaire.

En réalité, Grillo investit son rêve de démocratie dans l'Internet, dont il fait l'apologie sans nuance (épaulé par son alter ego, sorte de gourou du Web, Gianroberto Casaleggio). Il aspire à une *Polis* digitale « débarrassée des vieilles institutions représentatives rouillées, dépassées, délégitimées »... Utopie inquiétante tant elle renvoie à un national-populisme facilement identifiable. Beppe Grillo forme une sorte de portrait type des « antipolitiques », classique mais toujours inquiétant : « Il se veut l'avant-garde d'un mouvement occidental beaucoup plus profond qui surfe sur une vague de rejet du « système ». Rarement depuis le fascisme, un mouvement mettant en cause la démocratie représentative, telle qu'elle a été pensée depuis 1789, n'aura rencontré autant d'adhésion ». On voit bien en effet la logique à l'oeuvre : « Déjà se profile avec Internet le rêve de « changer le monde » en court-circuitant la politique traditionnelle et les instances de médiation créées au XVIII^e et au XIX^e siècle, comme la presse, le Parlement, etc. ».

Saint Victor inscrit son diagnostic dans la prise en compte large du panorama européen de la contestation et va du syndrome Dieudonné (et son public « anti-système ») aux *Indignados* espagnols⁵, en passant par les « Bonnets rouges », « Jour de colère » et la « Manif pour tous ». Sans doute faudrait-il ici aller en profondeur : les motivations, acteurs et représentations mentales qui caractérisent chacun de ces phénomènes ne sont pas identiques, loin de là. Le risque serait de sombrer dans une grande confusion intellectuelle et opérationnelle en poussant trop loin les amalgames ou les comparaisons. A cette réserve près, il n'en demeure pas moins vrai que l'on sent s'exaspérer une colère contre les élites dont le déploiement radical pourrait engendrer des conséquences tout aussi graves que difficilement évaluables.

Ce qui se profile à l'horizon, c'est l'affirmation chaque jour plus forte de « démocraties de défiance » de moins en moins portées à croire aux vertus d'un système par-

(4) L'Italie fut également à la pointe d'un autre phénomène intéressant et d'une certaine manière lié à celui-ci : « Avec Berlusconi, la Péninsule a donné vie au premier parti-entreprise, Forza Italia, et à une télécratie qui a inspiré bien des dirigeants européens »...

(5) Ils occupèrent la Puerta del Sol à Madrid le 15 mai 2011, et s'inspirent de Stéphane Hessel, l'auteur d'*Indignez-vous* !

lementaire d'abord dominé par les notables (à l'origine *via* le suffrage censitaire), puis par les partis de masse à partir de la fin du XIX^e siècle, et enfin par les médias et les experts de la communication. Dans la deuxième époque (celle des partis de masse), les députés « étaient de moins en moins libres de leurs opinions et l'essentiel des décisions dépendait désormais des orientations décidées dans les instances dirigeantes des grands partis ». Dans la troisième, celle que nous vivons encore actuellement, celle de la « démocratie du public », les spécialistes des sondages et de l'image ont pris le pouvoir et alimentent la « politique spectacle ». Le tout dans un climat de concurrence, de compétition tous azimuts incarné par le capitalisme financier, qui produit de la peur et de la méfiance. S'y ajoute mécaniquement un parfum de « conspirationnisme » façon *X-Files* qui cristallise une vision paranoïaque du réel rapprochant de manière évidente les antipolitiques des cyberactivistes.

L'optimisme de la volonté contre le pessimisme de la fausse raison ?...

Cette difficulté contemporaine de la gouvernance, chacun la constate, surtout dans ses effets. La domination du court terme, l'éloignement entre la nation et ses gouvernants, l'avortement répété de la formulation d'une stratégie de puissance française depuis plusieurs décennies, l'inaptitude collective à assimiler les logiques de la mondialisation et à y tenir une place utile politico-culturelle riche de perspectives, la prégnance d'idéologies paralysantes figurent au rang de nos problèmes cardinaux depuis un certain temps.

Ce dont nous avons urgemment besoin, c'est d'options. Le *déclinisme* peut apporter une hygiène intellectuelle préalable utile à l'élaboration de l'action, c'est-à-dire de la lucidité sur le positionnement actuel de la France sur l'échiquier des acteurs planétaires. En revanche, il ne crée apparemment pas de projet fort structuré, et n'apparaît pas mobilisateur, fédérateur des énergies.

Si les livres de Grimaldi et Saint Victor prétendent libérer l'intelligence et forger la volonté, il faut affirmer leur utilité. Si ces pages visent à se faire l'écho d'un cynisme triste, elles s'ajoutent à cette dépression nationale souvent dénoncée. Seuls les auteurs possèdent la réponse à la question de son intention. Il n'en reste pas moins que *Le crépuscule de la démocratie* ainsi que *Les antipolitiques* donnent à réfléchir et que les maux qu'ils dénoncent doivent être surmontés pour que la France puisse donner une réalité aux mots clefs de notre avenir : Etat, stratégie, synergie public/privé, stratégie de puissance, diplomatie économique, influence, etc.

Le « problème français » ne se résume pas à la question

des moyens : plus que jamais il s'impose comme une affaire de volonté, celui de se rassembler pour persévérer dans l'être, pour continuer à vivre... Le seul péché contre l'esprit, c'est le fatalisme...

Qu'est-ce à dire ? Peut-être, malgré le scepticisme de Grimaldi sur le sujet, que l'avenir se trouve dans l'émergence de nouvelles élites, non seulement du point de vue de leur « bassin » de recrutement, mais aussi de leur forme d'esprit et de comportement. Dans quel monde vivons-nous ? De la réponse à cette question dépend le profil des leaders nationaux du XXI^e siècle et la santé de la démocratie française, donc de l'état de sa puissance et de son influence.

Or, nous sommes désormais plongés dans un univers excessivement complexe et incertain, marqué quotidiennement par l'imprévisible. En effet, au fur et à mesure que la maîtrise humaine de la matière s'accroît, de nouvelles dimensions de la réalité et de nouveaux espaces intellectuels se révèlent, démontrant aux héritiers de Prométhée qu'ils contrôlent la nature bien imparfaitement... Cela nous permet d'approcher la notion de complexité en la définissant comme la qualité de tout phénomène (ou série de phénomènes) qui échappe pour partie aux capacités de compréhension et de maîtrise de l'homme. Cela ne doit pas nous inciter au pessimisme systématique mais nous conduire à mener une authentique révolution dans nos idées et nos comportements. La clef de ce basculement tient en peu de mots : la solution se trouve dans les hommes et non dans les organisations ! Dans une ère où l'exceptionnel devient la règle, la planification et le culte des procédures perdent leur sens.

Certes, il faut continuer à élaborer des procédures et des mécaniques de « gestion de crise » (sur les sujets les plus divers), mais il devient dangereux de s'en remettre aveuglément à cette tentative de rationaliser l'imprévisible, de mettre en équation la liberté humaine et l'infini des interdépendances possibles entre les individus, ainsi qu'entre ces derniers et leur environnement. Au lieu de se focaliser sur une hypothétique capacité à construire des prévisions, c'est-à-dire en imaginant que le passé se reproduit à l'identique (que les mêmes causes produisent les mêmes effets), il s'avère plus utile de se concentrer sur les conséquences de la décision que l'on souhaite prendre.

Dès lors, il importe d'abord de scénariser, de construire des « futuribles » (des futurs possibles), c'est-à-dire de ne se fier à aucune possibilité de manière absolue mais de se familiariser avec toutes les options envisageables. Ne se fermer à aucune perspective constitue le point essentiel. Muni de cette unique loi d'airain, le décideur doit mettre en oeuvre de manière systématique toutes les pratiques

de l'intelligence stratégique : dynamique de veille (intelligence situationnelle), cartographie et sociogramme des acteurs, évaluation de leur potentiel de configuration d'un environnement ou d'une situation donnée, élaboration et animation de stratégies d'influence, analyse des matrices culturelles, sociologiques, intellectuelles, idéologiques des parties prenantes, etc.

Il lui faut parallèlement conserver en permanence à l'esprit le fait qu'il peut se tromper, et qu'il doit donc analyser sans relâche les informations qu'il rassemble et agrège (rien n'est plus facile que de faire des erreurs de perception, de décodage ou de représentation, sous l'effet de la pensée de groupe ou du fait des limites psychologiques, intellectuelles et culturelles propres à chaque individu). D'une certaine manière, il s'agit également de faire preuve d'une véritable intelligence du mouvement (du changement, de la vitesse, de la dynamique d'évolution des situations, des organisations et des institutions). Bref, il est question d'appivoiser l'impensable et de domestiquer l'incertain. En tout état de cause, l'intelligence stratégique se révèle d'abord et avant tout un état d'esprit, une culture, et une aptitude à comprendre le « facteur humain ».

En somme, la principale caractéristique (qualité) du leader réside dans le fait d'être un homme ouvert et sans préjugés, sans présupposés, sans *a priori*. Il doit être perpétuellement à l'écoute, curieux de comprendre et d'obtenir l'information indispensable à la prise de décision la plus efficace possible (en distinguant l'essentiel de l'accessoire).

Pour cette raison, le « chef » doit relever le défi de marier en lui le négociateur et le stratège. Se gardant précautionneusement de l'hypertrophie de l'ego et de la certitude de disposer de méthodologies et d'outils infaillibles, le leader passe, de nos jours, du commandement à la participation, sans renoncer à décider et à assumer...

Les dirigeants de ce début du XXI^e siècle n'envisagent d'ailleurs plus de prendre de décisions en ignorant l'opinion et les réactions de l'ensemble de ceux qu'elles impacteront.

Ceci pour deux raisons. Dans un univers d'interdépendances multiples, vouloir décider en insulaire condamne à l'échec si l'on ne trouve pas un minimum d'écho et de soutien. De nos jours, gouverner seul contre tous n'est plus envisageable. Tôt ou tard, ceux que l'on aura trop fortement ignorés sauront appliquer le même principe et renvoyer l'ascenseur...

La seconde raison tient au fait que l'autorité n'est plus sacralisée. Ceux qui dirigent doivent aujourd'hui justifier

leurs choix et susciter l'adhésion. Imposer n'est plus possible et certainement pas rentable. La question se pose pour chacun de la contrepartie, du résultat pour so...

D'aucuns diront avec raison que le phénomène de cour a encore de beaux jours devant lui et que nombre de décisions absurdes sont prises de manière totalement autocratiques par des personnages puissants que leur entourage n'ose pas contredire. Toutefois, si les collaborateurs proches se taisent, différents acteurs (au sein de la société civile, parmi les concurrents ou les pairs) n'hésiteront pas à sanctionner un comportement de monarque solitaire, à plus ou moins brève échéance. Ni le pouvoir hiérarchique, ni ceux d'expertise et d'influence (au sens technique du mot) ne font désormais le « chef » : il doit posséder charisme et sens de l'ouverture aux émotions et motivations d'autrui. Comprendre et dialoguer sans devenir démagogue et irresponsable : en effet, le défi est de taille...

Pour le dire autrement, l'élaboration même et la mise en oeuvre des décisions managériales résultent dorénavant du partage de certaines valeurs et visions ainsi que d'une maîtrise subtile de l'influence (fondée sur la prise en compte réelle de l'altérité). La décision ne peut plus aujourd'hui s'imposer simplement parce qu'elle provient de l'échelon approprié de l'organigramme. Elle ne peut plus se passer de convaincre si elle veut être suivie d'effets. Certes, l'« oukase » de l'autoritaire borné proche du *burn out* pourra toujours s'imposer en théorie, sur le papier, mais il ne recevra aucun début d'exécution sérieux, et sera contourné de multiples manières par les membres de l'organisation si la légitimité de la décision n'en est pas minimalement garantie.

De surcroît, la décision (publique ou privée) doit passer les filtres d'un traitement communicationnel et médiatique qui réduit la plupart du temps les raisonnements les plus subtils et approfondis à leur plus extrême caricature ou les rend vulnérables à la désinformation.

Malgré ces contraintes et l'instabilité profonde de l'environnement global, il n'en reste pas moins que le leader est associé dans l'inconscient collectif à l'archétype du guerrier (c'est-à-dire du héros), et suscite de ce fait de grands espoirs.

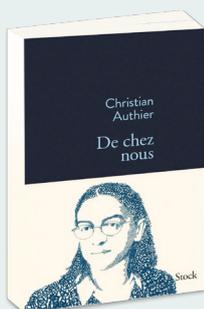
On attend toujours du « chef » qu'il puisse tenir la promesse du guerrier, telle que la définit Frédéric Gros : « Prendre une avance sur le futur, défier l'essence hasardeuse de l'avenir, ses aléas, ses circonstances toujours imprévisibles et dire : moi qui parle aujourd'hui, dans trois jours, trois mois, trois ans, j'aurai accompli telle action. Conjuguer le futur antérieur. Répondre non pas seulement de ce qu'on est, de ce qu'on a été, mais de ce

qu'on sera. La responsabilité comme fidélité à soi projetée dans le futur est le vrai signe de la force. [...] je décide moi aujourd'hui de ce que je serai demain, et je construis par mes actes le dessin de cette courbe qui fait que je me rejoindrai. Ce que Nietzsche appelle la « mémoire de la volonté ». [...] L'unité du sujet responsable est ici le fruit de la volonté et de la force claires. Je suis le même et le même je resterai : c'est là une promesse de guerrier »....

Il existe donc un besoin de leadership, ceci afin de conduire les groupes humains vers des îlots de sûreté, alors même que l'environnement global se révèle conflictuel, incertain, extrêmement mouvant, et que diriger apparaît plus difficile que jamais (du fait de la complexité du réel, de l'interdépendance des problématiques, de l'obsolescence des vieux modèles d'autorité et de ceux, symétriques, de l'égalitarisme).

Mais pour que le leader s'impose comme tel, répétons-le, il doit construire du sens dans un univers qui en semble très largement dépourvu. Quel est alors le profil du leader du XXI^e siècle ? Ce maître des horloges, orfèvre de la cybernétique de la complexité, apparaît finalement sous les traits d'un Corto Maltese de l'ère des réseaux (c'est-à-dire d'un libertaire responsable), empruntant à Ulysse son goût de la ruse. Il est tout l'inverse de l'organisateur cher à James Burnham : ni technocrate, ni symbole de l'époque des masses, il incarne en revanche l'individu soucieux d'autrui, humaniste, responsable et sachant terminer les débats stériles (quand le temps est venu d'agir) pour que l'intérêt commun ne sombre pas.

Toujours observateur de lui-même pour mieux se discipliner et s'améliorer, il met au service du collectif cette capacité critique exercée sur lui-même, ceci afin de faire progresser la capacité de résilience des organisations et de leurs membres. Bref, il y a fort à parier que la question posée implicitement par Grimaldi et Saint Victor ne trouve une réponse, comme toujours, dans la méditation de l'Histoire : la démocratie – en particulier en France – se nourrit de l'énergie et de la force d'hommes un peu différents des autres... Lorsqu'elle se révèle forte, n'est-elle pas toujours un brin plébiscitaire, pas démagogue, mais véritablement populaire ? La marée humaine du 11 janvier rappelle en tout état de cause que la démocratie et les valeurs républicaines (laïcité en tête) entendent vivre, et ne pas céder devant le terrorisme, qui n'est rien d'autre que l'un des visages actuels de la barbarie et du crime. ■



La France que veulent tuer les terroristes...

« Il est deux catégories de Français qui ne comprendront jamais l'histoire de France : ceux qui refusent de vibrer au souvenir du sacre de Reims, ceux qui lisent sans émotion le récit de la fête de la Fédération » (Marc Bloch, historien, auteur de *L'étrange défaite*, fusillé par la Milice en 1943).

Par Eric DELBECQUE



AUTHIER Christian *De chez nous*

Paris, Stock, 2014

Cette méditation historique intimiste tient de l'essai et du récit, peut-être aussi du roman... Elle procure la sensation d'une douce mélancolie qui semble en même temps une mélodie d'espérance, un air de confiance dans le futur... Etrange paradoxe ? Pas autant qu'il n'y paraît en première lecture.

L'analyse s'y dévoile subtile, équilibrée, humble. Elle reconnaît la difficulté du courage et brosse des années noires de la Seconde Guerre mondiale un portrait équilibré. Christian Authier réussit son éloge de l'héroïsme tout en soulignant la lâcheté ou les passions noires avec sobriété. Charles Péguy et Charles de Gaulle planent sur les pages de ce livre avec distance, affection et résolution, tout à la fois. Le 18 juin 1940, La France Libre et Londres aussi... Ils suintent de chaque mot sans jamais se faire pesant.

On y croise aussi Jean Moulin, André Malraux, Romain Gary, Georges Bernanos, les marins de l'île de Sein, Georges Mandel, Daniel Cordier, le colonel Rémy, Germaine Tillion, Henri Frenay, Honoré d'Estienne d'Orves, Félix Eboué, Gabriel Péri, Gilbert Dru, Jean Cavaillès, le colonel Passy, Guy Môquet, Henri d'Astier de la Vigerie, Jacques Pâris de Bollardière ou Hélie Denoix de Saint Marc. On entend la petite musique du Chant des partisans et l'on se rappelle de L'Armée des ombres de Jean-Pierre Melville (adapté du roman de Joseph Kessel), avec l'inoubliable Lino Ventura (alias Philippe Gerbier). On évite pourtant les jugements faciles, la paresse de notre époque. L'auteur déteste à raison le manichéisme, en conservant néanmoins les idées et les valeurs claires... Il fait face aux cas insolubles, à l'instar de Joseph Darnand : « comment celui qui fut de 1914 jusqu'en juin 1940 un héroïque combattant farouchement anti-allemand a-t-il pu finir à la tête de la Milice et dans les rangs de la SS quelques mois après la débâcle ? Cela reste un mystère et une injure ».

Il montre aussi à quel point cette période tragique a révélé la nature de la France à travers certains

hommes, par exemple celui-ci : « Tu es né à Paris dans une famille d'émigrés juifs russes arrivés en 1910 et les sang-mêlés, les Français de fraîche date, les métèques, les Juifs, les étrangers furent nombreux à donner leur vie pour une certaine idée de la France et un drapeau qui n'était pas le leur. Commandant dans la Légion étrangère, le prince géorgien Dimitri Amilakvari, naturalisé en mars 1940, se trouve à Brest le 18 juin 1940 et décide, alors qu'il vient d'entendre de Gaulle, de s'enrôler dans la France Libre : « Je dois tout à la France. Ce n'est pas au moment où elle a besoin de moi que je vais l'abandonner. » Après une guerre héroïque qui le mène de Dakar à Bir Hakeim en passant par le Gabon, l'Erythrée ou la Syrie, il meurt en octobre 1942 au cours de la bataille d'El-Alamein ».

On se rappelle encore sous sa plume le charme de l'esprit corsaire, en témoigne cette anecdote bien connue : « Pour sa part, le capitaine Raymond Dronne, surnommé « El Capitan », avait l'habitude d'orner sa jeep d'un fanion noir accroché à l'antenne sur lequel était inscrite la devise « Mort aux cons » surmontant une tête de mort et deux tibias entrecroisés. Leclerc ne goûtait guère cette plaisanterie et lui demanda à plusieurs reprises de l'ôter. Mais on aura compris que Dronne était plutôt du genre tenace et, ce 24 août 1944, la jeep « Mort aux cons » entra dans Paris. La légende dit que le lendemain le général de Gaulle, découvrant l'insolence, déclara : « Vaste programme »... ».

Mais l'intérêt de ce livre ne consiste pas uniquement à se remémorer avec talent et nostalgie l'époque héroïque de la France Libre et de la Résistance. Il en fait davantage une inspiration pour nous rappeler ce qu'est la France : un parfum à nul autre pareil, une identité particulière qui se soucie d'universel et qui accueille des volontés de la rejoindre. De chez nous traduit d'abord un choix, une volonté, une ambition, un horizon. Etre Français exige d'abord de souhaiter ardemment l'être, de faire siennes une culture, des

valeurs, une collectivité, des devoirs, et des espérances. Rappel utile en ces temps où l'on conjugue trop souvent haine de soi et mépris des autres... Les mânes de Victor Hugo et de Jean Jaurès ne sont jamais très loin... Le propos de l'auteur est fort, et le récit littérairement très agréable. Sans arrière-pensées politiques, on y décèle parfois une intonation de Max Gallo, Jean-Pierre Chevènement, Philippe Séguin ou Henri Guaino.

Il y disserte sur la France avec légèreté et profondeur, sans poser en professeur ou en juge. Ces pages s'interpréteraient plutôt comme une quête de compagnons, et aussi une ode à l'amitié. En cela, il nous rappelle effectivement et puissamment le cinéma d'Audiard, dont les lignes suivantes composent une illustration parmi d'autres : « De plus en plus, nous nous sentions étrangers dans notre propre pays. Le spectacle de la bêtise conquérante, de la laideur généralisée, des vaines ambitions, de la cupidité, du mensonge nous transformait en exilés de l'intérieur ».

Même dans la mélancolie d'Authier, le parfum de l'espoir demeure, comme ici : « Un livre d'hier, d'aujourd'hui et de demain. Un livre que se passeront peut-être quelques irréguliers étouffant dans leur époque, allergiques aux grégairismes et glanant là un réconfort, une espérance, une présence qui murmure : « Tu vois, je suis là, tu n'es pas seul ». J'ai tenté de dessiner les contours de ce chez nous, de rendre hommage à ceux qui furent et qui ne sont plus, de réconcilier les vivants et les morts, de conjurer la fin de tout, de célébrer la douceur des choses et la fin des étranges peines ». Dans ces lignes là aussi, l'espérance ne se rend pas : « Si tant de choses qui nous étaient chères se sont évanouies, nous savons qu'elles reviendront, ici ou ailleurs. Il se pourrait que la France que nous portons dans nos coeurs disparaisse. Un temps ou pour toujours. Ce n'est pas grave. Nous irons la reconstruire.

Au Québec, au Brésil, sur une île. Qu'importe. Nous ne nous rendrons pas. Nous vivrons dans les marges, là où on ne nous dérangera pas pendant que nous sifflerons des mélodies légères. Le vent glissera sur nos cheveux de réfractaires aux soifs contemporaines, n'exigeant pas d'avoir tout, tout de suite, préférant les contraintes choisies aux conventions qui humilient. Les jours de nos tendresses illusoires et sans réponses continueront de brûler, préserveront une fine pellicule remplie de songes. Il nous faudra cultiver cet air d'enfance, cette chose qui échappe aux mots, ce chez nous ».

Ce numéro de *Défis* s'intéresse aux richesses des nations, à l'idée de patriotisme économique, complexe à utiliser mais riche de perspectives si l'on sait ne pas la caricaturer, sous cette appellation ou sous une autre. De chez nous fournit précisément l'esprit dans lequel la construire : celui d'une certaine aspiration à l'idéal et d'une farouche volonté de protéger la liberté... Que les barbares du monde entier se pénètrent de cette idée : en France, Charlie est immortel... A sa façon, ce livre nous le rappelle. ■



La société contre l'« Etat surveillant »

Par Lucille COURTOIS



GREENWALD Glenn *Nulle part où se cacher*

JC Lattès

C'est un ouvrage riche d'informations et de réflexions que nous livre Glenn Greenwald. Le journaliste qui a révélé les documents de la NSA nous invite à découvrir son travail d'investigation et son engagement, la complexité de cette affaire et la simplicité de sa rencontre avec Edward Snowden, analyste de Booz Allen Hamilton, sous-traitant de la NSA.

On y découvre la personnalité de Snowden, les ressorts de sa psychologie. Le lanceur d'alerte est souvent diabolisé et indiscutablement difficile à appréhender. Pléthore de caractéristiques et qualificatifs sont communément attribuée à ces figures : traître à la patrie, individu instable cherchant à se faire remarquer, avide de reconnaissance, solitaire, frustré par une vie ratée... Dans le témoignage de Glenn Greenwald, ce n'est pas le ressentiment qui anime Snowden, individu symbole d'une génération *geek* à laquelle on refuse trop souvent de reconnaître une conscience politique mais pour qui les dilemmes moraux et notamment la disparition de la liberté constituent de véritables sujets. Notre méconnaissance des mobilisations individuelles et collectives contemporaines est évidente... Elles mettent au défi nos organisations, et plus particulièrement les institutions en charge de la sécurité et de l'ordre publics. Une question ne peut donc être occultée : comment l'agence prétendant identifier les individus menaçant nos structures sociales peut-elle passer à côté de profils comme Snowden ? Les agences américaines semblent manquer les personnalités les plus fines... Tant en termes de compétences que de résultats, la NSA devrait être mise en demeure de justifier et légitimer ses procédés, pour le moins dérogatoires.

Telle était, semble-t-il, l'ambition d'Edward Snowden : porter à la connaissance de tout un chacun cet arsenal de surveillance (Voir *L'affaire Snowden. Comment les Etats-Unis espionnent le monde*, *DéfIS* n°3, p. 75). La mise sur écoute des serveurs Internet, des satellites, des câbles à fibre optique sous-marins, des réseaux téléphoniques sur le territoire américain et à l'étranger ainsi que des ordinateurs personnels (déploiement de *malwares* affectant les ordinateurs individuels afin d'en surveiller les utilisateurs – cette

pratique est très répandue : au moins 50 000 ordinateurs individuels ont été contaminés par « Quantum Insertion ») témoignent que le gouvernement américain ne se limite pas à l'espionnage de terroristes et suspects d'actes criminels mais surveille aussi des dirigeants démocratiquement élus ainsi que des citoyens ordinaires, américains ou non. De nombreux programmes apparaissent objectivement dénués de lien avec la sécurité nationale. Prises dans leur intégralité, les archives Snowden conduisent à une conclusion fort simple, note Glenn Greenwald, « le gouvernement américain a bâti un système qui s'est fixé pour objectif l'élimination complète, à l'échelle planétaire, de toute vie privée électronique ».

Nulle part où se cacher livre de précieuses informations sur l'écosystème de surveillance américain, tenu en maître par les sous-traitants du secteur (Booz Allen Hamilton, Lockheed Martin, Northrop Grumman...) et les groupes mondiaux de l'Internet et de la téléphonie qui transmettent une grande partie des télécommunications de la planète. La NSA développe, également, des partenariats internationaux avec d'autres pays, en priorité les *Five Eyes* (comptant, outre les Etats-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie, le Canada, la Nouvelle Zélande). L'agence collabore, par ailleurs, de façon plus réduite avec d'autres pays, qu'elle espionne de surcroît, et finance le développement de certaines technologies de surveillance notamment au Canada, en Israël, au Japon et surtout au Pakistan, à Taiwan et en Thaïlande...

Les révélations de Snowden sont venues ébranler un inquiétant système que nul n'avait jusque-là discuté et qui, *in fine*, reste sous la protection des pouvoirs politiques. Les commissions parlementaires américaines présidées par Dianne Feinstein (pour le Sénat) et Mike Rogers (pour la Chambre des représentants) ont surtout contribué à défendre et justifier les activités de l'Agence plus qu'à exercer un contrôle sur celle-ci. La presse américaine s'est également refusé à assurer cette mission qui est au fondement de l'éthique journalistique, telle que Glenn Greenwald la conçoit : introduire de la transparence dans la pratique du pouvoir. ■



La sélection d'ouvrages d'Eric DELBECQUE et Isabel LEAL REY



PROTECTION DE L'INFORMATION. POURQUOI ET COMMENT SENSIBILISER ?

L'Harmattan, CDSE | **AGHROUM Christian et CALE Stéphane (dir.)**

Un véritable manuel à l'usage des responsables sécurité/sûreté pour mobiliser utilement les différents acteurs de la chaîne de sécurité qui permettent à l'entreprise d'identifier, traiter les menaces internes et externes pesant sur elle, de réduire les tensions et d'anticiper les crises. Protéger l'information c'est construire une culture de sécurité fondée sur la reconnaissance de l'existence du risque et sa compréhension à tous les niveaux de l'organisation.



LES THÉORIES ÉCONOMIQUES DE L'ENTREPRISE

La Découverte | **BAUDRY Bernard & CHASSAGNON Virgil**

L'intelligence économique exige une connaissance fine du monde de l'entreprise. Les débats qui concernent la nature de cette dernière ainsi que les logiques de son fonctionnement méritent toute l'attention des praticiens de « l'IE ». Ce petit livre contribuera à alimenter leur cheminement intellectuel et opérationnel au quotidien...



LE RÉGIME POLITIQUE DE L'UNION EUROPÉENNE

La Découverte | **COHEN Antonin**

L'expertise en matière de lobbying exige quelques efforts... Il faut notamment maîtriser les arcanes des institutions européennes et de leurs échiquiers d'experts et d'acteurs variés. Ce travail synthétique ne peut qu'y aider...



LE TRAVAIL DU CONSOMMATEUR

La Découverte | **BAUDRY Bernard & CHASSAGNON Virgil**

Quand le consommateur lui-même participe à la production de ce qu'il achète, quelque chose d'essentiel se produit dans l'histoire du capitalisme ! C'est à cette tâche difficile d'élu-cidation d'une évolution déterminante que s'attache Marie-Anne Dujarier dans cet ouvrage stimulant. Dans la cybersphère en particulier, cette idée donne à penser et fait écho au concept de « sacre de l'amateur ». Une citation donne le ton du livre : « « Every citizen is a reporter » annonce le site OhmyNews, un journal d'information alimenté par les reportages de ses lecteurs. D'après ses concepteurs, tout le monde peut faire un article, une photo ou une vidéo d'actualité susceptible d'être publiée dans un journal en ligne. La distinction entre professionnel et amateur est ici brouillée »... Réflexion à suivre...

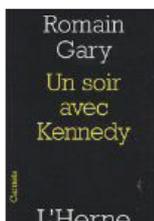
POUTINE, L'ITINÉRAIRE SECRET



Editions du Rocher | **FEDOROVSKI Vladimir**

Vladimir Poutine laisse rarement indifférent... Il suscite approbation (plutôt en Russie) ou vive opposition (en particulier en Europe et aux Etats-Unis)... Mais rares sont les tentatives pour décrypter le personnage en profondeur. De l'homme des services secrets soviétiques au maître actuel du Kremlin, Vladimir Fédorovski met le talent qu'on lui connaît au service d'un essai d'analyse d'un individu complexe qui s'impose comme un acteur clef de l'échiquier international. Traiter avec la Russie nécessite aujourd'hui de saisir avec minutie le raisonnement et les motivations de Poutine : les postures morales ne servent guère l'efficacité... A lire.

UN SOIR AVEC KENNEDY



L'Herne | **GARY Romain**

Les volumineux ouvrages théoriques de relations internationales ne répondent pas toujours à toutes les questions que l'on se pose sur les perceptions que se construisent les peuples les uns des autres... Il arrive parfois que des entretiens romancés, des fictions ou des récits fournissent des éclairages insolites mais indispensables afin de pénétrer plus avant à l'intérieur de ce que le champ académique et ses méthodes ne peut qu'ignorer. C'est dans cet espace passionnant que nous convoquent les pages de Romain Gary. A travers ce dialogue décalé et insituable avec Kennedy (rappelant Les chênes qu'on abat entre Malraux et le Général de Gaulle), il entre dans les constructions psychosociales de deux peuples (Français et Américains) et explore des représentations mentales essentielles expliquant certaines configurations des rendez-vous de leurs histoires nationales...

ANONYMOUS. LA FABRIQUE D'UN MYTHE CONTEMPORAIN.



FYP Editions | **GICQUEL Camille**

Qui sont ces hackers masqués qui font trembler les gouvernements, les entreprises et l'opinion publique ? Camille Gicquel retrace dans cet ouvrage la genèse de la représentation collective, du mythe Anonymous. Elle analyse la construction de leur stratégie de communication pour mieux en saisir l'efficacité et les limites. Symboles, discours, images... sont précautionneusement examinés.

JUSQU'OUÛ IRA FRANÇOIS ? DIVORCÉS-REMARIÉS, RÉFORME DU VATICAN, ANTICAPITALISME... SES DÉFIS, SES ENNEMIS



JC Lattès | **GUENOIS Jean-Marie**

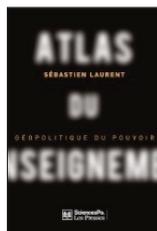
Un livre tout à fait stimulant qui nous place au coeur du Vatican envisagé comme un lieu d'influence, d'acteurs aux stratégies sophistiquées, devant prendre en compte de multiples paramètres pour décider : le pape François en tête !... Un texte très intelligemment mené qui démontre que n'importe quelle organisation contemporaine doit savoir bâtir et conduire des stratégies d'influence complexes sur l'échiquier mondial... Un exemple insolite d'intelligence stratégique...

HISTOIRE DE LA GUERRE



Perrin | **KEEGAN John**

Les mutations de la guerre ne figurent pas au rang des sujets d'études aussi balisés que l'on pourrait d'abord le croire... Les angles morts et les désaccords entre chercheurs s'avèrent extrêmement nombreux. Ce texte fondamental de John Keegan permet d'approfondir ses connaissances historiques et d'affiner des problématiques structurantes là où ne s'accablent la plupart du temps que des données brutes peu susceptibles de fonder une grille de lecture solide du phénomène « guerre ». Un livre essentiel...



ATLAS DU RENSEIGNEMENT. GÉOPOLITIQUE DU POUVOIR

Presses de Sciences Po | **LAURENT Sébastien-Yves**

Hélas, le renseignement constitue un domaine où les outils de connaissance manquent cruellement ! Apprendre et éviter de sombrer dans tous les pièges que suscite cet objet de fantasmes relève du défi de haut vol... On ne peut donc que saluer cette initiative. A travers des schémas, cartes, encadrés et textes concis, clairs et pédagogiques, Sébastien-Yves Laurent met à la portée de tous les curieux, passionnés et professionnels, des éléments capitaux pour débiter ou poursuivre une réflexion de qualité sur un sujet difficile.



MALAISE DE L'OCCIDENT. VERS UNE RÉVOLUTION CONSERVATRICE

Pierre-Guillaume de Roux | **PAOLI Paul-François**

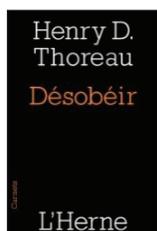
Ce texte de Paul-François Paoli constitue une riche et intéressante dissection du politiquement correct actuel, de son refus hystérique de tous les héritages et de son relativisme souvent incohérent. Écartant les isolants idéologiques qui rendent les analyses contemporaines impropres à « mordre » sur le réel, il invite à la cristallisation d'un conservatisme intelligent afin de garantir au jeu démocratique et au modèle républicain les valeurs essentielles qui assureront son avenir. Ce livre permet au passage de prendre conscience du fait que le refus obstiné de la réalité par divers idéologues paralyse notre capacité à lire la scène internationale comme l'environnement domestique, et nous rend de ce fait incapables de construire des stratégies nationales (notamment de sécurité globale) pour nous insérer positivement au cœur du jeu complexe de la mondialisation et de ses rivalités déterminantes.



NUMÉRIQUES

Grasset | **RICHARD Stéphane**

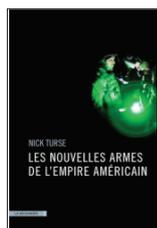
Il est devenu urgent de repenser notre monde au prisme de ses dernières évolutions. Cet essai de Stéphane Richard nous permet de prendre la mesure des conséquences de l'avènement de l'ère numérique sur les individus, les entreprises et la société dans son ensemble. La « poussée transformationnelle » du numérique bouscule la vie privée, la vie professionnelle et la frontière entre les deux. La relation de l'entreprise à ses salariés et à ses clients s'est métamorphosée. Le processus d'innovation adopte de nouvelles formes et vient s'inscrire dans une révolution sociétale marquée par deux tendances : la porosité des sphères du public et de l'intime et le reflux du monopole étatique.



DÉSOBÉIR

L'Herne | **THOREAU Henry D.**

En ces temps où l'on parle énormément de société de surveillance, il apparaît rafraîchissant pour l'esprit de relire ce petit texte de Thoreau ; pas forcément pour les réponses qu'il donne mais pour les questions qu'il pose... Toutes tournent autour de celle qui doit passionner n'importe quel être humain : quelles sont les conditions qui motivent et assurent, sur la durée, l'obéissance d'un individu à un collectif en général et à l'Etat en particulier ?... Quelques lignes montrent à quel point cet auteur demeure actuel à l'heure des actions concrètes ou informationnelles des sociétés civiles dirigées contre des acteurs politiques ou économiques : « Il existe des lois injustes : devons-nous simplement nous contenter de leur obéir, devons-nous nous efforcer de les amender tout en continuant à leur obéir jusqu'à l'accomplissement de nos projets, ou bien encore devons-nous immédiatement les transgresser ? »...



LES NOUVELLES ARMES DE L'EMPIRE AMÉRICAIN

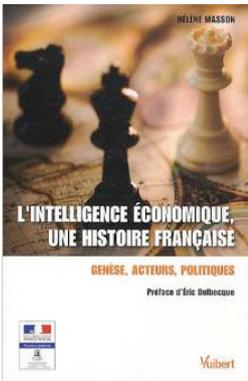
La Découverte | **TURSE Nick**

Le complexe militaro-industriel américain fait peur... Ses technologies suscitent de multiples craintes qui donnent substance, chaque jour davantage, à l'idée de société de surveillance et de contrôle. Tous les soupçons y trouvent leur compte, se nourrissant de reportages et d'articles sur l'espionnage, la cyberguerre ou les drones tueurs... Ce livre fournit quelques éléments utiles pour penser : à chaque lecteur, dès lors, de se faire une opinion.

Quelques analyses sur des fondamentaux qui éclairent les grands enjeux de l'intelligence économique. Elles ont été rédigées par des auditeurs de la Session Nationale Spécialisée (SNS) et des membres du département Intelligence et sécurité économiques de l'INHESJ. »

→ Par **Eric DELBECQUE** et
Olivier GREGOIRE,

Auditeur de la 17ème session nationale spécialisée (SNS) du département Sécurité économique de l'INHESJ



Un essai généalogique fondamental sur l'intelligence économique

L'intelligence économique, une histoire française. Genèse, acteurs, politiques.

Hélène MASSON

Paris, Vuibert¹, 2012

L'intelligence économique suscite toujours des réactions passionnées, c'est-à-dire l'adhésion enthousiaste ou le rejet viscéral. Le travail méticuleux réalisé par Hélène Masson² dans ce livre qui fut sa thèse, l'amena à proposer l'hypothèse que l'intelligence économique (IE) s'avère un instrument permettant à l'Etat de réinvestir le champ économique suite à l'affaiblissement de l'école keynésienne et des tenants des politiques industrielles.

Elle rappelle dans ces pages la définition historique de la discipline (« L'IE est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques »), issue du rapport Martre (1994), pour mieux souligner ensuite que l'IE ne se résume pas à un outil d'entreprise. Puis elle se livre à une analyse détaillée des théories, des faits majeurs de « l'univers IE », et du parcours intellectuel et professionnel des personnes qui ont contribué à l'émergence de la matière, mettant ainsi en lumière une « sédimentation progressive », par ailleurs influencée par le mouvement des théories économiques générales.

Elle vise à démontrer que la création de l'IE correspond « à un effort de construction de nouveaux points de repères et d'un nouveau système de référence » face à la mondialisation et à l'ultralibéralisme, parallèlement à une dynamique d'intégration européenne qui devait agir initialement comme une sorte d'amortisseur des chocs exogènes. Une poignée d'acteurs français, prenant le contre-pied des discours officiels sur la « mondialisation heureuse », jugeant les actions publiques inadaptées, se retrouva à l'origine de ce concept ambitionnant de passer d'une perspective suiveuse et défensive à une posture économique offensive.

L'étude des ressorts défensifs de l'intervention de l'Etat dans le domaine de l'information démontre de manière cruelle l'insigne retard pris par la France (dès les années 70) en comparaison de la stratégie américaine de maîtrise informationnelle se donnant notamment pour objectif la construction d'une suprématie scientifique et technologique mondiale. L'Oncle Sam avait effectivement compris de manière précoce que l'information devait être considérée comme le facteur critique de succès d'une politique globale de développement socioéconomique, coeur de la puissance et de la cohésion sociale.

(1) Collection du département Sécurité économique dirigée par Eric Delbecque.

(2) Hélène Masson, après avoir obtenu un DESS Diplomatie en droit des organisations internationales, option Défense (faculté Jean Monnet de Sceaux), obtint son doctorat en sciences politiques (université Paris Sud XI) en présentant sa thèse en 2001 sur « Les fondements politiques de l'intelligence économique », dont le présent ouvrage est issu. Elle débuta comme chercheur associé à la FRS (Fondation pour la Recherche Stratégique), fut titulaire d'une bourse DGA (1998-2002), puis devint chercheur permanent à partir de 2003. Elle est

aujourd'hui, toujours à la FRS, en charge des questions économiques de défense et d'armement. La thèse d'Hélène Masson représente (suivant en cela les canons universitaires) un impressionnant travail de recherche (tant bibliographique qu'au travers des interviews des acteurs ayant participé à l'aventure de l'intelligence économique en France). Cette approche rigoureuse permet, en n'omettant pas l'aspect humain, de mieux comprendre la structuration progressive ainsi que la maturation inégale de cette pratique du management depuis plus de vingt ans.

C'est d'une certaine manière sous la contrainte des exemples étrangers (les Etats-Unis en tête) qu'un sursaut toutefois limité se produisit en France en matière d'incitation à la production et à la circulation d'information utile aux acteurs administratifs et économiques. L'enjeu, au croisement de la croissance et de l'indépendance nationale, commença à faire l'objet d'intenses débats.

Le retard initial de notre pays provient de la confrontation entre deux philosophies radicalement différentes : l'une, américaine, orientée vers la conquête de marchés, l'anticipation technologique et sociale, la sécurité nationale, qui démontre sa capacité à provoquer des ruptures, à créer de nouveaux échiquiers, de nouvelles règles du jeu s'appliquant aux autres pays ; l'autre, française, pusillanime, qui réagit sous la contrainte et apporte une réponse *a minima* à des questions pourtant vitales pour la nation.

Sans doute cela traduit-il notre grande difficulté d'adaptation, laquelle provoque, encore et toujours, le syndrome de la « doctrine de retard », ainsi qu'une réponse quasi réflexe de centralisation administrative (se manifestant trop souvent par des dispositifs publics éloignés des besoins des entreprises, ces dernières évoluant dans un environnement hautement concurrentiel qui nécessite des actions rapides et précises).

L'IE se décline à tous les niveaux, de l'Etat à l'entreprise, du central au local. Elle compose une réponse qui permet l'appréhension d'un contexte de plus en plus complexe, mouvant, fragmenté, dans lequel les nouveaux entrants peuvent introduire des ruptures en attaquant l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entrée de gamme (domination par les coûts) jusqu'aux produits les plus sophistiqués (d'autant plus qu'il n'existe quasiment plus de « sanctuaires » et que l'accélération de la vie sociale ne tolère plus l'attentisme opérationnel). L'hypercompétition passe par ailleurs par des vecteurs de plus en plus variés (atteintes à l'image, espionnage industriel, cyberattaques, recrutement hostile, etc.). L'IE est un outil d'aide à la décision qui doit permettre de contribuer à prévenir les menaces et à saisir les opportunités, tant au niveau public que privé.

L'hyperconcurrence mondiale (la Chine le démontre) est devenue la règle, une règle qui est en train de redéfinir très rapidement la grille de la répartition de la richesse entre les nations (ce qui ne va pas sans conséquences sociales internes), et qui redistribue les cartes de la puissance (en témoigne le passage de la France du rang de 5^e à celui de 6^e puissance économique mondiale). L'intelligence économique tente de s'inscrire dans la concentration des efforts face à ce défi en s'appuyant sur un partenariat public/privé.

L'analogie, la transposition de la terminologie guerrière utilisée notamment par les pionniers (destinée à provoquer un électrochoc à la hauteur des enjeux et de l'urgence de

la situation) constituèrent une pomme de discorde entre partisans et opposants de la discipline. Vingt ans après le rapport Martre, les faits démontrent que la conflictualité industrielle et commerciale n'est pas un mythe... Il importe à cet égard de relire les livres de Bernard Esambert : dès 1971, il parlait de guerre économique pour désigner l'âpreté de la compétition mondiale (et mettre aussi en avant ses conséquences concrètes, utilisant l'image d'un champ de bataille jonché d'usines désaffectées, de chômeurs, de précarité). Hélène Masson consacre ainsi un long passage aux travaux essentiels de Christian Harbulot, confortés par les analyses de Philippe Baumard. Se révèle à l'occasion la nécessité de distinguer le renseignement de l'intelligence économique (intégralement légale), tout en organisant leur forte coopération.

C'est ainsi que le rapport Martre vit le jour. Son objectif principal était de mobiliser l'élite politico-administrative autour de l'enjeu de la maîtrise collective de l'information et de l'utilisation de celle-ci comme un instrument de développement. La diffusion du rapport devait provoquer un changement d'état d'esprit conduisant à un changement du mode relationnel entre les acteurs politiques, administratifs et privés. Le résultat fut hélas décevant.

Hélène Masson met alors en exergue les difficultés rencontrées par l'IE dans le monde des grandes organisations, publiques comme privées.

Parallèlement, elle indique l'émergence (suite à la voie ouverte par la rhétorique sécuritaire américaine) de l'argument de la défense économique : « L'Etat se doit d'être l'avocat des intérêts nationaux dans les organisations internationales, de permettre aux entreprises de parvenir à une meilleure connaissance des marchés extérieurs et, le cas échéant de participer à la conquête des marchés ». Mais l'extrême faiblesse de la culture de compétitivité et de sécurité économique en France (portée en particulier par le Préfet Rémy Pautrat, l'un des fondateurs de l'IE) entrava ce projet.

A l'aube du rapport Carayon de 2003 (l'ouvrage d'Hélène Masson arrête son récit avant ce deuxième texte fondateur), l'intelligence économique n'avait pas encore réussi à attirer décisivement l'attention gouvernementale... ■

→ Synthèse du colloque « La sûreté dans l'entreprise, un accélérateur de business? »

organisé par l'ACSE le 21 mai 2014

École militaire – Paris

Par Eric DELBECQUE



« L'affaire Alstom » fut de nouveau l'occasion de soulever le désormais vieux débat du patriotisme économique. L'élargissement d'un décret de 2005 relatif aux investissements internationaux dans les secteurs sensibles serait, nous dit-on, une offense au libéralisme ! Quelle est la pertinence de l'argument selon lequel assortir un investissement étranger de conditions protectrices de l'intérêt national (en particulier l'emploi) équivaut à l'interdire, ou tout au moins à le dissuader ? Apparemment, certains pensent encore que les impératifs de sécurisation stratégique entravent les affaires. Pourtant, les Etats-Unis, pays le plus libéral du monde – nous dit-on –, est aussi et surtout celui qui dispose du système le plus élaboré de sécurité économique (*via* l'amendement Exon-Florio de 1988 et l'organe qui l'applique, le CFIUS, comité pour l'investissement étranger). Pourquoi ce détour par l'actualité internationale ? Parce qu'il en va exactement de même pour la relation entre sûreté et compétitivité en France. La plupart des dirigeants d'entreprise conçoivent toujours la sûreté comme une contrainte, un facteur de ralentissement des affaires. Or, non seulement la protection des salariés, des sites, du patrimoine informationnel est un impératif moral évident, mais elle est aussi un atout indispensable au maintien d'un avantage compétitif *durable*. L'objectif de ce colloque organisé par l'ACSE et l'INHESJ fut de déconstruire ces oppositions infondées, artificielles que d'aucuns construisent à l'envi entre le « patriotisme économique », le libéralisme, la sûreté et la compétitivité.

Répetons-le, la sûreté des entreprises est régulièrement perçue comme une contrainte pour le développement commercial et l'innovation. Bien loin de constituer une entrave, la protection des intérêts des organisations économiques devient aujourd'hui un levier de compétitivité. L'ensemble des acteurs de ce colloque, appartenant à la sphère publique et au secteur privé, témoignent d'une nécessaire prise de conscience : la

préservation des hommes et des femmes de l'entreprise, celle du capital matériel et immatériel, sont des vecteurs stratégiques d'un développement pérenne du « business ».

Les pouvoirs publics ne s'intéressent d'ailleurs pas encore à cette problématique de manière uniforme. Ils éprouvent donc quelques difficultés à entraîner les entrepreneurs dans cette voie avec résolution et dynamisme. Claude MATHON, Président de l'ACSE, Avocat général près la Cour de Cassation, a souligné que peu de magistrats s'intéressent aux problématiques d'intelligence économique. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : l'ENM, sous l'impulsion de Claude MATHON, en forme 25 par an, pour un total de 8.000 magistrats... Un certain progrès est néanmoins notable en la matière, puisqu'un colloque relatif au secret des affaires avait été organisé à la Cour de Cassation en 2013 à l'initiative du Président de l'ACSE. C'est pour développer cet effort de sensibilisation que le département Sécurité économique de l'INHESJ a construit le label EUCLES en partenariat avec la Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE). Ce label a pour objectif de former des conférenciers en sécurité économique capables de sensibiliser à cette problématique les entreprises les plus modestes, ceci d'autant plus, comme l'a rappelé Gérard PARDINI, Directeur adjoint de l'INHESJ, que la sécurité économique englobe tout ce qui concourt au bien-être d'un pays – acception partagée par l'OCDE.

Protéger l'entreprise : un acquis ou encore un défi ?

Comme le nota **Stéphane VOLANT**, le Secrétaire général de la SNCF, l'intérêt de ce colloque est de rapprocher deux notions – la sûreté et l'entreprise – qui, de prime abord, pourraient apparaître comme étrangères. Le but de l'entreprise est de dégager de la marge, alors que la logique de la sûreté pourrait viser à restreindre l'activité afin de protéger des salariés, des produits, et du savoir-faire. Le grand enjeu consiste à faire passer la sûreté d'un « centre de coûts » à un « centre de coûts évités ». Avant même d'être un accélérateur de business – le colloque répondait à cette question –, la sûreté s'affirme en tout état de cause comme une condition indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Dans des organisations comme la SNCF, expliqua Stéphane VOLANT, certains collaborateurs sont, pourrait-on dire, des chauves-souris : « regarde mes ailes, dit la chauve-souris, je suis un professionnel de la sûreté ; regarde mes pattes, je suis avant tout un homme ou une femme de l'entreprise dont je comprends les fonctions essentielles ». D'où sa conviction que la sû-

reté n'apparaîtra plus à l'avenir comme une contrainte, mais comme un appui déterminant, une aide au travail de chacun, et même une assurance.

D'où la nécessité d'une perspective particulière sur la fonction sûreté, soulignée par **Jean-Luc MOREAU**, Directeur Sûreté des produits du groupe NOVARTIS. L'entreprise a su s'adapter à l'environnement de la mondialisation, à ce « big bang contextuel », tout en conservant sa nature profonde : l'appétit de « puissance », et son corollaire, le culte de la performance. Elle a aussi aiguisé son instinct de survie : elle appréhende mieux les menaces parce que ses décideurs « consomment le renseignement stratégique et opérationnel » avec moins de fausse pudeur qu'avant, même si des progrès restent à faire. L'analyse des menaces, qui conduit à des prises de risque calculées, et par conséquent assumées, se situe désormais au cœur des processus décisionnels. C'est dans ce contexte évolutif qu'opère un nouveau directeur de la Sûreté – qui n'est plus nécessairement un haut-fonctionnaire ou un militaire en retraite. Les maître-mots de sa fonction sont résilience et anticipation. Il est le garant de la continuité opérationnelle, en aucun cas un frein à la compétitivité : un pragmatique, plutôt qu'un dogmatique. Dans cette perspective, la phrase de William Webster, ex-directeur du FBI puis de la CIA, et directeur du Homeland Security après le onze septembre, résume parfaitement notre problématique : « la sûreté, il y en a toujours trop, jusqu'au jour où il n'y en a pas assez ».

Très concrètement, ce type de modélisation de la sûreté impose quelques principes clefs détaillés par **Jean-Marc BERLIOZ**, Directeur de l'Éthique du groupe RENAULT, et **François MION**, Directeur adjoint de la Prévention et de la Protection du Groupe RENAULT. En particulier, Jean-Marc Berlioz a mis l'accent sur le fait que la Direction de l'Éthique doit pouvoir librement exprimer ses avis et recommandations. Pour ce faire, elle doit nécessairement et directement relever de la Direction générale. Quant à la direction de la Prévention et de la Protection, elle doit s'établir et agir en s'organisant sur huit principes fondamentaux :

- 1- La sécurité est une affaire trop sérieuse pour être confiée à des « amateurs ».
- 2- Une conception horizontale de la sûreté doit prévaloir : celle-ci a pour mission de traiter l'ensemble des menaces internes et externes pesant sur l'entreprise.
- 3- Il convient de privilégier la prévention, l'anticipation, en évitant le plus possible le mode réactif : il ne s'agit pas de résoudre des problèmes, mais d'éviter qu'ils ne se posent.

4- Le Directeur de la sûreté doit être rattaché au plus haut niveau de l'entreprise (DG), afin de se faire entendre.

5- La cellule sûreté ne doit pas être pléthorique mais constituer un noyau dur. Les rapports fonctionnels doivent prévaloir sur les rapports hiérarchiques, afin de responsabiliser l'ensemble des acteurs des différents métiers de l'entreprise. Il s'agit en effet de « dissoudre » la sûreté dans l'entreprise. L'intégration de cette fonction par l'organisation, donc par l'ensemble de ses collaborateurs, est le meilleur gage de réussite.

6- La fonction sûreté est obligatoirement et nécessairement contrôlée. Il est indispensable de définir un cadre interne, par exemple *via* une charte de l'éthique, des codes de déontologie, de la gouvernance et de la sûreté, etc.

7- Il doit exister une complémentarité de l'éthique et de la sécurité. Sans son bras armé qu'est la sécurité, un directeur de l'éthique n'est rien...

8- La rentabilité et la moralité n'entrent pas en conflit : ce n'est pas à l'entreprise d'être « morale », mais à ses dirigeants. L'entreprise, elle, fait du profit. L'enjeu est aujourd'hui d'arriver à démontrer que les mesures mises en place par la sûreté *permettent des économies*.

Protéger l'entreprise : un vecteur du développement

En présentant les activités du Commissariat général à l'investissement (CGI), créé en 2010, le **Préfet Michel GUILLOT**, Directeur du pôle territorial, a témoigné de l'intérêt du CGI pour les problématiques relatives à l'intelligence économique. Ceci prouve le caractère stratégique de l'enjeu pour notre pays, ainsi que l'interdépendance évidente entre la production de l'innovation et sa protection au sein des entreprises. A commencer par les plus petites d'entre elles.

Sophie LARIVET, Enseignant-chercheur et docteur en sciences de gestion, a insisté sur l'idée que la sécurité dans l'entreprise partage avec la sécurité routière l'impératif de l'éducation !... « On demandait à vos parents, expliqua-t-elle, de mettre leur ceinture de sécurité alors qu'ils avaient l'impression de ne pas pouvoir conduire avec ; de fait, ils ne l'ont jamais mise pendant quarante ans ; on vous a appris à la mettre dès votre plus jeune âge, et vous ne pouvez même pas penser à tourner la clef du contact sans l'avoir bouclée. Contrairement à une certaine idée générale, nous sommes tous ici convaincus que la sûreté concerne aussi les PME ».

Dans un contexte de compétition acharnée entre les acteurs, où l'information peut être une arme décisive, les PME prennent conscience, à l'image des poids lourds du CAC 40, de la nécessité de protéger leur savoir-faire pour se prémunir contre des actions malveillantes.

Aujourd'hui, entre 15 et 20 % des PME françaises pratiquent l'intelligence économique. 40 % d'entre elles font de la veille mais ne vont guère plus loin. Ainsi, la prise de conscience est récente, ce qui provoque un certain optimisme, mais la pratique n'est pas encore assez répandue, notamment en raison d'un problème « culturel » face aux questions d'intelligence économique, contrairement aux pays anglo-saxons. L'ampleur des coûts supposés qu'implique la mise en place d'une sûreté efficace explique aussi le manque d'entrain de certaines PME à se doter d'un tel instrument. Une PME qui veut faire de la veille ne peut pas en effet s'abonner à toutes les revues professionnelles et bases de données... De ce fait, Sophie LARIVET a salué avec enthousiasme la proposition de Jean-Marc BERLIOZ de favoriser des solutions de mutualisation d'un Responsable Sûreté et/ou intelligence économique entre plusieurs PME.

Bruno COTTE, Directeur général international du groupe SAFRAN, a quant à lui ré-insisté sur l'idée que la sûreté constitue un facteur de compétitivité. Pour le comprendre, il faut en revenir à des considérations précises. Dans le cadre d'un grand contrat de défense ou de sécurité à l'international, il faut prendre en compte les quatre facteurs suivants :

- L'utilisateur, qui s'intéresse à la qualité technique du produit.
- Le prescripteur, comme la Direction des achats ou le ministère de tutelle (par exemple la DGA). L'intérêt de l'intelligence économique est ici d'aider à comprendre la structure du client, au sens large.
- Le financeur, Direction des finances ou ministère du budget, qui s'intéresse au prix du produit.
- Le juridique, qui se concentre sur la rédaction du contrat. L'enjeu est surtout celui du transfert de technologies.

Ainsi, pour obtenir un contrat, il s'agit d'être « un peu meilleur » que le concurrent, en jouant sur ces quatre facteurs. Dans cette phase de développement, la sûreté, via ses outils de veille notamment, permet d'aborder au mieux ces quatre dimensions.

Pour conclure, revenons exceptionnellement au *verbatim* et laissons parler, pour le plus grand plaisir de tous, Rémy PAUTRAT, Préfet de région honoraire, Conseiller

du Président de la CEIS (Compagnie européenne d'intelligence stratégique), Président d'honneur de l'ISIE (Initiative pour la sensibilisation à l'intelligence économique)...

« J'ai lu récemment que la phrase préférée de Steve Jobs, homme de *business* par excellence, était la suivante : « la meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de l'inventer ». Au fond, c'est exactement ce qui a été dit durant cette matinée. Les hommes et les femmes impliqués dans les fonctions de sûreté, comme vous l'êtes, sont des inventeurs d'avenir. Il est en revanche étonnant, comme l'a rappelé Jean-Marc Berlioz, que la plupart des problématiques évoquées ce matin faisaient déjà l'objet de réflexion il y a vingt ans. Ne se serait-il rien passé ? Il est triste de constater, dans notre pays, une faiblesse dramatique (ou presque) de la pensée stratégique. L'absence de stratégie économique et notamment industrielle depuis quarante ans se traduit aujourd'hui par un manque de connaissances sources de prospérité pour les entreprises. Parce qu'on ne peut demeurer sur un constat pessimiste, je propose de rédiger un Pacte national de responsabilité en matière d'informations utiles aux acteurs économiques.

Pour répondre au contexte de guerre économique qu'Eric Delbecque décrit très bien, il faut faire simple : SOAR, c'est-à-dire une Stratégie, des Objectifs, des Actions, des Résultats !...

Nous faisons aujourd'hui face à trois évolutions :

- La mondialisation, qui implique davantage d'acteurs, donc davantage d'adversaires, que l'on connaît moins bien et qui sont adossés à des systèmes de renseignement d'Etat – ce qui n'est pas sans fausser la concurrence.
- La coopération-concurrence, selon laquelle les économies coopérantes, « nos amis », sont aussi nos adversaires les plus redoutables et les plus menaçants.
- Le nécessaire éclatement de notre système français vertical de traitement de l'information, héritage d'une culture administrative hiérarchique d'un autre temps. Aujourd'hui, nous vivons dans une culture de l'échange, du partage du savoir, ce que les Anglo-saxons appellent le « *give and take* ». C'est cela qui détermine la valeur de l'information, matière première vitale, mais qui peut devenir une arme.

Concernant cette différence culturelle entre Français et Anglo-saxons, j'ai eu l'occasion d'interroger un jour un spécialiste du renseignement, ex-responsable du MI6 à Paris, devenu maître de conférences à Sciences Po. « Quelle est la différence entre l'intelligence

économique française et l'intelligence britannique ? », lui ai-je demandé ? « *Well, we do, you think* », m'a-t-il répondu... « Nous agissons, vous pensez »... A méditer longuement...

L'intelligence économique n'est pas une science, c'est un état d'esprit. Davantage fondé sur le travail d'équipe que sur la hiérarchie ; vous pouvez tous, chacun où vous êtes, faire progresser cette idée selon laquelle l'appréhension lucide de l'information est indispensable à notre prospérité économique. Vous êtes, je le disais, des inventeurs de l'avenir ! Au travail !... »



→ Les Trophées de la Sécurité 2014 organisés le 22 Septembre 2014

Casino de Paris



TROPHEES DE LA SECURITE 2014

Lundi 22 Septembre 2014 à 18h au Casino de Paris

Cette soirée a permis de découvrir les principales innovations du secteur mais aussi de participer et comprendre, à travers les débats et les prises de paroles, tous les enjeux d'un monde passionnant en totale évolution.

→ 3èmes Assises de la sécurité privée

organisées le 8 décembre 2014 par la **Délégation aux coopérations de sécurité, l'Institut national des hautes études de la sécurité et la justice (INHESJ) et le Conseil national des activités privées de sécurité (CNAPS)**

École militaire – Paris

Cette troisième édition des Assises sur le thème de « La sécurité privée à l'horizon 2020 » fut l'occasion de traiter des facteurs de croissance de la sécurité privée, des évolutions de la régulation et des perspectives de complémentarité entre les forces publiques et la sécurité privée.

→ Colloque 25 ans de l'INHESJ organisé le 11 décembre 2014

École militaire – Paris

Commémorant le vingt-cinquième anniversaire de la création de l'INHESJ, ce colloque fut l'occasion de revenir sur des moments clés du travail mené au sein de l'Institut et d'explorer des voies nouvelles concernant les menaces susceptibles de peser dans l'avenir sur la société française et sur le monde.

INTERVENTIONS

→ Interview sur le programme de la NSA « Monstermind »

15/08/2014

Radio télévision suisse

Eric DELBECQUE

→ Conférence sur « La guerre économique existe-elle ? »

08/09/2014

Association humanitaire La Chaîne de l'Espoir

Eric DELBECQUE

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=5eu2gN7L-0c>

→ Conférence sur « Le renseignement économique et financier et les entreprises »

17/11/2014

Séminaire METIS dirigé par Floran Vadillo, Sébastien Laurent et Philippe Hayez

Eric DELBECQUE

→ Conclusion du colloque scientifique « Espionnage et renseignement dans la Première Guerre mondiale »

26/11/2014

École militaire

Académie du renseignement, en partenariat avec l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire (IRSEM) et le ministère de la Défense (SGA/DMPA)

Rémy PAUTRAT

→ Intervention sur « les cyber djihadistes »

13/01/2015

BFM Business, émission « Les décodeurs de l'info »

Eric DELBECQUE

PARUTIONS

→ Sécurité économique et intelligence territoriale : quels enjeux pour demain ?

Septembre 2014

La lettre d'Intelligence Économique et Territoriale de l'EM Normandie – N°9

Interview d'Eric DELBECQUE

➤ <http://www.ecole-management-normandie.fr/>

→ Ingérence et politique de sécurité des systèmes d'information

Septembre 2014

Travaux des auditeurs de l'INHESJ - 4ème promotion (2013-2014) du cycle « Sécurité des usages numériques »

➤ <http://www.inhesj.fr/sites>

→ Nous devons faire front contre l'islamo-fascisme

27/09/2014

Le Monde

Article d'Eric DELBECQUE

→ Sécurité des objets connectés

Décembre 2014

Travaux des auditeurs de l'INHESJ - 4ème promotion (2013-2014) du cycle « Sécurité des usages numériques »

➤ <http://www.inhesj.fr/site>

→ Risques et sécurité de la connexion des systèmes industriels sur internet

Décembre 2014

Travaux des auditeurs de l'INHESJ - 4ème promotion (2013-2014) du cycle « Sécurité des usages numériques »

➤ <http://www.inhesj.fr/sites>

→ La nation à l'épreuve de la guerre économique

Décembre 2014 - Janvier 2015

Diplomatie, Les grands dossiers n°24, La guerre économique mondiale

Article d'Eric DELBECQUE et Lucille COURTOIS

→ Aéroport de Toulouse: « Les investisseurs chinois suscitent des craintes déraisonnables »

5/12/2014

20 minutes

Interview d'Eric DELBECQUE

➤ <http://www.20minutes.fr/>

→ Y-a-t-il péril (jaune) en la demeure ? Radiographie de l'influence que la Chine se construit en France à grands coups de rachats

6/12/2014

Atlantico

Interview d'Eric DELBECQUE

➤ <http://www.atlantico.fr>

→ Aéroport de Toulouse: n'ayons pas peur des chinois

18/12/2014

Le Monde

Tribune d'Eric DELBECQUE

→ Terrorisme : des entreprises françaises dans la ligne de mire

30/12/2014

L'Expansion

Géraldine MEIGNAN - Insertion de propos d'Eric DELBECQUE

➤ <http://lexpansion.lexpress.fr/>

→ Guerre économique : entre secret des affaires et défense du droit d'expression

23/01/2015

Lignes de défense, blog de Philippe CHAPLEAU

Interview d'Eric DELBECQUE

➤ <http://lignesdedefense.blogs.ouest-france.fr/>

→ Loi Macron : le secret des affaires pour répondre à la guerre économique

23/01/2015

Journal du net

Article d'Eric DELBECQUE

➤ <http://www.journaldunet.com/>

→ Ouverture des inscriptions à la 19^{ème} Session nationale spécialisée « Protection des entreprises et Intelligence économique » (Titre I du RNCP, niveau BAC + 5)

La session nationale spécialisée du Département Sécurité économique de l'INHESJ se fixe pour objectifs de délivrer aux managers sécurité/sûreté des entreprises, aux praticiens de l'intelligence économique et aux gestionnaires de crises, des savoir-faire visant à l'identification, l'évaluation et la maîtrise de l'ensemble des risques et des malveillances susceptibles d'atteindre les entreprises et au management des crises d'un point de vue opérationnel, juridique et médiatique. Les auditeurs acquièrent ainsi une vision intégrée de la maîtrise des risques dans la stratégie de management des organisations.

La 19^e session nationale spécialisée débutera en septembre 2015.

L'ensemble des enseignements comporte un volume de 252 heures réparties sur 9 semaines (à raison de 4 jours par semaine, du lundi après-midi au vendredi matin).

La session nationale spécialisée s'organise de la manière suivante :

- ✓ Des cours magistraux, des conférences et des retours d'expérience sont dispensés par des experts et praticiens reconnus de la sécurité/sûreté venant des services publics et des entreprises, des universitaires spécialisés, des hauts fonctionnaires de différents ministères et de grands témoins ou décideurs du monde économique et de la société civile.
- ✓ Des visites, des études de sites et d'entreprises ainsi que des exercices d'audit, de gestion et de management de crise sont organisés au cours de la session.
- ✓ Des groupes de veille et d'analyse (GVA) dans le cadre desquels les auditeurs mènent une réflexion collective sur un sujet donné.

Ce parcours de formation est directement adapté aux besoins de l'entreprise.

Les cours magistraux auront lieu au siège de l'Institut à l'école militaire. Des visites et des exercices de mise en situation organisés par le département entraînent de brefs déplacements en France.

Programme prévisionnel :

- **22, 23, 24 et 25 septembre 2015** – Journées de rentrée à l'École militaire
- ✓ Séminaire commun de présentation aux auditeurs des 3 sessions nationales
- ✓ Séminaire introductif de la Session spécialisée « Protection des Entreprises et Intelligence Economique » : *Cadre de référence de l'intelligence économique*

- **2 octobre 2015** – Ouverture des sessions nationales de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) et de l'INHESJ, par le Premier ministre

- **Du 12 au 16 octobre 2015** – 1^{er} séminaire : *Europe et stratégie d'influence*

- **Du 16 au 20 novembre 2015** – 2^{ème} séminaire (commun aux auditeurs des 3 sessions nationales) : *Politique publique d'Intelligence économique et Sûreté des entreprises*

- **Du 07 au 11 décembre 2015** – 3^{ème} séminaire : *Diagnostic et organisation d'un dispositif de protection globale - 1^{ère} partie*

- **Du 11 au 15 janvier 2016** – 4^{ème} séminaire : *Diagnostic et organisation d'un dispositif de protection globale - 2^{ème} partie*

- **Du 08 au 12 février 2016** – 5^{ème} séminaire : *E-réputation et cybersécurité*

- **Du 07 au 11 mars 2016** – 6^{ème} séminaire : *Management de crise, complexité et résilience*

- **Du 11 au 15 avril 2016** – 7^{ème} séminaire : *Protection des entreprises en zone hostile*

- **Du 09 au 13 mai 2016** – 8^{ème} séminaire : *Mondialisation et richesses des nations*

- **Du 23 au 26 mai 2016** – 9^{ème} séminaire (Facultatif) : *Voyage d'études à l'étranger (commun aux auditeurs des 3 sessions nationales)*

- **Du 06 au 09 juin 2016** – Séminaire de clôture

Témoignage : > <http://www.inhesj.fr>

Pour en savoir plus : > <http://www.inhesj.fr>

Contact : Département Sécurité économique

Tél. : +33 (0)1 76 64 89 93

Fax : +33 (0)1 76 64 89 44

E-mail : > securite-economique@inhesj.fr

Défis

Déjà parus

L'Intelligence stratégique au service de la compétitivité



• n°3 : **LE SECRET DES AFFAIRES :**
vers une concurrence loyale

• n°2 : **BUSINESS EN MILIEU
HOSTILE**
La protection des entreprises
à l'international

Défis Abonnez-vous à cette adresse



www.inhesj.fr

JE M'ABONNE



INHESJ

Département Intelligence et sécurité économiques