

GEOPOLITIQUE ET ENTREPRISES

Exposé pour Groupe Economie et Géopolitique - UTB – P. Baboux 06/03/2022

INTRODUCTION

Souvent oubliées des analyses géopolitiques, les entreprises en sont pourtant l'un des acteurs-clés. Elles représentent, les sources principales de production de biens et de services. Elles constituent donc un déterminant, de la richesse des nations, donc de leur puissance.

Leur activité est stratégique et ont constitué, de tout temps, les bras armés de l'influence des États.

Longtemps peu conscientes des risques géopolitiques, les entreprises, notamment françaises ont du mal à intégrer cette dimension « extra financière » de leur action à l'international – qui dépasse leur « dimension économique traditionnelle ».

SOURCES

- Revue internationale et stratégique N°125 – 2022 : contributions de Sylvie Matelly, Felix Torres, Charles Thibout, Alisée Pornet, Frédéric Pierucci
- Article de Jean-François Fiorina Entrepreneuriat, audace et géopolitique
- Ecole française de la guerre économique - VA Editions 2018
- Article de Frédéric Munier - Revue Conflits 19 novembre 2014 - La guerre économique d'hier à aujourd'hui
- Article de Jean Baptiste Noé - Revue conflits - 22 novembre 2019
- Article de Nathalie Belhoste – La Tribune Auvergne Rhône Alpes 2 mars 2020
- Article de Jean-François Antoine – Plate forme Nextsee – 3 janvier 2021
- Article de Meyer Guillaume – Portail de l'IE

Plan : 3 parties

I. LES ENTREPRISES INSTRUMENTS DE LA PUISSANCE ECONOMIQUE DES ETATS

A. APPROCHE HISTORIQUE DES RELATIONS ETATS/ ENTREPRISES

B. LES ENTREPRISES TECHNOLOGIQUES AMERICAINES ET LE POUVOIR

C. LES ENTREPRISES CHINOISES CONTRIBUTRICES DE LA STRATEGIE D'INSERTION DE LA CHINE DANS LA MONDIALISATION

II. LES ENTREPRISES INSTRUMENTS DE LA GUERRE ECONOMIQUE ENTRE ETATS

A. LA GUERRE ECONOMIQUE C'EST QUOI ?

B. ARMES ET PARADES DE LA GUERRE ECONOMIQUE

C. EXEMPLES D'ENTREPRISES VICTIMES DE LA GUERRE ECONOMIQUE

D. UNE ARME JURIDIQUE PARTICULIERE : LE PRINCIPE D'EXTRA-TERRITORIALITE DU DROIT AMERICAIN ET CONSEQUENCES.

III. STRATEGIE D'ENTREPRISE ET GEOPOLITIQUE :

A. L'ENTREPRISE : UNE ACTRICE GEOPOLITIQUE

B. L'ANALYSE GEOPOLITIQUE

I. LES ENTREPRISES INSTRUMENTS DE LA PUISSANCE ECONOMIQUE DES ETATS

A. APPROCHE HISTORIQUE DES RELATIONS ETATS/ ENTREPRISES:

L'historien Félix Torres distingue **plusieurs grandes phases qui s'interpénètrent**

1. **du XVIe au début du XIXe siècle** : Compagnies, sociétés et autres manufactures prennent une dimension nouvelle et deviennent des instruments au service de la richesse et des ambitions des princes et de leurs États. Période marquée par l'essor de sociétés commerciales coloniales et impériales qui vont jouer un rôle décisif dans l'essor du capitalisme.

A titre d'exemple : les compagnies des Indes orientales, britannique (1600), néerlandaise (1602) et, dans une moindre mesure, française (1664) sont les premières grandes sociétés internationales de leur époque. Le destin de ces sociétés à privilège, c'est-à-dire à monopole, se confond avec celui de leurs nations d'origine qui n'hésitent pas à déclencher des conflits armés, comme les quatre guerres maritimes anglo-néerlandaises du XVIIe et du XVIIIe siècle, avec pour enjeu le contrôle des échanges commerciaux internationaux à leur profit.

2. **de la fin du XIXe siècle aux années 1970 : essor des firmes multinationales**, au sens classique du terme : une **première phase de mondialisation**

A la fin du XIXe siècle, des firmes américaines partent s'implanter hors des frontières, dans une logique d'élargissement de leur marché, grâce à des filiales commerciales et, quelquefois, de production. Ex : la Singer Manufacturing Company qui s'impose rapidement comme le premier fabricant de machines à coudre mondial.

A partir de 1945-1950, l'implantation de firmes américaines à l'étranger s'accélère, notamment vers l'Europe, à la faveur du plan Marshall.

Dans les années 1960, ces entreprises représentent les deux tiers des investissements directs à l'étranger (IDE)

3. **des années 1980 aux années 2000 : émergence de firmes globales multinationales intégrées : deuxième mondialisation ou globalisation**

À partir des années 1980, les firmes multinationales recomposent et rationalisent leur processus de la production jusqu'au service après-vente, à l'échelle de la planète. (Ex : d'Apple, la plus illustre d'entre elles). Leur marché est désormais global, gouverné par la dynamique de parts de marché mondiales.

A partir du milieu des années 1980, en France, les grandes entreprises se mondialisent « à marche forcée » (Ex : Air Liquide, Lafarge, L'Oréal, Saint-Gobain Aventis, Engie, Schneider Electric, Veolia ...) par la **nécessité de trouver des relais de croissance hors d'un marché national** mature et d'entrer dans la globalisation en cours – sauf à disparaître ou être racheté comme Arcelor, Pechiney ou Technip, enfin, peut-être et surtout, émancipation des carcans étatistes et fiscaux français .

Parallèlement, on assiste à des délocalisations excessives du processus de production – hélas focalisé sur la seule question du coût de la main-d'œuvre, en oubliant les exigences de compétitivité dans une économie mondiale ouverte (Ex : Renault préférant produire hors du territoire national !)

4. à partir des années 2000 : fin des espérances ou illusions d'une « mondialisation heureuse » dans laquelle les États-nations seraient réduits à la portion congrue commencent à se dissiper.

La rivalité géopolitique et géoéconomique entre les nations redevient un combat dans lequel beaucoup de coups sont à nouveau permis ou affichés.

Sûre de son modèle et des valeurs qui le sous-tendent, les États-Unis, première puissance économique mondiale utilise le principe **d'extraterritorialité de ses dispositions juridiques** à l'encontre des entreprises étrangères.

Sous couvert du (**Foreign Corrupt Practices Act, FCPA**), des tribunaux américains condamnent des banques européennes à payer des centaines de millions de dollars, pour avoir contourné les sanctions américaines en matière d'embargo contre divers « pays voyous » tels l'Iran, le Soudan, la Birmanie ou la Libye. Les opérations incriminées ne s'étaient pourtant pas déroulées sur le sol américain.

5. la période actuelle : remise en question de la mondialisation comme espace de marché global. Montée des enjeux et tensions géopolitiques auxquelles les entreprises multinationales ou régionales participent, qu'elles le veuillent ou non, exportant ailleurs les capacités de production, les FMN pénalisent les entreprises locales et, avec elles, cols bleus et classes moyennes.

Un nouveau type de mondialisation éclate au grand jour à partir du pivot des années 2015-2016 : référendum britannique en faveur du Brexit et ses conséquences, élection de Donald Trump à la présidence des États-Unis, affirmation nationaliste de Xi Jinping à la tête de la Chine, etc. **Qu'elles soient américaines, britanniques, chinoises ou françaises, voilà les entreprises, les plus grandes en particulier, invitées par leurs gouvernements à s'insérer plus étroitement dans les voies de l'intérêt national.**

En France, politique et souveraineté industrielles sont de nouveau à l'ordre du jour, afin de remédier à « trente ou quarante ans de désindustrialisation » :

Accès aux ressources-clés, contrôle des intérêts technologiques sensibles, affirmation de l'innovation et de la recherche et développement (R&D), réindustrialisations porteuses d'emplois, notamment dans les territoires périphériques délaissés, meilleur accès au financement, rayonnement d'influence des fleurons hexagonaux dans l'aéronautique, le luxe ou la culture, amélioration des conditions de la « plate-forme France » pour les entreprises nationales, mais aussi internationales, que l'on souhaite voir s'installer chez soi.

Pourtant, même reliées à leur pays d'origine et attachées à leur nationalité, les entreprises sont d'abord soucieuses de leur liberté de décision et de gestion tournée vers l'efficacité et la performance. « Les entreprises et les États ne défendent tout simplement pas les mêmes intérêts », soulignait Frédéric Monlouis-Félicité, ancien directeur général de l'Institut de l'entreprise, ajoutant : « les entreprises se sont largement autonomisées [...] elles ne sont plus dans une relation de soumission à l'égard du bon vouloir de l'administration ».

B. LES ENTREPRISES TECHNOLOGIQUES AMERICAINES ET LE POUVOIR

Sources Charles Thibout Chercheur associé à l'IRIS

1. Développement grâce aux politiques publiques du gouvernement américain :

IBM est la première entreprise à bénéficier du soutien du gouvernement américain dans son développement, grâce aux brevets de mécanographie qu'elle détient sur la carte perforée. En 1935, le Social Security Act est signé et le gouvernement américain signe un premier contrat lucratif avec IBM pour suivre les enregistrements de 26 millions de personnes bénéficiaires du Social Security Act

En 1943, IBM obtient un contrat qui lui rapporta 100 millions de dollars, en vendant à l'US Navy son système « Mark I » pour permettre à ses navires d'effectuer des calculs de trajectoires de tirs.

Les GAFAM s'inscrivent dans cette histoire du développement technologique sous « ordination étatique » pour des motifs avant tout militaires, le gouvernement fédéral des EU encadre l'espace scientifique et technique via un vaste réseau d'agents sociaux et d'institutions.

Ces entreprises vont bénéficier du soutien massif de l'état dans leur développement, notamment via le Bay DohI Act qui permet aux Universités américaines et de façon générale à toute organisation bénéficiant de fonds publics de breveter leurs découvertes et inventions et ainsi de vendre des licences pour les « produits » de la recherche financée sur fonds publics.

Apple, par exemple, a pu bénéficier de cette disposition législative.

Ainsi, l'écran tactile a été créé par l'entreprise FingerWorks fondée par un professeur de l'Université du Delaware et par l'un de ses doctorants, dont la thèse était financée par la National Science Foundation (NSF) et la Central Intelligence Agency (CIA)

2. Evolution de Prestataires de services vers agents du pouvoir fédéral

Alors qu'émergent des risques diffus (attentats terroristes), les nouvelles technologies conçues par ces entreprises laissent espérer une collecte, une analyse et un stockage de l'information plus efficaces au profit de la Défense et du Renseignement américains.

Microsoft va passer ses premiers contrats publics essentiellement avec le département de la Défense : l'US Army en l'occurrence, qui est toujours son principal client gouvernemental (78 %). Il en va de même pour Apple, dont 70 % des contrats avec le gouvernement, entre 1984 et 1995, sont passés avec la Navy et l'Air Force.

Le **poids écrasant du secteur de la défense** et de la sécurité nationale est encore perceptible aujourd'hui : depuis 1984 (date du premier contrat, signé par Apple), 78 % des contrats gouvernementaux des GAFAM (Microsoft pour la quasi-totalité d'entre eux) ont été passés avec le département de la Défense, premier client fédéral de ces entreprises.

Aussi importants que soient les montants de ces contrats, ils ne représentent toutefois qu'une petite fraction de leur chiffre d'affaires. L'essentiel réside moins dans les profits ainsi engrangés que dans la **relation partenariale, le système d'alliances et d'échanges**, qu'ils concourent à bâtir.

Signe de la dépendance fonctionnelle de l'État à l'égard de ces technologies et de leurs concepteurs, ces prestations sont corrélées à une implication plus accrue de ces entreprises dans le processus politique (**figure n° 1**). On la constate, d'abord, par l'augmentation de leurs dépenses en lobbying et en financements de campagnes électorales depuis les années 1990 (**figure n° 2**).

Alphabet (maison-mère de Google) est ainsi le premier contributeur (4,4 millions de dollars) du comité de campagne de Joe Biden en 2020 ; Microsoft arrive en quatrième position (2,4 millions), derrière l'Université de Californie et le gouvernement fédéral lui-même, suivi par Amazon (5e ; 2,3 millions), Apple (6e ; 1,9 million), et Facebook à la huitième place (1,6 million).

Figure n° 1 : Évolution comparée des montants des contrats fédéraux et des dépenses en lobbying et en financements de campagnes électorales fédérales de l'ensemble des GAFAM (1998-2020, en millions de dollars)

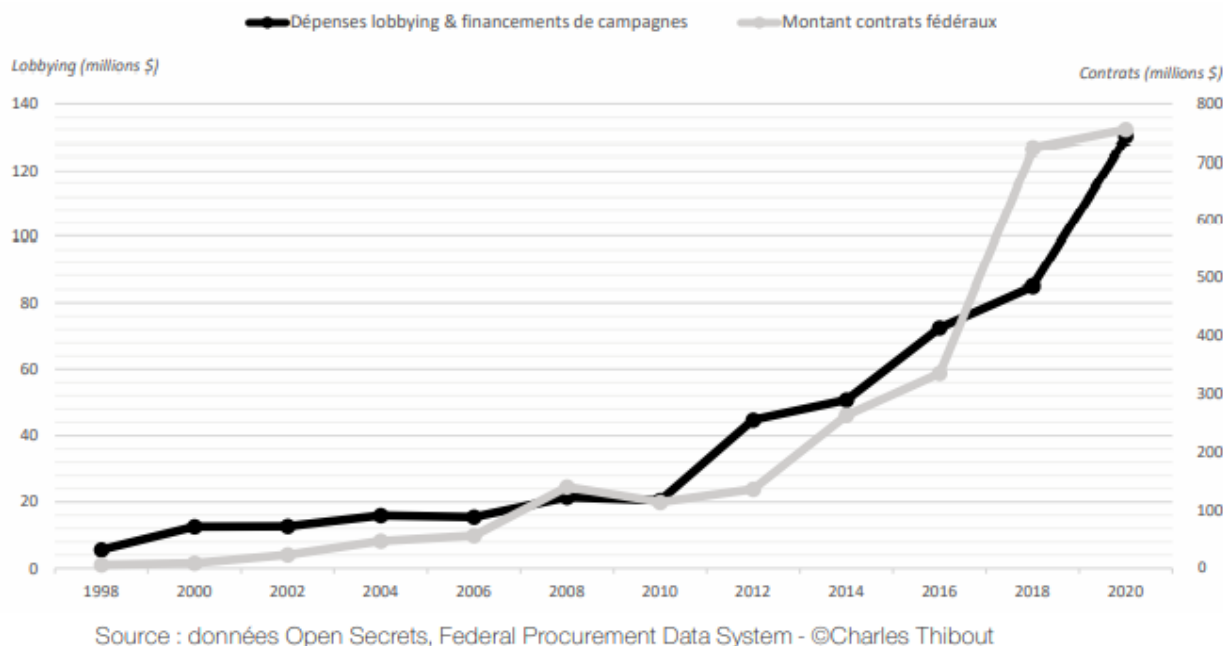
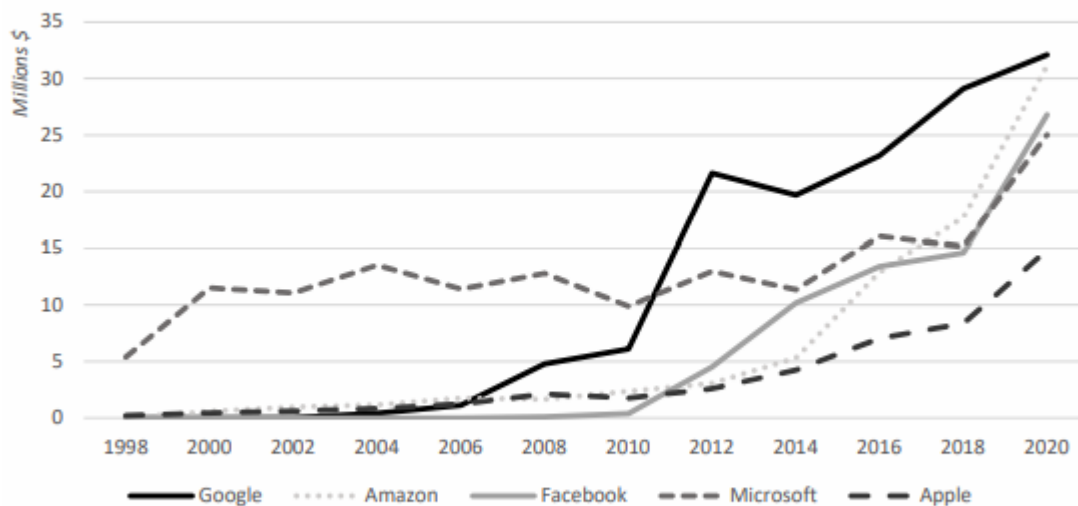


Figure n° 2 : Dépenses en lobbying et en financements de campagnes électorales de chaque entreprise (1998-2020, en millions de dollars)



Ces dépenses d'« influence » (lobbying) ont fortement crû au cours de la dernière décennie: taux de croissance annuel de 27 % entre 2010 et 2020. Les **lobbyistes** recrutés par ces firmes ont pour caractéristique commune d'être, dans leur grande majorité, **d'anciens employés du Congrès**, signe de la quête, par ces firmes, d'une expertise dans la fabrique des normes et des politiques publiques. À cela s'ajoute l'intégration de leurs employés dans des comités consultatifs fédéraux, chargés de conseiller les agences de l'Etat et les départements.

Au-delà de l'activité de conseil aux décideurs publics, elles constituent des relais et des auxiliaires de l'action gouvernementale, y compris dans le périmètre « régalien » (défense, renseignement, police, diplomatie, etc.).

L'exemple le plus célèbre est leur **association progressive** (à l'exception d'Amazon) au **programme PRISM** de la National Security Agency (NSA), entre 2007 et 2012, un programme de surveillance par lequel l'agence de renseignement pouvait accéder directement aux serveurs de ces entreprises, selon les documents révélés par Edward Snowden en 2013.

Toutefois, l'apparente « consubstantiation » des GAFAM et du personnel politico-administratif bute sur une pierre d'achoppement pour l'heure inamovible : la sécurité nationale.

3. Vers une recherche apparente d'émancipation:

Les GAFAM sont tentés par l'émancipation suite à l'effet conjugué de plusieurs constats et événements. Ces « événements » ont pour caractéristique commune d'avoir menacer l'expansion commerciale de ces entreprises.

- Les révélations sur leur participation au programme PRISM, par Edward.Snowden
- Le tournant sinophobe de l'administration américaine sous la présidence Trump, conforté par la défiance à l'égard des progrès technologiques chinois.
- **Le « Cloud Act », adopté en mars 2018, loi extraterritoriale américaine** qui permet aux administrations des États-Unis, disposant d'un mandat et de l'autorisation d'un juge, d'accéder aux données hébergées dans les serveurs informatiques situés dans d'autres pays, au nom de la protection de la sécurité publique aux États-Unis et de la lutte contre les infractions les plus graves dont les crimes et le terrorisme.
- Les initiatives politiques venues d'Europe, visant à renforcer le contrôle sur les activités numériques, en faisant notamment de la localisation et de la protection des données un enjeu de souveraineté : **le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) européen.**
- Elles ont, par ailleurs, **décuplé leur valeur boursière depuis 2005**, ce qui leur donne des ailes.

Les GAFAM ont publiquement affiché leur volonté de d'émanciper de la tutelle étatique :

- en promouvant, par exemple, le chiffrement des données transitant via leurs serveurs, y compris par le recours à des services de chiffrement d'entreprises tierces non soumises a priori à l'extraterritorialité du droit américain, dont le Cloud Act.
- par la création (au moins annoncée) de **partenariats avec des universités chinoises** liées au régime et à l'armée, notamment en intelligence artificielle !

Tout en ayant bénéficié de l'aide de l'État pour se développer, les GAFAM ont mis les agents de l'Etat et ses institutions dans leur dépendance : l'Administration américaine a besoin de leurs technologies pour continuer de remplir ses missions ; les responsables politiques en ont besoin pour accéder à des positions dominantes et s'y maintenir – en témoigne l'importance des réseaux sociaux et du profilage en ligne lors des campagnes électorales.

C . LES ENTREPRISES CHINOISES CONTRIBUTRICES DE LA STRATEGIE D'INSERTION DE LA CHINE DANS LA MONDIALISATION

Sources : Alisée Pornet : économiste à l'Agence française de développement (AFD)

1. Entreprises publiques ou privées ?

Définir si une entreprise chinoise est publique ou privée demeure une gageure.

La Chine, deuxième économie mondiale, est celle qui possède le plus d'entreprises d'État au monde, plus de 150 000, même si leur part dans la contribution au PIB a diminué.

En 2018, le total des actifs des entreprises publiques chinoises s'élevait à 194 % du PIB soit plus qu'au début des années 2000.

2. Des réformes économiques pour soutenir les politiques de développement

- Dès la fin des années 1970, les grandes politiques de développement furent précédées de réformes économiques majeures : création des **Zone Economiques Spéciales (ZES)** par Deng Xiaoping pour attirer des Investissements Directs Etrangers (IDE), au début des années 2000.

- En parallèle, pour soutenir les entreprises à l'étranger, la Chine devait également assurer des financements de long terme, notamment via la restructuration du secteur bancaire et l'émergence des banques publiques chinoises. Restructuration qui a été réalisée avec le FMI.

Trois nouvelles banques spécialisées ont été créées:

- la China Development Bank : finance les projets d'infrastructures et d'équipements prioritaires

- l'Exim Bank : finance le commerce extérieur

- l'Agricultural Development Bank of China : les infrastructures et le développement agricole.

Ces banques ne collectent pas de dépôts des particuliers et ne sont pas soumises à des objectifs de rentabilité.

3. Organes de Soutien et contrôle des entreprises investissant à l'étranger

Les stratégies d'investissement des entreprises chinoises, notamment des entreprises d'État, font l'objet de contrôles de la part de plusieurs organes du gouvernement

- **SASAC** (Supervision and Administration Commission of the State Council), Commission chinoise d'administration et de supervision des actifs publics en français, est l'agence publique chargée de la supervision des entreprises publiques chinoises. Elle a été fondée en 2003. « **Elle régule les capacités des entreprises à capter de fortes parts de marchés domestiques et internationaux, La SASAC joue donc un rôle important dans le cadre des routes de la soie** », par l'accord qu'elle octroie aux projets d'entreprises à l'étranger.

- **SINOSURE** fondée en 2001, est l'organe qui **assure les actifs des entreprises à l'étranger**. Sinosure fait partie des plus importantes **agences de crédit export** mondial. Elle dispose d'un droit de veto sur les projets suivis par les entreprises chinoises à l'étranger et est impliquée sur la totalité de la chaîne des projets. En mars 2019, le montant total des assurances couvrant des investissements dans les pays membres de la BRI était de 724 milliards de dollars.

- **La Chambre du commerce international de Chine (CCIC)**, fondée en 1998, constitue également un relais et dispose de plus de **30 bureaux dans le monde**.

4. Le développement des entreprises chinoises à l'étranger et la BRI

Les objectifs visés :

- l'ouverture de nouveaux débouchés pour une économie largement dépendante de ses exportations
- soutien économique aux entreprises parfois réticentes à développer leur activité à l'étranger par défaut de stratégie et d'outils
- compétition économique entre entreprises chinoises qui trouvent leurs débouchés à l'étranger.

Le rôle des ZES :

Les ZES jouent un rôle important dans la relation entre la Chine, ses entreprises et la BRI. Il s'agit de déléguer à une entreprise chinoise la création d'un « nid » pour accueillir des entreprises chinoises à capitaux privés qui, sans cela, n'oseraient pas quitter le territoire. Les entreprises chinoises auraient investi 18 milliards de dollars dans ces parcs industriels le long de la BRI et plus de 1 000 entreprises chinoises commerceraient avec ces zones. Elles permettent ainsi aux plus petites entreprises chinoises de s'exporter, accompagnées dans le développement de leurs activités par des services de douanes et des centres juridiques.

5. Les cibles géographiques des entreprises :

Les ministères du Commerce, de l'Agriculture et des Finances donnent les orientations diplomatiques, financières et stratégiques globales. Cette gouvernance montre l'étroite relation entre les entreprises chinoises à l'international et les directives du parti.

Les autres facteurs de répartition :

- les liens historiques : la région autonome du Ningxia, s'est engagée dans une coopération avec les pays arabes. Sa population est majoritairement issue de l'ethnie HUI, liée historiquement au Moyen-Orient
- la diaspora des provinces du Sud-Ouest ou Sud-Est bénéficient de la présence dans les pays d'Asie du Sud-Est pour identifier des opportunités d'engagement.
- la proximité géographique : la province du Yunnan est considérée comme une « porte d'entrée », du fait de ses frontières, vers les pays de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (Asean) et cultive notamment une relation privilégiée avec le Vietnam.

6. Les nouvelles directives imposées par le Parti :

Si l'un des objectifs de la BRI était de soutenir les débouchés des entreprises à l'international, la souveraineté nationale et **les intérêts domestiques priment toujours sur l'extraversion internationale.**

Depuis décembre 2021, la **participation** des investisseurs étrangers dans une entreprise chinoise cotée sur un marché international est **limitée à 30 %**.

Il existe une liste recensant 31 secteurs auxquels les investisseurs étrangers ne peuvent pas accéder librement, dont les logiciels et les technologies de l'information. Dans ces secteurs, un investisseur ne pourra à lui seul détenir plus de 10 % du capital d'une entreprise.

La campagne récente pour la prospérité commune lancée par Xi Jinping **s'attaque désormais** aux grandes entreprises, dénonçant les abus de position dominante, et mettant davantage en avant la petite entreprise chinoise, essentiellement familiale, qui constitue la majorité du tissu économique. Certains groupes sont décriés pour leur surendettement, leurs surcapacités et leur manque d'efficacité. Environ 90 % des entreprises détenues par le gouvernement, dont plusieurs douzaines cotées à l'étranger, ont ainsi finalisé leurs « amendements » pour donner officiellement aux organisations du parti le pouvoir ultime de décision et de nomination du personnel !

Remarques de Alisée Pernet

Le rôle des entreprises chinoises reste cependant soumis à la primauté du parti sur les intérêts économiques.

Les routes de la soie montrent ainsi parfois les **injonctions contradictoires de la Chine** entre une assertivité – voire agressivité de ses entreprises – sur la scène internationale, à l'heure d'une croissance à deux chiffres perdue, source d'inquiétude pour le gouvernement central, et en même temps, une règle inchangée assurant la primauté de l'intérêt du parti (exemple de la trajectoire d'Alibaba et de son président Jack Ma).

La BRI incarne à la fois des opportunités économiques, mais aussi des risques politiques pour la Chine de laisser ses entreprises s'ouvrir à de nouveaux horizons.

Tantôt soutenues – notamment par des subventions dénoncées par l'Union européenne et globalement les institutions internationales (Fonds monétaire international [FMI], Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], OMC) –, **tantôt restreintes** dans leurs activités à l'étranger.

Les entreprises chinoises restent soumises aux directives de leur gouvernement, qui leur rappelle régulièrement les frontières politiques de leur internationalisation (limite d'entrée au capital, restriction d'investissement, pourcentage d'endettement extérieur, changement de gouvernance).

II. LES ENTREPRISES INSTRUMENTS DE LA GUERRE ECONOMIQUE ENTRE ETATS

A. LA GUERRE ECONOMIQUE C'EST QUOI ?

Christian Harbulot, fondateur de l'Ecole de guerre économique, dans la 3ème édition du Manuel d'intelligence économique déclare « L'idée d'un marché pacifié et régulé par des institutions internationales a dominé la réflexion sur l'économie mondiale pendant des décennies. Force est de constater que la réalité est tout autre. Les affrontements économiques sont au cœur des enjeux du monde contemporain »

Dès lors, les entreprises peuvent faire les frais d'affrontements massifs, Etat contre Etat.

Les armes utilisées sont nombreuses : le contrôle des échanges, les droits de douane, la confiscation d'avoirs ou, plus brutale, l'interdiction de tout commerce avec l'Etat visé, qui peut être étendue aux nations tierces, sous la menace de représailles. L'interdit peut viser un produit ou une marque, (cf. Huawei aux USA), ou s'étendre à la totalité des transactions commerciales avec un Etat, comme un embargo. Quand un tel choix est fait par une puissance hégémonique, comme les Etats-Unis, les entreprises du reste du monde sont sacrifiées.

1. Rappel des buts de la guerre économique :

Sauver les emplois industriels

Ce défi est devenu une obsession tant les délocalisations ou la sous-traitance dans les pays à bas coûts salariaux saignent à blanc les pays industrialisés.

Pourquoi cette obsession pour les emplois industriels dans notre monde tertiarisé ? C'est que nos sociétés où l'essentiel du PIB ne provient plus du secteur secondaire, n'en sont pas moins industrialisées. Non seulement les emplois industriels génèrent de l'emploi tertiaire mais, en outre, il en existe un grand nombre qui demandent de la qualification.

Bernard Esambert parle d'une « symbiose industrie-service » pour désigner ce couple formé par l'industrie de haute technologie et le tertiaire qui l'accompagne. Perdre les premiers au profit des nouvelles puissances industrielles, c'est perdre les seconds et risquer de régresser, sans compter le risque du chômage ou du sous-emploi, ce qu'aucune démocratie ne peut supporter à long terme.

Conquête de marchés et de ressources rares

Un autre but, décisif pour les États, est, non plus la défense, mais la conquête de marchés et de ressources rares.

La lutte que les États-Unis et la Chine se livrent autour des ressources du sous-sol africain en est l'illustration. Absente d'Afrique il y a 25 ans, la Chine est désormais son troisième partenaire commercial derrière les États-Unis et la France ; elle en importe aux deux tiers du pétrole mais aussi des métaux, du coton, des pierres précieuses.

L'acquisition d'entreprise concurrentes

Les entreprises sont, plus que jamais, des **proies** non seulement pour leurs homologues du privé (accaparement de technologies ou de marchés) mais aussi pour les États. À ce titre, la crise a facilité l'entrée dans le capital de très grandes compagnies de pays du Sud via de puissants fonds souverains.

2. Guerre économique et nationalité des entreprises

Source : Frédéric Munier

N'est-il pas illusoire de dire d'entreprises de plus en plus multinationales, possédées par des capitaux étrangers qu'elles possèdent tel nationalité ?

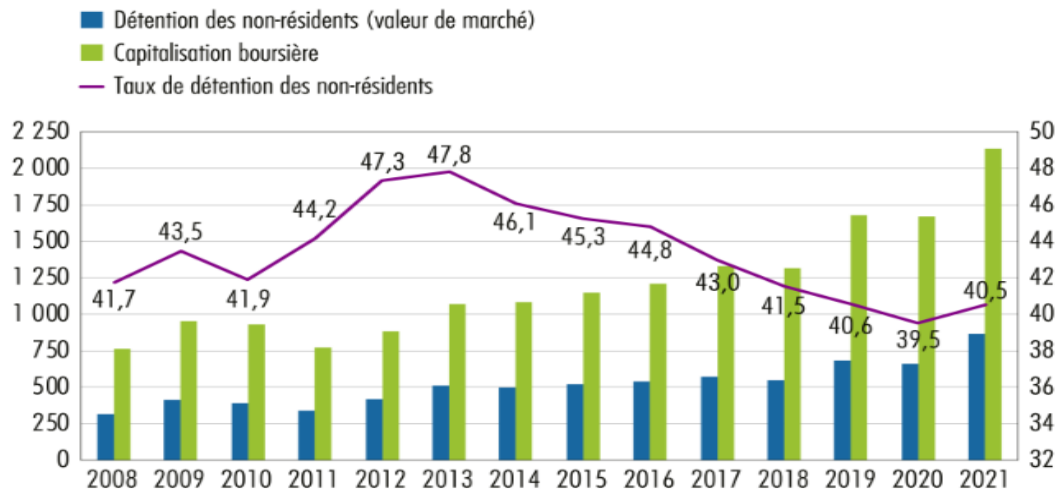
A titre d'exemple **un tiers des sociétés françaises du CAC 40** sont détenues en majorité par des non-résidents.

Fin 2021, ils détenaient 40 % de la capitalisation boursière totale, soit 866 milliards d'euros sur 2 137 milliards. Cette hausse s'explique par des flux nets d'achats d'actions, principalement dans des sociétés en lien avec les activités pétrolières, gazières ainsi que les services aux consommateurs.

Source : site de la Banque de France

Taux de détention par les non-résidents du capital des sociétés françaises du CAC 40

(échelle de gauche : montants en milliards d'euros, échelle de droite : taux en %)



Sources : Banque de France (balance des paiements) et Euronext.

L'idée de nationalité des entreprises n'est cependant pas obsolète :

En fait, les économistes ont montré que, malgré la logique de transnationalisation, l'idée de « nationalité des entreprises » n'était pas obsolète.

D'abord parce qu'un certain nombre d'entreprises stratégiques sont protégées par les États : directement lorsqu'ils en sont actionnaires – cas d'Areva, de Thales ou encore de Dassault en France – indirectement lorsqu'ils sont les garants de leur indépendance à l'égard d'entreprises étrangères.

En France, les détenteurs nationaux, s'ils peuvent être minoritaires, n'en constituent pas moins le socle de l'entreprise. Quant aux managers et aux dirigeants, la quasi-totalité sont français. Le capital est international mais l'entreprise demeure française tant aux yeux de ses dirigeants que de ses employés et de ses actionnaires étrangers.

Les firmes actuelles, malgré leur caractère global, n'en conservent pas moins un ancrage national.

3 . Guerre économique et multilatéralisme : des contradictions

Notre époque est tissée de contradictions ; d'un côté les États tiennent un discours officiel prônant un multilatéralisme dans le cadre des institutions internationales (ONU, l'OMC, le FMI...) et solidarité dans le domaine financier prôné par le G20. De l'autre côté, ils veillent à ce que les entreprises nationales ne perdent pas de parts de marchés.

Christian Harbulot fait état d'un **bascullement du manichéisme de la guerre froide à la guerre économique multilatérale**. Selon lui, au **couple allié/adversaire s'est substitué celui de partenaire/concurrent**.

Dès lors, toute affirmation péremptoire devient impossible. Les États-Unis et la Chine se livrent une guerre implacable au sujet des ressources de l'Afrique. Mais la Chine, via l'achat des bons du Trésor américain est le pays qui permet aux États-Unis de vivre à crédit. Quant aux IDE américains, ils jouent un rôle non négligeable dans la croissance chinoise. Autre exemple, la Chine et Taïwan sont des ennemis politiques mais des partenaires économiques.

B. ARMES ET PARADES DE LA GUERRE ECONOMIQUE :

1. La guerre « couverte » :

Si la guerre économique est une lutte, elle s'appuie sur des armes et des parades. Dans le cadre d'une guerre dite « couverte », un certain nombre d'outils valent comme arme.

La formation :

La première arme de toutes est sans nul doute la formation ; dans nos sociétés en perpétuel mouvement, la formation initiale contribue à créer une main-d'œuvre ou des cadres préparés au changement.

La recherche fondamentale et appliquée / Les brevets

Dans la même logique, l'importance accordée à la recherche est fondamentale. Ainsi la Chine dispose depuis 2010 de plus de chercheurs que les États-Unis même si ces derniers bénéficient grâce à la pratique de la « captation des cerveaux », des esprits les plus affûtés de la planète.

De plus aux États-Unis, le Bayh-Dole Act de 1980 prévoit que les brevets financés sur fonds publics soient cédés prioritairement sous forme de droits exclusifs à des entreprises privées américaines. Les brevets constituent une arme décisive dans la perspective d'une lutte commerciale entre nations.

L'intelligence économique ou guerre de l'information

La dernière arme de la « guerre couverte » repose sur l'intelligence économique. Elle s'apparente à la fois à une arme, mais également à une tactique de défense – prévoir un risque d'alliance, pratiquer la désinformation, se prémunir de la concurrence en connaissant l'état d'avancement de ses principaux adversaires.

Les États-Unis sont l'acteur principal de cette guerre de l'information. On sait désormais que la NSA, créée initialement dans une logique de contre-espionnage durant la guerre froide, aurait utilisé le réseau « Échelon » pour connaître la position de l'Union européenne en 1994 lors des négociations finales de l'Uruguay Round.

Éric Delbecque, spécialiste d'intelligence économique, déclare dans son ouvrage « L'Intelligence économique », PUF 2007, que « dans un jeu concurrentiel durci qui impose un style de management stratégique réactif et précis, **l'acquisition de l'information à haute valeur ajoutée se révèle aussi indispensable au développement de l'activité économique que l'accumulation du capital financier** ».

2. La « guerre ouverte » :

Lorsque les États passent de la guerre « couverte » à la guerre « ouverte », la panoplie d'armes change.

Représailles géoéconomiques : c'est le cas actuellement avec la pratique **l'embargo**.

Restrictions volontaires aux importations

Les restrictions volontaires aux importations s'apparentent également à des mesures de rétorsion.

Exemple 1: les restrictions imposées par les États-Unis sur les voitures japonaises dans les années 1980 témoigne de la violence du conflit. Devant la progression des ventes d'automobiles nippones, Washington a cherché à protéger les « Big Three » (General Motors, Ford et Chrysler).

Exemple 2: la décision des États-Unis en janvier 2009 de tripler les droits de douane sur des spécialités alimentaires européennes, en réponse à l'interdiction de l'exportation du bœuf aux hormones en Europe.

3. Faciliter la conquête de marché étrangers :

Cela consiste pour les États-Unis à préparer le terrain en libéralisant les échanges commerciaux avec le pays visé ; utiliser l'intelligence économique (renseignement industriel et commercial) pour fournir aux entreprises américaines toutes les données sur le terrain à conquérir ; enfin, constituer des structures ad hoc comme la « War room ».

Pour faire face aux dangers, les acteurs de la guerre économique ont développé des politiques qui s'apparentent à des boucliers ou à des contre-attaques.

Cette stratégie publique offensive est tout entière au service des entreprises privées qui font la force des États-Unis.

C'est dans la même optique que Washington multiplie aujourd'hui la signature de traités de libre-échange bilatéraux : avec la plupart des pays d'Amérique centrale dans les années 2000, avec le Maroc en 2006, la Corée du Sud en 2010. Mais les deux grandes affaires qui les occupent désormais sont le traité transpacifique d'une part, le traité transatlantique avec l'UE d'autre part.

4. Stratégies de défense : subventions aux exportations, dévaluations, normes

Dans un contexte où les barrières douanières sont basses, il existe d'autres moyens de préserver son marché : **favoritisme donné aux entreprises nationales** sous une forme ou une autre (exemple : le « Small Business Act » qui réserve aux États-Unis certains marchés publics aux PME).

La **dévaluation** permettant de stimuler les exportations (ex : Livre Sterling aux Royaume-Uni, le Yuan en Chine, le Yen au Japon) est une arme défensive entre les mains des États.

Les **normes** de toutes natures.

C. EXEMPLES D'ENTREPRISES VICTIMES DE LA GUERRE ECONOMIQUE

1. Victimes de leur avance technologique

Gemplus devenue leader mondial des cartes à puce, est passée sous contrôle d'un fonds d'investissement américain qui a nommé à sa tête un ancien N°2 d'AT&T et administrateur d'In-Q-Tel, société de capital-risque gérée par la CIA .Le "hold-up technologique" sera évité, grâce à la création de **Gemalto**.

Activcard, spécialisée dans les logiciels de gestion d'identité, est passée avec son savoir-faire et ses brevets, sous contrôle du fonds de pension américain Fidelity, dirigé par un ancien directeur, de la CIA.

Huawei ;

Dans un autre registre, le maintien pendant plusieurs mois en détention au Canada de Meng Wanzhou, la directrice financière de l'entreprise chinoise Huawei est une autre forme d'instrumentalisation des actifs d'une entreprise à des fins stratégiques. Les États-Unis considèrent, en effet, que l'avance de Huawei sur les technologies de la « 5G » constituait une menace non seulement pour l'économie américaine, et au-delà, pour la sécurité nationale ou des alliés.

2. Victimes du système de renseignement américain

Thomson CSF s'est fait souffler en 1994 un important appel d'offres brésilien par l'américain Raytheon après que Bill Clinton en personne ait appelé les décideurs du Brésil pour leur signaler un cas de corruption. Cet échec français embarrassant a mis en lumière les armes puissantes et discrètes des USA. En effet, les informations délictueuses - malheureusement exactes - avaient été "aspirées" par le système d'écoute Echelon, analysées par la NSA et fournies au Président américain..

3. Victimes de conflits entre états (embargos)

Affaire PSA vs General Motors (2013-2014) [Source : Meyer Guillaume Portail de l'IE]]

En 1978, **PSA** rachète Chrysler Europe et hérite de la place de constructeur américain déjà bien implanté en **Iran**. En **2011**, PSA produit près de 478 000 voitures en Iran, ce qui en fait son **second marché**.

Peu de temps après, PSA annonce son retrait du marché iranien mettant en avant que leur activité sur ce marché devenait trop difficile à cause des sanctions économiques prises par l'ONU notamment vis-à-vis des banques.

En 2012 PSA, confronté à des difficultés financières est contraint de céder 7% de son capital à General Motors

Toutefois, c'est bien l'Etat américain qui a fait pression sur PSA à travers General Motors en rappelant à PSA que l'entreprise elle aussi peut être touchée par les sanctions prises contre l'Iran.

Les États-Unis vont même encore plus loin en mettant sous pression les banques qui voudraient traiter avec l'Iran mais aussi en instaurant l'Executive Order Act en 2013 sur une stipulation très technique mais efficace dans leur stratégie. « La fourniture de pièces détachées ou de services à des sociétés iraniennes est sanctionnée, mais, concernant le secteur automobile, la fourniture de véhicules « entiers » n'est pas condamnée ». Une aubaine pour General Motors qui exporte des véhicules entiers ce qui leur a permis d'asseoir leur position sur le marché automobile iranien à l'instar de PSA qui s'est vu exclure du marché.

Airbus, Renault, Total, comme leurs sous-traitants, souvent des PME, ont-ils été contraints de renoncer à leurs investissements et à leurs activités en Iran, victimes collatérales d'un conflit dont leur pays d'origine n'est en rien partie prenante.

La Société Générale, le Crédit Agricole, BNP Paribas, Total, Alcatel, Technip, Airbus, Alcatel Lucent, ont dû accepter de payer des **amendes colossales** pour éviter de voir leurs activités bannies de tous les échanges internationaux.

Selon l'auteur, Il s'agit bien ici d'une arme de guerre économique contre les entreprises françaises, lesquelles, comme le précisait la DSGI dans une note d'avril 2018, "font l'objet d'attaques ciblées, notamment par le biais de contentieux juridiques, de tentatives de captation d'informations et d'ingérence économique."

À ces quelques exemples, on mesure la force de frappe régalienne et les avantages concurrentiels extraordinaires dont bénéficient les entreprises américaines.

Mais en réalité, que peut faire une entreprise, même innovante, agile et performante, **confrontée à l'arme de dissuasion (ou de destruction...) massive qu'est le principe d'extraterritorialité du droit américain**

2.4. UNE ARME JURIDIQUE PARTICULIERE : LE PRINCIPE D'EXTRA-TERRITORIALITE DU DROIT AMERICAIN ET CONSEQUENCES.

1. Objectif initial et son extension :

Le **concept d'extraterritorialité du droit américain est une arme de juridique qui a pour origine** la lutte contre la corruption aux Etats-Unis même avant que la puissance publique américaine ne s'en serve comme levier pour déstabiliser les entreprises étrangères.

Le **Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)** est une loi fédérale américaine de 1977 pour lutter contre la corruption d'agents publics à l'étranger. Cette loi a eu un impact international. On parle d'extraterritorialité. Elle concerne l'ensemble des actes de corruption commis par des entreprises ou des personnes, **américaines ou non**, qui sont soit implantées aux Etats-Unis, soit simplement cotées en bourse sur le territoire américain ou qui participent d'une manière ou d'une autre à un marché financier régulé aux États-Unis (ex : transactions en dollars \$)

Or il est utile de préciser que le principe d'extraterritorialité appliqué au dollar, est redoutable **en soi** puisqu'il s'agit d'une devise de réserve internationale.

Par extension, le simple fait d'avoir établi une communication téléphonique ou envoyé un courriel transitant via le territoire américain permet l'application du FCPA.

Cette loi a été complétée et renforcée par la loi internationale sur la lutte contre la corruption et pour la concurrence datant de 1998.

Ces lois ont conduit à la condamnation initialement de diverses multinationales américaines (HP, Lockheed), mais aussi étrangères, dont 6 entreprises françaises en ont été la cible : Alcatel Lucent, Sanofi, Société Générale, Technip, Total, Airbus.

Le montant des amendes a explosé à partir de 2008, atteignant un record de 6,4 milliards de dollars en 2020.

2. Le cas emblématique de l’Affaire Alstom (Extraits Interview de Frédéric Pierucci et autres sources)

En avril 2013 Frédéric Pierucci cadre dirigeant d’Alstom est arrêté à New York par le FBI, afin que la justice américaine puisse faire pression sur le PDG d’Alstom, pour qu’il cède le fleuron français à son concurrent américain General Electric. Il relate cette affaire dans «Le piège américain ».

Motif annoncé : le procureur l’informe qu’Alstom est sous enquête depuis trois ans pour enfreinte à la loi américaine sur la lutte contre la corruption (**Foreign Corrupt Practice Act -FCPA**) et que l’entreprise ne coopère pas et qu’ils ont perdue patience.

Motif réel : General Electric était le leader mondial incontesté dans les turbines à gaz alors qu’Alstom Énergie l’était dans le nucléaire, l’hydraulique et le charbon. Pour General Electric, le but était d’acheter la compétence d’Alstom dans ces domaines, anticipant la chute du marché des turbines à gaz. C’était un enjeu de survie pour General Electric.

« À cette époque, la **prise de conscience de l’utilisation du droit par intérêt économique était balbutiante en France. Elle était quasiment inexistante au niveau des dirigeants d’entreprise, et encore moins au niveau des responsables politiques.** À l’exception de quelques personnes, elle était absente des discours. C’est un des gros soucis que nous avons eus en France, en raison d’une élite qui s’est complètement alignée sur des intérêts qui n’étaient pas ceux du pays et qui a ainsi participé à la vente d’Alstom. Les responsables politiques n’ont pas réagi, comme ils n’avaient pas réagi pour **Technip ou Alcatel** quelques années plus tôt. »

3. Bilan :

« En quelques années, nous avons perdu nos capacités à disposer d’une certaine autonomie énergétique, avec le contrôle de nos centrales nucléaires, à fabriquer et à poser des câbles sous-marins, à construire les réseaux 4G et 5G. Alors que nous étions en avance, nous avons abandonné des pans entiers de notre industrie. Ce n’est pas seulement de la naïveté, mais aussi de la compromission à tous les niveaux, avec une volonté de privilégier les intérêts à court terme de dirigeants, d’actionnaires souvent anglo-saxons, de politiques, de lobbyistes, de banques d’affaires, avant de voir les intérêts stratégiques du pays » F.Pierucci

4. Les Réactions :

Pendant très longtemps, les États-Unis ont pu agir en toute impunité grâce à l’**extraterritorialité de certaines de leurs législations pour favoriser les entreprises américaines.**

On a observé progressivement une **réaction** de la **France**, de la **Chine**, et des **débuts de réaction en Europe** et dans certains autres pays touchés par l’extraterritorialité américaine, comme **le Brésil**.

- En France et en Europe :

Après l’affaire Alstom, **la France a réagi avec la loi Sapin 2**, loi de lutte contre la corruption et pour la transparence de la vie économique.

La loi Sapin 2 permet, d’une part, d’imposer des procédures « anticorruption » dans les entreprises et, d’autre part, d’essayer d’épurer le passé avec les conventions judiciaires d’intérêt public.

Cette loi a donc eu un certain succès, et plusieurs pays s’en sont d’ailleurs inspirés pour créer leur propre loi anticorruption. Tous ces pays ont donc des intérêts communs, dans le sens où ils possèdent des industries, des technologies ou des services qui concurrencent les grandes entreprises américaines. Ce qui n’est que peu le cas en Europe, où seuls quelques pays disposent encore d’industries de pointe dans les domaines régaliens : Italie, France, Allemagne, Suisse, etc.

« **De fait, essayer de faire quelque chose à 27 contre l’extraterritorialité américaine est une illusion.** »

- En Chine :

Pour ce qui est des autres pays, la Chine a réagi à la suite de l’affaire Huawei, avec trois textes : la loi sur le contrôle des exportations, celle sur les contre-sanctions et celle de blocage.

5 . Sensibiliser les PME et TPE aux aspects juridiques de la guerre économique

On aurait tort de croire, en effet, que seuls des géants comme Alstom peuvent être concernés par le sujet : **des entreprises de taille beaucoup plus modeste, des PME, et même des TPE peuvent, demain, se trouver confronter au droit américain et à son bras armé, l'extraterritorialité du dollar.** Or les petites structures sont plus vulnérables que les grosses puisqu'elles ignorent tout de l'univers dans lequel elles se trouvent projetées.

Persuadés qu'un monde « sans frontières » est un monde sans ennemis, beaucoup pensent encore que la technologie est neutre. On voit ainsi des cadres faire usage d'adresses fournies par des opérateurs américains qui ne disposent d'aucune sécurité. Ou bien des entreprises stocker leurs données sur le Cloud sans se rendre compte que celles-ci peuvent être saisies par la justice américaine ou consultées par des concurrents.

Il n'est que la face émergée d'un gigantesque arsenal. Le recours à une messagerie internet dont les serveurs seraient basés aux Etats-Unis (type Gmail et Hotmail) peut vous envoyer devant un tribunal américain – s'il est prouvé qu'ils ont servi dans le cadre d'une opération jugée contraire aux intérêts des Etats-Unis !

Les banques devraient informer les PME et les TPE des risques qu'elles encourent dès lors qu'elles acceptent d'être payées en dollars dans le cadre d'un marché international. Soit parce que l'entreprise peut être indirectement visée dans le cadre d'une procédure dont elle ignore l'existence (liée par exemple, à des sanctions unilatéralement décidées par Washington contre un pays avec lequel elle travaille comme sous-traitant) ; soit parce que la banque locale, filiale d'un établissement plus vaste qui, lui, est au fait de ces risques, demandera à son agence de bloquer le virement... Un tel incident peut être sans conséquence. Comme il peut aussi être fatal à l'entreprise !

5. Réflexions par rapport au numérique (F.Plerucci)

« On constate accélération significative des accords entre les grands groupes français et les GAFAM. On a abandonné l'idée d'un « cloud souverain » pour passer à un « cloud de confiance ». Mais que signifie un « cloud de confiance » ? Prendre des licences américaines, en pensant s'affranchir du Cloud Act, puisque l'entreprise qui fournira les services sera une entreprise française qui aura acheté une licence américaine. Les États-Unis peuvent très bien amender leur loi pour qu'elle s'applique non seulement aux GAFAM, mais aussi aux licenciés des GAFAM »

Proposer **d'étendre le RGPD** (Règlement sur la protection des données personnelles) **aux personnes morales** et de leur infliger une amende équivalente à 4% du chiffre d'affaires mondial des GAFAM, si elles s'emparent de données qui ne leur appartiennent pas, il constitue(rait) pourtant une bonne réponse au *Cloud Act* américain de 2018 (pour *Clarifying Lawful Overseas Use of Data Act*) qui permet de collecter les données sensibles d'entreprises cibles où que celles-ci soient stockées dans le monde, en s'affranchissant des règles de la coopération internationale.

Une loi verra-t-elle le jour dans ce sens ? Un règlement européen ? En attendant que l'Etat ou les instances communautaires protègent leurs entreprises, je serais tenté de dire qu'il appartient à chacun de se former à la guerre du droit »

III . STRATEGIE D'ENTREPRISE ET GEOPOLITIQUE

A. L'ENTREPRISE ACTRICE GEOPOLITIQUE [Source : Nathalie Belhoste]

L'approche géopolitique est de plus en plus nécessaire pour l'entreprise. Cette dernière ne doit plus se mettre en position de subir les relations internationales. Elle est aussi devenue actrice des rapports de pouvoir sur les territoires dans lesquelles elle est implantée.

1 . Exemples de manque d'intelligence géopolitique :

- Acquisition de terres par Daewoo à Madagascar :

En 2008, la presse révélait un accord entre la société sud-coréenne et **le gouvernement malgache** pour que Daewoo puisse exploiter **1,3 millions d'hectares** afin de cultiver des céréales notamment en vue d'assurer la sécurité alimentaire de la Corée du Sud. Dans un des pays les plus pauvres de la planète où l'économie de subsistance passe par une agriculture localisée et où le droit de la propriété privée n'est apparu que dans les années 1990 (le droit coutumier régissant auparavant la gestion des terres), cette décision a entraîné **une révolte paysanne, la chute du régime de Marc Ravalomanana en 2009 et le départ de Daewoo**. Elle n'en n'est bien entendu pas la cause, mais le déclencheur.

- Maintien d'activité de Lafarges en Syrie entre 2011 et 2015

Entre **2011 et 2015**, le groupe Lafarge décidait de poursuivre ses activités au milieu d'une guerre en décidant d'apporter une contribution financière à plusieurs groupes armés, dont le groupe terroriste Daech.

- Campagne publicitaire de la marque Lancôme (L'Oréal) en utilisant une chanteuse de Hong Kong engagée contre le gouvernement chinois

En 2016, la marque Lancôme du groupe L'Oréal prenait la décision de faire un événement promotionnel avec Denise Ho, une chanteuse pop connue, sans prendre en compte son engagement dans le mouvement des parapluies (2014) et contre le gouvernement chinois. Menacé de boycott en Chine, son deuxième marché le plus important, le groupe est revenu sur sa décision, provoquant en retour des manifestations importantes contre la marque dans tout Hong Kong.

2. Une analyse territoriale indispensable :

- Dans le cas de Daewoo, il était important de comprendre que cette question d'appropriation des terres était extrêmement sensible pour une population majoritairement rurale et où la terre est autant un outil de production que le territoire sacré des ancêtres.

- Pour L'Oréal, le fait de considérer Hong Kong comme un marché à part, hors du territoire chinois, a été une erreur stratégique.

- Quant à Lafarge, considérer Daech comme un groupe armé comme un autre dans un pays en guerre, oubliant la dimension idéologique, lui a été fatal.

3. La possible politisation locale des actions des entreprises

- L'opposition au projet de Daewoo a notamment été orchestrée par des membres de la **diaspora malgache**, opposés au gouvernement et **relayée par différentes ONG internationales**. Dans leurs discours, cette affaire a symbolisé localement la façon dont le Président de l'époque s'appropriait et bradait les terres **au profit de puissances étrangères**. Cette opération a alors servi de catalyseur à une insatisfaction latente et généralisée.

- Du côté de L'Oréal et Lancôme, cette décision de la marque de faire appel à une égérie locale a été **politisée en Chine**, mais également à Hong Kong pour symboliser d'un côté, la domination chinoise sur un territoire et de l'autre, la volonté de Hong Kong de marquer son indépendance vis à vis du pouvoir central. Contrairement aux dires des uns et des autres, **l'entreprise n'a pas "fait de politique", mais elle a subi de plein fouet des rapports de pouvoir prégnants sur sa zone d'activité**.

- Quant à Lafarge, seule entreprise multinationale dans une zone en guerre, il était impensable de considérer qu'elle n'allait pas être **la proie d'une économie de guerre** de la part de l'ensemble des groupes en présence.

4. L'entreprise : acteur géopolitique

L'entreprise est aussi un acteur géopolitique dans le sens où elle impacte par ses décisions les territoires sur lesquelles elle évolue et peut se retrouver au cœur de conflits entre différents acteurs (sociaux ou politiques) sans forcément directement prendre parti.

5. Former les cadres à l'intelligence géopolitique et non seulement à la guerre économique

La plupart de nos entreprises sont relativement mal formées à cette vision et à cette analyse géopolitique. Si le risque politique s'identifie et s'assure, **le risque géopolitique est moins évident à repérer et à analyser**. La raison est que peu de managers y sont sensibilisés et se posent les bonnes questions.

Or, ces trois cas montrent que les entreprises ont une responsabilité géopolitique sur les territoires où elles investissent.

B . L'ANALYSE GEOPOLITIQUE, UNE DEMARCHE MAJEURE POUR INDISPENSABLE DANS LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES A L'ETRANGER

Source : Jean Charles Antoine

Les exemples sont nombreux quant à l'impact des évolutions géopolitiques sur l'activité des entreprises, et sur les difficultés que les dirigeants ont pour appréhender ces évolutions dans des environnements parfois violents ou guerriers.

1. La géopolitique - une méthode d'analyse

- scruter en profondeur les territoires, leurs avantages et leurs inconvénients pour le commerce, leurs opportunités et leurs freins naturels, et de comprendre les grandes phases de leur peuplement pour percevoir les idées reçues et les représentations collectives que les habitants se font de leur pays.
- conduire une évaluation des rivalités du passé, qui ont une incidence dans le présent, et éventuellement dans un avenir proche.
- étudier les acteurs multiples et se confronter aux enjeux de chacun d'eux

2. Les avantages de l'analyse géopolitique

L'analyse géopolitique constitue un préalable pour acquérir des parts dans des entreprises étrangères, voire de s'implanter à l'étranger.

- Cas de l'acquisition de part dans une société étrangère : évaluer les tensions politiques

A titre d'exemple, investir 5% dans le capital d'une société chilienne détenue à 45 % par un fonds d'investissement chinois, à 30 % par un fonds de pension américain et à 20 % par un grand groupe brésilien, implique nécessairement d'obtenir une grille de lecture claire des enjeux de chacun des actionnaires.

Dans le cas de tensions politiques et géopolitiques entre Washington et Pékin, parallèlement à des éventuelles sanctions américaines contre l'État brésilien en raison d'affaires de corruption, la société ayant acquis 5 % du capital doit calculer, évaluer ses stratégies à différentes échelles par rapport à la société chilienne, c'est-à-dire dans le cas présent aux niveaux national, continental et mondial.

- **Cas de l'implantation à l'étranger : évaluer le « risque- territoire » au delà du « risque-pays » :**

À titre d'exemple, le risque-pays en Afghanistan est très élevé et le serait encore plus pour des entreprises d'origine américaine. Mais à l'intérieur même des frontières du pays, les luttes d'influence varient selon les régions. Une même entreprise américaine pourrait voir ses employés et son activité en danger dans l'agglomération de Kaboul et en sécurité à la frontière tadjike !

- **Cas de l'aménagement des territoires :**

Connaître au préalable les freins humains et les blocages qui risquent d'apparaître sont deux éléments majeurs que les donneurs d'ordres, les maîtres d'ouvrages et les maîtres d'œuvre utiliseront pour produire des projets qui limiteront les mobilisations contre le projet.

A titre d'exemples :

- Le **Pérou perd chaque année environ 2 milliards** de dollars dans des projets bloqués par des acteurs locaux dont les enjeux n'avaient pas été pris en compte et qui, grâce à Internet désormais, peuvent se mobiliser bien au-delà de leurs frontières pour faire échouer les grandes infrastructures programmées.

- **Au Chili, le projet de plusieurs barrages en Patagonie, de l'entreprise HidroAysen** avait été décidé au sommet de la hiérarchie administrative chilienne, mais les habitants se sont mobilisés contre le projet. Le gouvernement n'avait pas réellement perçu à quel point ces habitants désiraient préserver leur territoire, ni leurs capacités de mobilisation et d'influence au Chili et à l'étranger, allant jusqu'à activer des relais et des appuis aux États-Unis.

- **Cas du développement commercial : connaître les rivalités de pouvoir**

L'analyse géopolitique, met en évidence les rivalités de pouvoir, soit pour les éviter, soit pour s'en servir à des fins mercantiles.

Si les services ou ces produits industriels ne correspondent pas au besoin réel du territoire et de ses acteurs à un moment précis, ou que les dirigeants de ces mêmes pays sont géopolitiquement « tenus » par des politiques qui les lient à d'autres grandes puissances, les marchés n'aboutiront que très rarement à des ventes réelles.

Proposer un produit ou un service à un dirigeant public pris au cœur de rivalités et lui enlever « une épine du pied » grâce à ce produit, facilite l'échange et pique à vif le client potentiel. Outre le fait que ce client potentiel comprendra que l'entreprise a saisi les éléments essentiels de son territoire et y sera particulièrement sensible, il trouvera dans le produit des réponses à ses problématiques. Les négociations quant aux prix n'auront plus qu'à finaliser la démarche commerciale pour conquérir le marché, à partir du moment où ce produit ne viendra pas contrecarrer un poids géopolitique qui pèse sur le pays client.

A titre d'exemple : un produit présenté par une entreprise européenne possédant dans son capital un investisseur iranien, déplaira à un client saoudien qui ne prendra pas le risque d'acquiescer ce produit.

A l'inverse, en raison du plan Vision 2030 du prince-héritier Mohammed Ben Salmane et de sa volonté de créer la ville du futur, NEOM, à quelques dizaines de kilomètres du territoire israélien pour équilibrer le pays par rapport aux zones pétrolières de l'Est, trop proches du Qatar et de l'Iran, un partenariat commercial avec une même entreprise dotée de fonds israéliens sera envisageable.

CONCLUSION – QUELQUES CITATIONS

Mehdi Taje :

L'entreprise ne peut plus ignorer la géopolitique

Par le passé, le marché national était un espace acquis, une base arrière sanctuarisée et difficilement pénétrable. Aujourd'hui, globalisé, le marché de l'entreprise est paradoxalement un territoire «déterritorialisé»

Frédéric Pierrucci

Les contextes économiques et juridiques dans lesquels évoluent et vont évoluer les entreprises vont devenir de plus en plus complexes, avec une multitude de lois, de normes, de règles, de sanctions qui vont s'appliquer, par exemple, à des entreprises européennes, et qui portent ainsi le **risque d'être contradictoires**. Nous nous dirigeons donc vers un monde où il n'existera plus de sécurité juridique pour les entreprises.

Jean-François Fiorina :

Le processus de mondialisation a fait que la concurrence est passée du registre de la compétition commerciale à celui de la "guerre économique".

"Les Français abordent généralement cette réalité avec une inquiétante naïveté, à l'inverse de leurs concurrents américains, chinois ou britanniques dont la maîtrise dans la captation de données sensibles ou de technologies se nourrit de l'aveuglement de certains de leurs concurrents, au premier rang desquels les Français, dont la candeur est aussi appréciée que les compétences.

Nathalie Benhoste

La géopolitique insiste sur l'importance de conduire une analyse des rapports de pouvoir sur un territoire et également des représentations qui y sont liées.

Jean-Charles Antoine

La géopolitique : il ne s'agit pas, comme il est possible de l'entendre ou de le lire souvent dans les médias, du simple rapport entre les territoires et la politique. Il s'agit bien plus que cela d'une vraie méthode qui a pour finalité d'analyser les rivalités de pouvoir, les luttes d'influence et les rapports de force sur les territoires