



Jean-Baptiste Noé

COMPRENDRE & ENTREPRENDRE

De par sa vocation, l'EM Normandie entretient un lien puissant avec son territoire et les entreprises qui s'y développent. D'où sa légitime implication dans les enjeux relevant de l'Intelligence Économique et Territoriale. Car c'est ici, sur notre sol, que s'enracinent les projets qui assureront demain notre prospérité.

La lettre de réflexion Comprendre & Entreprendre vise à soutenir cette dynamique. Elle s'adresse à toutes celles et ceux qui anticipent, imaginent l'avenir et doivent faire des choix stratégiques. Seule la combinaison astucieuse de l'action et de la réflexion nous permettra d'optimiser notre positionnement et notre engagement au sein d'un monde complexe et mouvant.

COMPRENDRE & ENTREPRENDRE

SE DÉVELOPPER DANS UN MONDE COMPLEXE

UNE INTELLIGENCE TERRITORIALE EFFICACE DOIT PRENDRE EN COMPTE LA GUERRE DU DROIT QUI CARACTERISE LA GLOBALISATION.

Docteur en histoire économique (Sorbonne-Université), Jean-Baptiste Noé est directeur d'Orbis Géopolitique, un cabinet spécialisé dans la formation des cadres et des salariés aux enjeux internationaux. Ecrivain - son dernier ouvrage, *La révolte fiscale. L'impôt : histoire, théories et avatars*, est paru en mars dernier chez Calmann-Lévy -, il est aussi rédacteur en chef de la revue géopolitique *Conflits*, qui consacre son dernier numéro à la «guerre du droit».

Dans l'entretien qu'il a accordé à Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, Jean-Baptiste Noé démontre combien les convulsions qui secouent l'économie mondiale concernent au premier chef les territoires... Pas seulement les très grandes entreprises comme l'a illustré, entre autres, l'affaire Alstom ⁽¹⁾, mais aussi et peut-être surtout les plus petites, qu'il est urgent de sensibiliser aux rapports de force qui conditionnent leur survie.

Pourquoi avoir consacré un dossier complet de la revue de géopolitique *Conflits*, que vous dirigez, à ce thème de la guerre du droit ?

Pour trois raisons essentielles. La première est qu'il s'agit d'un sujet d'actualité qui a été beaucoup évoqué en creux dans le cadre de l'affaire Alstom mais, à notre avis, insuffisamment expliqué et encore moins exploré dans ses conséquences concrètes. Ensuite, parce que cette question comporte des aspects très divers, juridiques bien sûr, mais aussi fiscaux, territoriaux, militaires, bref géopolitiques au sens large, dont l'analyse constitue l'ADN de notre revue ; enfin et surtout, parce que cette guerre du droit met en jeu non seulement la souveraineté des Etats mais l'indépendance des entreprises. Ce dernier point est important et il nous semble essentiel que tous les acteurs économiques en prennent conscience. 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 rouleau compresseur du 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, parfois à leur insu. Et *a fortiori* des instruments à utiliser pour survivre.

D'où l'article que vous avez rédigé pour ce numéro spécial : «*Les entreprises doivent se former à la guerre économique*», et celui de Christian Harbulot, co-fondateur de l'Ecole de pensée sur la guerre économique (EPGE). Pouvez-vous nous en dire plus ?

Parmi les premiers, Christian Harbulot, fondateur de l'Ecole de guerre économique, a compris que pour se défendre, les moyens techniques étaient indispensables mais non suffisants. Une armature intellectuelle doit les sous-tendre, et c'est à cette tâche qu'il s'est attelée avec quatre autres personnalités rompues, comme lui, à analyser la violence dans le champ économique :

“De même que, dans les écoles de guerre, on forme des officiers à la réflexion stratégique, de même est-il urgent de former les cadres de nos entreprises à réfléchir sur leur environnement.”

“L’usage d’un photocopieur ou d’un smartphone, dont quelques pièces seulement seraient d’origine américaine, voire le recours à une messagerie dont les serveurs seraient basés aux USA peut vous envoyer devant un tribunal américain.”

l’universitaire Nicolas Moinet, pionnier dans l’étude du technoglobalisme japonais et des liens entre l’intelligence économique et l’innovation ; le journaliste Ali Laïdi, auteur de plusieurs ouvrages de référence sur la question ; l’avocat Olivier de Maison Rouge, spécialisé dans les relations entre le droit et l’usage de l’information dans la compétition économique ; enfin Eric Delbecque, expert en sécurité des organisations et, entre autres fonctions, Directeur Général Adjoint de l’IFET (Institut pour la Formation des Élus Territoriaux), adossé à l’ADF (l’Assemblée des départements de France).

Leur postulat de départ est simple : de même que, dans les écoles de guerre, on forme les officiers à la réflexion stratégique, de même est-il urgent de former les cadres de nos entreprises à réfléchir sur leur environnement. Trop d’entre eux, y compris parmi les plus performants dans leur cœur de métier, ne s’intéressent pas aux réalités géopolitiques du monde et pensent qu’un bon savoir-faire et des coûts de production compétitifs sont suffisants pour l’emporter.

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. Au-delà des gestes simples à leur apprendre pour les prémunir, il convient de les doter d’une armature intellectuelle qui leur permette de déchiffrer les grandes évolutions du monde. Et notamment celle-ci, que beaucoup d’économistes eux-mêmes persistent à ignorer : la violence n’est plus l’apanage des politiques et des militaires. Elle a investi le champ des échanges commerciaux à mesure que la globalisation progressait. L’effondrement de l’URSS a ainsi marqué un tournant. Pour ne pas subir le même sort, la Chine a tiré des leçons précises des modèles japonais et coréens du Sud pour inventer une nouvelle forme d’accroissement de la puissance par l’économie. Les résultats foudroyants qui s’en sont suivis ont bouleversé l’échiquier de la globalisation. La guerre commerciale déclarée par les Etats-Unis au reste de la planète est aussi une réponse à cela, même si elle s’exerce aussi contre l’Europe, avec les dégâts que l’on sait...

En quoi le concept d’extraterritorialité du droit américain est-il une arme de guerre ? D’où tire-t-il son origine ? Et en quoi se différencie-t-il de la tradition juridique française ?

Notons d’abord que le droit américain n’est pas sorti tout armé du cerveau des juristes d’outre-Atlantique pour conquérir le monde. Il s’est imposé pour lutter contre la corruption aux Etats-Unis même avant que la puissance publique américaine ne s’en serve comme levier pour déstabiliser les entreprises étrangères. Surtout, il a été puissamment aidé par le recul du droit romain en Europe, sous l’effet de l’ordre juridique communautaire. D’inspiration anglo-saxonne, celui-ci est désormais supérieur aux ordres juridiques nationaux par le jeu des traités. Rappelons que dans le droit romain, dont est restée solidaire la tradition juridique française, l’équité prime la norme. Dans le droit anglo-saxon comme dans le droit communautaire, c’est l’inverse : rien n’est supérieur à la norme, qui varie au gré de la jurisprudence des juges, ceux du DOJ (*Department of Justice*) comme ceux de la Cour de justice de Luxembourg. C’est dire si l’Europe s’est acculturée à la philosophie du droit américain avant même que celui-ci ne passe à l’offensive pour soutenir les entreprises états-uniennes !

Or il est utile de préciser que le principe d’extraterritorialité du dollar, déjà redoutable en soi puisqu’il s’agit d’une devise de réserve internationale, n’est que la face émergée d’un gigantesque arsenal. L’usage d’un photocopieur ou d’un smartphone, dont quelques pièces seulement seraient d’origine américaine, voire 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 – voire en prison ! - s’il est prouvé qu’ils ont servi dans le cadre d’une opération jugée contraire aux intérêts des Etats-Unis !

Dans votre dossier, vous montrez bien que, si les défis sont internationaux, il n'en demeure pas moins qu'ils ont des retombées directes – et souvent brutales – sur les territoires, comme l'a tristement prouvé l'affaire Alstom. Comment faire pour que ceux-ci prennent réellement en compte cette menace majeure ? D'autant que le droit du travail et les prestations sociales qui s'y rattachent sont directement touchés...

L'urgence des urgences consiste à sensibiliser tous les acteurs territoriaux aux nouvelles formes que prend la guerre économique, à commencer par son aspect juridique. D'abord les élus locaux qui manquent sérieusement de formation en la matière même si le rachat d'Alstom par General Electric a démontré combien il était important de contrôler *a posteriori* le respect des engagements pris. Je pense notamment à ceux de GE en matière de conservation, et même de développement de l'emploi local, engagements piétinés allègrement par le nouvel actionnaire, comme le montre excellemment le rapport Marleix (*voir extraits, page 4*). Mais c'est surtout dans le tissu économique local, celui des entreprises mais aussi des organismes de crédit, que l'effort de sensibilisation doit être mené.

Une intelligence territoriale efficace ne se conçoit pas sans une prise en compte aigüe de ce contexte international si particulier et, il faut bien le dire, si nouveau. Les banques doivent absolument 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 !

Dans le cadre de la mondialisation, et surtout de la globalisation violente que nous connaissons, on n'est jamais « seulement » une entreprise locale. On est, qu'on le veuille ou non, intégré à un réseau planétaire dont il est vital de connaître les règles du jeu et les chausse-trappes.

Les parlementaires semblent, depuis quelques années, se saisir de la question. En 2016, il y a eu le rapport de Pierre Lellouche et Karine Berger sur l'extraterritorialité de la législation américaine, suivi en 2019 du rapport de Raphaël Gauvain et Christophe-André Frassa au Premier Ministre Edouard Philippe sur le thème « Rétablir la souveraineté de la France et de l'Europe et protéger nos entreprises des lois et mesures à portée extraterritoriale ». Sans parler, bien sûr, de la Commission d'enquête parlementaire de 2018 présidée par Olivier Marleix. Ces travaux ne témoignent-ils pas d'une prise de conscience ?

Il faut faire la différence entre ce qui ressortit à une authentique prise de conscience et ce qui n'est trop souvent qu'une simple réaction sans lendemain à l'actualité. La Commission Marleix appartient à la première catégorie puisque son président, sur la base de nouveaux éléments rendus publics, a saisi le Parquet financier. Lequel a décidé, en juin suivant, au vu du dossier, de déclencher une enquête préliminaire sur les conditions de la cession d'Alstom à GE. Même chose pour la loi Sapin qui doit beaucoup à un rapport parlementaire.

Malheureusement, le rapport Gauvain-Frassa ne débouche pour l'instant sur rien. En proposant 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 Gafa, si elles s'emparent de données qui ne leur appartiennent pas, il constitue 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.

Vous mettez également en évidence le fait que les territoires terrestres ne sont pas les seuls concernés par cette guerre. Les domaines maritimes le sont également, ne serait-ce que par l'évolution du droit de la mer et le recours croissant aux pavillons de complaisance. Or la France revendique le second rang mondial en matière de domaine maritime...

“ Dans le cadre de la mondialisation violente que nous connaissons, on n'est jamais « seulement » une entreprise locale. On est, qu'on le veuille ou non, intégré à un réseau planétaire dont il est vital de connaître les règles, du jeu. ”

“ En attendant que l'Etat ou les instances communautaires protègent leurs entreprises, il appartient à chacun de se former à la guerre du droit. ”

Et on oublie trop souvent de le dire, elle a obtenu de l'Onu, en 2015, une extension de 500 000 km² de son plateau continental, ce qui en fait la détentrice du premier domaine sous-marin du monde. D'où un avantage considérable en matière d'exploitation des ressources nouvelles que recèlent les grands fonds, je pense en particulier aux minerais et aux fameux nodules polymétalliques dont nos territoires du Pacifique sont prodigues. A condition, bien sûr, de pouvoir les atteindre, ce qui est loin d'être encore le cas, et fait donc de cette ressource un atout seulement... potentiel.

Mais là encore, la guerre du droit fait rage : le droit de la mer est d'abord un droit coutumier, forgé par les Anglo-saxons. Or comme le rappelle Pierre Royer dans le dernier numéro de *Conflicts*, qui dit droit coutumier dit importance des « précédents ». Sans « précédent », pas d'usage. Mais pour qu'un usage s'impose, la force est souvent nécessaire. Cette dialectique entre le droit et la force est, en mer plus encore que sur terre, une caractéristique à laquelle nos entreprises vont devoir s'habituer, surtout si, comme tout l'indique, l'exploitation des fonds sous-marins devient un élément important de la croissance mondiale, impliquant divers acteurs publics et privés et suscitant fatalement de nouvelles interprétations du droit maritime, surtout là où ne s'exerce pas la souveraineté des Etats.

(1) Lire, à ce sujet, le n° 30 de *Comprendre et Entreprendre* de décembre 2018

LE RAPPORT MARLEIX, EXTRAITS :

- Une procédure de contrôle largement pervertie.

«Selon les termes de la loi, la décision d'autoriser la vente d'un actif stratégique relève du seul ministre de l'Économie et elle est prise au terme d'une instruction qui doit permettre de préserver les intérêts nationaux qui pourraient être menacés. Dans la pratique, il semble que dans notre pays se soit plutôt installée l'habitude d'aller d'abord chercher un feu vert au sommet de l'État, l'administration réalisant, ensuite, l'instruction formelle de l'autorisation. Le ministre Montebourg n'a jamais caché avoir mal vécu ce qui lui a été présenté comme un fait accompli, découvert par l'intermédiaire d'une dépêche de l'agence Bloomberg en date du 24 avril 2014, et ce malgré les dénégations de M. Kron convoqué pour s'expliquer sur une telle possibilité quelques semaines plus tôt. Son successeur, M. Macron, entendu par la Commission des affaires économiques le 11 mars 2015 avait déclaré de même que "le Gouvernement a été mis devant le fait accompli" (...) et "s'est trouvé face à un projet totalement ficelé". Au terme de ces six mois d'investigations, il est évident à mes yeux que le ministre de l'Économie en poste au moment où l'annonce de la vente d'Alstom Power a été rendue publique, a été court-circuité par la Présidence de la République.»

- Un non respect des engagements malgré un dispositif juridique contraignant.

«En 2014, Arnaud Montebourg monte dans l'urgence un dispositif pour permettre de conserver un minimum de contrôle sur Alstom : il obtient de Bouygues le prêt de 20 % du capital d'Alstom avec une option d'achat jusqu'à fin 2017, il impose à GE la création de trois joint-ventures sauvant les apparences d'un « mariage entre égaux », il habille le tout d'une promesse de GE de créer 1 000 emplois en France. Trois ans après, il ne reste rien du mecano demandé et validé par l'État français :

- En octobre 2017, l'État a décidé de ne pas se porter acquéreur des actions Bouygues ;
 - Le gouvernement a accepté qu'Alstom vende, à partir de septembre 2018, sa participation dans les trois co-entreprises (joint-ventures) formées avec GE... à sa demande, mettant fin au passage au mythe de l'alliance ;
 - GE n'atteindra pas sa promesse de 1 000 créations d'emploi sur le territoire, seuls 358 emplois nets ont été créés fin 2017 ;
 - À Grenoble, General Electric a annoncé la suppression de 345 postes sur les 800 que compte l'activité Hydro et la fermeture de l'atelier de mécanique lourde ;
 - À Belfort, les sous-traitants de GE constatent que les commandes promises ne sont pas au rendez-vous ;
 - Enfin, dès 2019, les ex-Alstom ne seront plus protégés du plan de restructuration massif décidé par GE en Europe (suppression de 4 500 emplois annoncée, soit 18 % de ses effectifs) ;
- La question de la crédibilité des engagements pris est donc posée. Celle de la capacité, et même de la volonté, de l'État à les faire respecter également. Notre droit prévoit la possibilité pour le ministre de l'Économie de prononcer des sanctions allant jusqu'au double du montant de l'investissement réalisé. Ces dispositions n'ont jamais été utilisées.»

Rapport de la Commission d'enquête parlementaire sur la fusion d'Alstom, préface d'Olivier Marleix, président. Rapport disponible sur <http://www.assemblee-nationale.fr/15/pdf/rap-enq/r0897-t1.pdf>



1871

EM
NORMANDIE
BUSINESS SCHOOL

COMPRENDRE & ENTREPRENDRE

Se développer dans un monde complexe

ABSTRACT

EFFICIENT TERRITORY INTELLIGENCE MUST TAKE INTO ACCOUNT THE LAW BATTLE WHICH IS A DISTINCTIVE FEATURE OF GLOBALISATION

Dr Jean-Baptiste Noé holds a PhD in Economic History (Sorbonne Paris University) and is the Director of Orbis Géopolitique, a firm specialised in training executives and employees for international issues. Also, a writer (his latest work, *La révolte fiscale. L'impôt: histoire, théories et avatars, on Tax Rebellion and Tax history, theories and avatars* was published last March by Calmann-Lévy) and the Editor in Chief of *Conflits*, a Journal of Geopolitics, whose latest issue focuses on 'The Law Battle'.

In this interview with EM Normandie's Director General Jean-Guy Bernard, Jean-Baptiste Noé showed to what extent the turmoil of the world economy concerns primarily territories.... Not only the very large companies as was exemplified by the Alstom Case but also, and if not above all, the smaller organisations which should be made aware urgently of the balance of power which conditions their survival.

NOTRE VISION DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET TERRITORIALE

Comment rétablir dans nos économies le sens du stratégique, réhabiliter le long terme, se protéger tout en se montrant innovant ? En conciliant veille et action, vision et pragmatisme, l'Intelligence Économique & Territoriale (IE&T) s'impose comme un levier de compétitivité. Ensemble cohérent de pratiques et de connaissances, l'IE&T aide les entreprises comme les territoires à se positionner, se défendre mais aussi anticiper et se développer. Agir avec succès exige d'éclairer l'action par une compréhension fine des marchés et des environnements. À cet égard, l'IE&T est l'affaire de tous. Car le sens des responsabilités de chacun décide du succès commun.

De fait, l'IE&T s'impose à la fois comme un mode d'action et un regard multidimensionnel, cherchant à comprendre la complexité du monde pour mieux la maîtriser. L'IE&T nous invite ainsi à redéfinir nos cultures organisationnelles, à revoir nos pratiques et nos méthodes. Rien ne se fera sans convergence entre acteurs publics et privés, sans l'adhésion de tous à un projet commun, enraciné dans un territoire. Face aux nouveaux défis, mêlant harmonieusement action et réflexion, l'IE&T constitue le socle des succès à venir.

Comprendre & Entreprendre

Une publication de l'EM Normandie
Directeur de publication : Jean-Guy Bernard
Illustration Rossana - ISSN en cours

Contact : Ludovic Jeanne

EM Normandie
9, rue Claude Bloch 14052 Caen cedex 4
Tél. : +33 (0)2 31 46 78 87
Courriel : ljeanne@em-normandie.fr
www.em-normandie.com