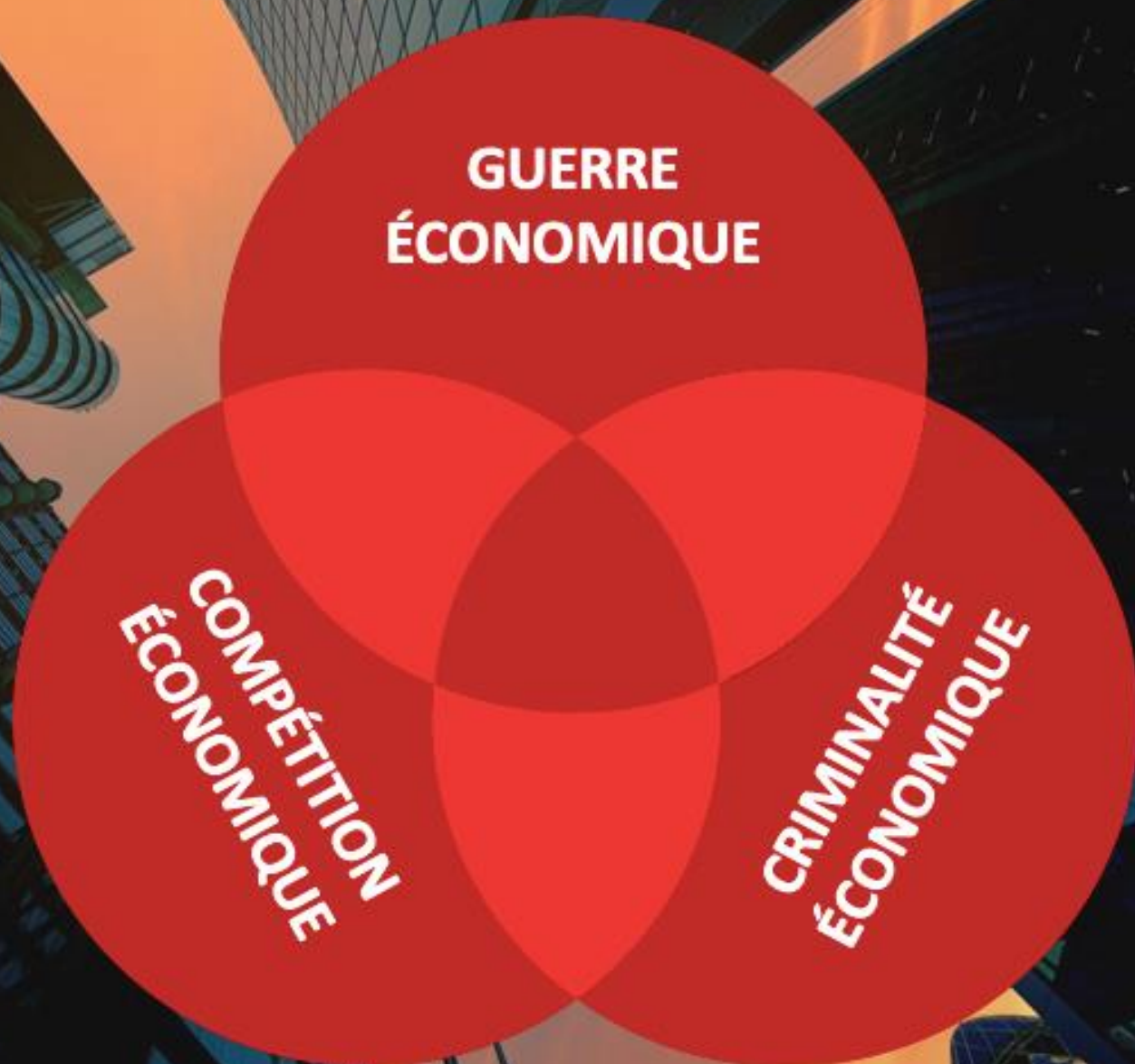


GUERRE ÉCONOMIQUE : GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES CONCURRENTIELS



Introduction :

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

Pour réussir à identifier les différents risques présents en intelligence économique, j'ai sollicité l'aide d'une dizaine d'experts et de professionnels, au sein de l'école de guerre économique (EGE) mais aussi en dehors. Parmi ces professionnels, certains sont issus du secteur privé, d'autres du secteur public.

Ce document a été conçu pour sensibiliser les entreprises françaises à l'intelligence économique, ainsi qu'aux conséquences de certains risques identifiés dans cette étude.

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

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

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

Selon le rapport Martre¹, l'intelligence économique peut être définie comme :

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

L'expert Ali Laïdi, dans son livre Histoire mondiale de la guerre économique, caractérise la guerre économique comme « l'utilisation de violences, de contraintes et de moyens déloyaux, ou illégaux, pour protéger ou conquérir un marché, gagner ou préserver une position dominante qui permet de contrôler abusivement un marché. La guerre économique s'exerce en temps de guerre comme en temps de paix. Elle est pratiquée par les États, les entreprises, les associations et même les individus² ».

Les risques identifiés dans la grille d'analyse proposée ci-après s'articulent autour de 7 axes :

¹ Henri Martre, Philippe Clerc, Christian Harbulot, "Intelligence Economique Et Stratégie Des Entreprises", (Rapport-Martre.Pdf) *entreprises.gouv.fr*, Février 1994

² Ali Laïdi, "Histoire mondiale de la guerre économique", page 13, édition PERRIN, septembre 2016

- La dépendance stratégique

Le premier grand axe met en évidence 3 formes de dépendance stratégique qu'une entreprise peut éprouver. En premier lieu, une dépendance envers un fournisseur (ou à un client). Une société comme General Electric en rachetant Alstom a pu faire pression sur EDF en organisant des grèves de maintenance ciblant l'entretien de ses centrales nucléaires.

Ensuite, une dépendance à l'égard d'une ou de plusieurs zones géographiques. À force de délocaliser la production des principes actifs essentiellement en Inde et en Chine, les industries pharmaceutiques françaises n'ont plus la main mise sur leur propre production de médicament. À tel point que 868 signalements de tensions ou de ruptures d'approvisionnement ont été recensés en France pour l'année 2018.

Enfin, la dépendance vis-à-vis du financement d'une entreprise. En achetant seulement 2,5% des actions de Pernod Ricard, la simple entrée d'un fonds « vautour » comme le sulfureux fonds Elliot est suffisante pour tenter de déstabiliser la direction de cette entreprise de vin et spiritueux.

- La vulnérabilité juridique

Ce deuxième axe concentre à lui seul une dizaine de risques. De fait, le droit est devenu aujourd'hui une véritable arme de guerre économique. Ainsi, quand le groupe Monsanto a été racheté par l'allemand Bayer, les États-Unis ont pu tirer un trait sur tout ce qui aurait pu être "tu", "caché" ou "toléré" au nom de l'intérêt national, ouvrant la porte à des dizaines de procès.

Les États de certains pays ne se privent pas d'utiliser leur droit national pour protéger leur propre industrie. Cela passe par l'Allemagne qui par sa norme BAFA est susceptible d'interdire l'exportation de produits militaires français si ceux-ci contiennent des composants électroniques ou industriels allemands. L'utilisation de l'arme juridique peut aussi se faire plus discrète. Les grandes compagnies pharmaceutiques l'ont bien compris et ont, elles, choisi de faire appel à « la police mondiale ». En finançant INTERPOL, elles ont obtenu que cette organisation lance une traque contre les médicaments génériques indiens pourtant parfaitement légaux. De même, des industriels de tous bords s'affrontent sur le terrain du lobbying auprès de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). L'entreprise qui gagne sera apte à imposer facilement son standard de fabrication à l'international donc à ses concurrents.

- La manipulation de l'information

Cette troisième famille montre premièrement que certains clients n'ont aucun scrupule à émettre de faux appel d'offres, tout en sachant qu'ils n'aboutiront jamais. Eux, se contentent d'attendre le rendu des mémoires de potentiels fournisseurs pour collecter « gratuitement » leurs informations. C'est par exemple ce qu'a dénoncé le syndicat Chorégraphes Associés. Ce dernier met en garde contre les pratiques de plusieurs théâtres qui font auditionner des troupes d'artistes dans le but de leur voler leurs idées. Deuxièmement, il est parfois aisé pour une entreprise de dénigrer un concurrent ou ses produits lors d'un appel d'offres, avec par exemple de simples sous-mains en cuir de porc.

- Le défaut de protection des informations stratégiques

Cette quatrième famille de risques repose sur 2 parties. La divulgation d'informations sensibles provient en premier lieu du sein même d'une entreprise. La multinationale franco-européenne Airbus accepte de confier son audit interne à un cabinet d'avocats américain alors que celui-ci pourrait devenir un parfait auxiliaire du département de la justice américaine. Autre cas, lors d'un recrutement, de faux candidats peuvent venir questionner des responsables de ressources humaines sur leurs projets de recherches et développement.

À l'extérieur d'une entreprise, la concurrence est-elle aussi parfois très agressive. Certaines sociétés militaires privées vous protégeront certes, mais en profiteront aussi pour vous mettre sur écoute. Le transfert de technologie, lui, peut provoquer l'émergence de concurrents sur votre propre marché domestique. Siemens et Bombardier l'ont appris à leur dépend en chine.

- L'atteinte à la réputation ou e-réputation

Ce cinquième axe met en évidence que le fait de s'attaquer à la réputation d'une entreprise peut lui être grandement dommageable. L'association palestinienne Boycott, Désinvestissement, Sanctions (BDS) permet à elle seule d'illustrer deux exemples de risques. Plusieurs entreprises de différentes nationalités ont perdu des parts de marchés parfois très importantes pour avoir commercé avec un pays ne respectant pas les droits de l'homme selon l'ONU. Sous la pression de BDS, Véolia perdra sa branche transport. Cette association palestinienne appelle par ailleurs au boycott de l'État d'Israël. L'opérateur Orange a annoncé se retirer du marché israélien des télécoms et Airbnb a annoncé le retrait de ses offres de logement, localisées dans les territoires occupés de Cisjordanie.

La notoriété d'un concurrent s'attaque également de façon cachée. Le lecteur découvrira comment les laboratoires de la viande artificielle financent l'association L214 pour tenter de mettre à mal la filière de l'élevage français, et ainsi pouvoir imposer dans de meilleures conditions leurs produits de substitution. En définitive, rien n'est plus efficace que de s'attaquer à la réputation d'un dirigeant tel que Carlos Ghosn si cela permet de bloquer un projet de fusion, à l'instar de celui prévu entre Renault et Nissan.

- Les connexions humaines préjudiciables

Cette sixième famille met en évidence deux sortes de liens humains qui sont préjudiciables pour une entreprise. Concernant le premier, il s'agit pour une entreprise d'utiliser la frustration d'un salarié travaillant pour une organisation concurrente, de le corrompre ou de recourir au chantage. C'est cette dernière option qu'ont choisie les services de renseignement chinois en approchant par LinkedIn, des cadres prometteurs occidentaux avec l'objectif de leur soutirer des informations économiques. Au sujet du second lien, il explique qu'une simple accointance entre un salarié du vendeur et de l'acheteur au niveau familial suffit pour qu'un concurrent arrive à faire annuler un appel d'offres pourtant gagné.

- La criminalité économique

Il s'agit, au sein de cette septième et dernière famille de mentionner 3 sortes de risques propres à la criminalité économique. Tout d'abord, le lecteur découvrira que la simple diffusion de fausses informations est suffisante pour faire chuter le cours de bourse d'un groupe comme Vinci. Dans un autre procédé, des concurrents font parfois le choix de mener des actions en toute illégalité visant à affaiblir une organisation. En Californie, l'entreprise de restauration « LunchMaster » a subi un piratage informatique. Son concurrent entendait bien dénoncer anonymement auprès des autorités, des failles dans la protection d'une base de données d'étudiants. En dernier lieu, la ligne rouge peut être franchie par des industriels. Certains fournisseurs peu scrupuleux n'hésitent pas à augmenter volontairement la production de biens qui leur ont été confiée pour en détourner une partie. Il semblerait qu'un sous-traitant d'Apple ait délibérément laissé sortir de manière illégale des iPhones dans le but de les revendre sur des marchés parallèles.

Au sein de ces 7 grands axes, cette grille inclut une typologie de 34 risques. Chaque risque est expliqué en détail, et contient un ou plusieurs exemples d'actualité. Tous sont fondés sur un article de presse ou de revue, un livre, ou sur le témoignage d'un professionnel.

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

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

Table des matières

I – DÉPENDANCE STRATÉGIQUE	7
1. PAR RAPPORT À UN FOURNISSEUR (OU UN CLIENT).....	7
2. PAR RAPPORT À UNE ZONE GÉOGRAPHIQUE.....	9
3. PAR RAPPORT AU FINANCEMENT.....	10
II – VULNÉRABILITÉ JURIDIQUE	12
4. CHANGEMENT DE NATIONALITÉ DU SIÈGE SOCIAL.....	12
5. COMPOSANTS D'ORIGINE ÉTRANGÈRE	13
6. APPLICATION EXTRATERRITORIALE D'UNE LÉGISLATION ÉTRANGÈRE.....	14
7. SANCTIONS INTERNATIONALES DÉFAVORISANT LES CONCURRENTS ÉTRANGERS.....	15
8. SANCTIONS COMMERCIALES.....	16
9. LOBBYING D'UN CONCURRENT POUR OBTENIR DES NORMES LE FAVORISANT	19
10. OBLIGATION JURIDIQUE DE DÉVOILER DES INFORMATIONS CONFIDENTIELLES	20
11. DÉCISION ARBITRAIRE D'UNE ADMINISTRATION	22
12. PROTECTIONNISME AVÉRÉ.....	22
13 : ATTITUDE PARTIALE D'ORGANISATIONS INTERNATIONALES	23
III – MANIPULATION DE L'INFORMATION.....	25
14. FAUX APPEL D'OFFRES	25
15. DÉNIGREMENT DU PRODUIT CONCURRENT	26
IV – DÉFAUT DE PROTECTION DES INFORMATIONS STRATÉGIQUES	27
EN INTERNE.....	27
16. DIVULGATION D'INFORMATIONS PAR LES CABINETS D'AUDIT ANGLO-SAXONS	27
17. FAUX CANDIDATS, FAUX RECRUTEMENTS	28
18. RECUEIL D'INFORMATIONS PAR DES PROCÉDÉS ILLÉGAUX OU A LA LIMITE DE LA LÉgalITÉ	29
19. EXPLOITATION DE LA NÉGLIGENCE OU DE L'IMPRUDENCE DES PERSONNES	31
EN EXTERNE.....	32
20. ABANDON TEMPORAIRE D'UN ORDINATEUR OU D'UN SMARTPHONE	32
21. STOCKAGE D'INFORMATIONS CONFIDENTIELLES SUR UN SERVEUR ÉTRANGER	33
22. DÉBAUCHAGE OU RECRUTEMENT HOSTILE	34
23. TRANSFERT FORCÉ DE TECHNOLOGIE	35
V – ATTEINTE À LA RÉPUTATION / E-RÉPUTATION	38
24 : NÉCESSITÉ D'EFFECTUER UNE « DUE DILIGENCE » DES PARTENAIRES.....	38
25. COMMERCE AVEC UN ÉTAT NE RESPECTANT PAS LE DROIT INTERNATIONAL.....	39
26. MANIPULATION DES NOTATIONS D'ENTREPRISES PAR LES AGENCES RECONNUES	40
27. ATTEINTE À LA RÉPUTATION D'UN DIRIGEANT	42
28. INCITATION AU BOYCOTT D'UN CONCURRENT	43
29. INSTRUMENTALISATION D'UNE ASSOCIATION OU D'UNE ONG.....	45
VI – CONNEXIONS HUMAINES PRÉJUDICIALES	49
30. OBTENTION D'INFORMATIONS PAR MANIPULATION D'UNE PERSONNE	49
31. LIENS DE PARENTÉ ENTRE SALARIÉS DU VENDEUR ET DE L'ACHETEUR	50
VII – CRIMINALITÉ ÉCONOMIQUE.....	52
32. UTILISATION D'INFORMATIONS MENSONGÈRES	52
33. UTILISATION DE MOYENS ILLÉGAUX POUR ATTAQUER UN CONCURRENT	53
34. DÉTOURNEMENT D'UNE PARTIE DE LA PRODUCTION D'UN SITE	54
L'AUTEUR.....	55
LES DROITS D'IMAGES :	55
LES DROITS D'IMAGES	55

I – DÉPENDANCE STRATÉGIQUE

Le fournisseur décide de vendre ou non (parfois sous la contrainte) les produits dont l'entreprise a besoin pour son approvisionnement



1. PAR RAPPORT À UN FOURNISSEUR (OU UN CLIENT)

Cette dépendance porte sur 8 éléments dont : les matières premières, les logiciels, les technologies à haute valeur ajoutée, les savoir-faire, les licences d'exploitation (bancaires...), mais aussi : les composants électroniques, les services de maintenance ou de l'expertise humaine d'une ou de plusieurs personnes clés d'une organisation.

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

Elle peut aussi simplement racheter au prix fort la cargaison d'un fournisseur, destiné à un concurrent. Cette action permettra de gêner temporairement ce concurrent.

RISQUE

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

EXEMPLES

Ex 1 : En 2010, un différend territorial lié aux îles Senkaku affecte les relations diplomatiques entre la Chine et le Japon. Cet archipel nippon est revendiqué par Pékin depuis 1970. Le 7 septembre 2010, un chalutier chinois viole les eaux territoriales japonaises. En essayant de fuir, il éperonne un bâtiment militaire japonais³. L'ensemble de l'équipage sera arrêté et détenu au Japon. Essuyant une fin de non-recevoir de Tokyo pour faire libérer l'équipage chinois, l'État chinois décrète officieusement **un embargo sur les terres rares*** à destination du Japon. Les

³ Olivier Zajec, "Comment la Chine a gagné la bataille des métaux stratégiques", *Le Monde diplomatique*, novembre 2010, page 14 et 15

entreprises nipponnes très dépendantes de leur voisin chinois pour leur approvisionnement sont durement touchées⁴.

* Le terme de terres rares désigne 17 métaux : le scandium, l'yttrium, et les quinze éléments de la famille des lanthanides.

« En raison de leurs propriétés exceptionnelles, elles sont aujourd'hui utilisées dans la fabrication de produits numériques et de haute technologie. On les retrouve dans les LED, les puces de smartphone, les écrans d'ordinateurs portables, les panneaux photovoltaïques, les éoliennes. Elles sont considérées aujourd'hui comme des métaux stratégiques pour l'économie planétaire⁵ ».

Ex 2 : En pleine guerre commerciale sino-américaine, l'administration Trump a accusé en mai 2019, le géant des télécoms Huawei d'être proche du gouvernement chinois. Il pratiquerait de l'espionnage au profit de ce dernier.

Par conséquent, il a été décrété au niveau fédéral, que les opérateurs américains ne pouvaient plus se fournir en équipement chinois pour déployer leurs réseaux 5G. Après s'être fait exclure du marché de la 5G aux États-Unis, Huawei s'est vu notifier une interdiction complète **de se fournir** sur le marché américain et n'est donc plus en état de **s'alimenter en composants électroniques** "made in USA".

Toute une partie de sa gamme en est directement impactée⁶. Le groupe chinois se trouve également **coupé d'accès** à plusieurs logiciels américains. En effet, Huawei se voit privé des dernières versions d'Android par Google. Quant à Facebook, il n'autorise plus la firme chinoise à **préinstaller**⁷ ses applications (Messenger, Instagram, WhatsApp) sur ses smartphones.

En conséquence, Ren Zhengfei, le fondateur du groupe chinois Huawei, a annoncé lors d'une conférence que « dans les deux années à venir, le groupe réduira⁸ sa production de 30 milliards de dollars ». Le PDG chinois anticipe par ailleurs, un recul de 40 à 60 % de ses ventes de smartphones à l'étranger.

⁴ "Guerre commerciale : la Chine pourrait fermer le robinet des terres rares pour porter un coup aux États-Unis", *Capital*, 22/05/2019

⁵ "Qu'est-ce qu'une « terre rare » ?", *chosesasavoir.com*

⁶ Raphael Balenieri, "Incapable de se fournir en composants américains", Huawei ralentit la production de ses PC, *Les Echos*, 12/06/2019

⁷ Nicolas Richaud, "Smartphones Huawei : Google pointe les risques de sécurité sur Android", *Les Echos*, 07/06/2019

⁸ Pierre Demoux, "Huawei se prépare à un effondrement de ses ventes de smartphones", *Les Echos*, 17/06/2019

Au début du mois de juillet 2019, le président Donald Trump a évoqué la possibilité d'assouplir⁹ les sanctions américaines contre le chinois Huawei. Les entreprises américaines pourraient obtenir des licences pour exporter à nouveau des composants électroniques en Chine. Elles obtiendraient de même, le droit de vendre des technologies chinoises sur le territoire américain notamment pour le marché de la 5G*.

* Article rédigé en août 2019. La situation est susceptible d'évoluer dans les mois à venir.

Ex 3 : En septembre 2015, General Electric procède au rachat d'Alstom énergie. La multinationale devient de fait l'unique fournisseur pour l'entretien et la fourniture des pièces de rechange des 58 turbines Arabelle qui sont indispensables à la production des centrales nucléaires françaises. Ces cinquante-huit réacteurs nucléaires présents sur le sol français fournissent 75% de la production d'électricité nationale.

L'entreprise américaine souhaite réduire sa responsabilité financière, en cas d'incident¹⁰ d'une centrale nucléaire française. Elle veut également imposer l'augmentation du prix de ses pièces de rechange¹¹. Pour forcer EDF à accepter ces conditions de gestion plus avantageuses pour lui, General Electric **organise une grève de maintenance**¹² en février 2016. Après une centaine d'incidents relevés sur ses sites, la direction d'EDF cède et donne gain de cause aux Américains.



2. PAR RAPPORT À UNE ZONE GÉOGRAPHIQUE

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

RISQUE

Les donneurs d'ordres s'exposent à une dépendance vis-à-vis de pays fournisseurs ou de marchés, ainsi qu'à un risque de pénurie. Eux seuls fabriquent industriellement la quasi-totalité des biens qui leur ont été délégués.

⁹ "L'assouplissement des sanctions contre Huawei fraîchement accueilli aux États-Unis", *Capital*, 01/07/2019

¹⁰ Caroline Michel-Aguirre, "Nucléaire : bras de fer entre EDF et General Electric", *L'OBS*, 01/06/2016

¹¹ Frédéric Pierucci, "*Le Piège Américain*", page 313, édition JC Lattès, janvier 2019

¹² "Les barrages français cèdent face aux intérêts privés", *France Culture*, 26/03/2019

EXEMPLE

La plupart des principes actifs des médicaments sont désormais fabriqués dans les pays émergents¹³. 80% des médicaments vendus légalement en Europe et aux États-Unis sont fabriqués à partir de principes actifs importés d'Inde et de Chine contre 20% à la fin du XXe siècle¹⁴.

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

« En 2018, l'Agence nationale de sécurité du médicament (ANSM) a recensé **868 signalements de tensions ou de ruptures d'approvisionnement**. Les malades sont les premières victimes lorsque cela concerne des médicaments d'intérêt thérapeutique majeurs (MITM) pour lesquels il n'y a, le plus souvent, pas d'alternative efficace disponible¹⁵ ».



3. PAR RAPPORT AU FINANCEMENT

Cette autre forme de dépendance inclut notamment : les fonds activistes (aussi appelé fonds vautours ou fonds passifs), les hedge funds, des OPA hostiles, mais aussi l'entrée d'actionnaires perturbateurs. Il convient de ne pas négliger la prise de contrôle partiel ou total d'une entreprise par un ou plusieurs actionnaires qui détiendraient jusqu'à 51% du capital d'une entreprise ou plus.

RISQUE

Cela peut entraîner principalement des changements de gouvernance ou de stratégie (réduction drastique des budgets internes, restructuration, transfert de technologies sensibles, changement de management, mise sous pression des dirigeants, opposition à des fusions, cession d'actif ou de brevets, réclamation de sièges aux conseils d'administration).

¹³ David Simonnet, "Nous sommes en guerre économique", *Revue Conflits*, hors-série n°1H, p.66-67, hiver 2014

¹⁴ "Compilation of Community Procedures on Inspections and Exchange of information", 27 juin 2013, EMA/385898/2013 Rev 16

¹⁵ "TRIBUNE. Pénurie de médicaments : "Il faut relocaliser la production en Europe", *Le JDD*, 17/08/2019

EXEMPLE

En décembre 2018, le fonds activiste Elliott a acheté pour un milliard d'euros d'actions de Pernod Ricard (entreprise de vins et spiritueux), **soit 2,5% du capital**¹⁶, et entend désormais **peser sur la gestion de l'entreprise**.

En rendant publique sa position, Elliott souhaite maintenant la faire connaître aux actionnaires de Pernod Ricard et tente de les rallier.

La gouvernance et la culture de Pernod Ricard sont dans le collimateur d'Elliott. Le fonds estime que la famille Ricard pèse plus au conseil d'administration qu'elle ne le devrait vu son poids actionnarial. Elle détient aujourd'hui 15 % du capital et 20 % des droits de vote. La culture de Pernod Ricard, trop endogène et franco-française, décentralisée et « insulaire », est dénoncée comme non compatible avec les enjeux d'une multinationale.

Le fonds américain conseillé par Alain Minc juge la rentabilité opérationnelle de ce dernier inférieur à celle de la concurrence (Diageo, Campari, Brown Forman etc.) sur dix ans.

Elliott a estimé que Pernod Ricard devait s'engager dans un programme d'économies de 500 millions d'euros¹⁷, suggérant de réduire les emplois et de délocaliser certaines fonctions support en Inde et en Roumanie.

Le fonds américain fait pression pour obtenir un changement de cap pour avoir dans trois ans une marge opérationnelle aussi bonne, voire meilleure, que celle du géant des alcools et spiritueux britannique Diageo, premier acteur du marché.

"GBL l'un des grands actionnaires de Pernod Ricard avec une participation de 7,49% du capital, a témoigné de sa confiance¹⁸ envers le groupe français."

¹⁶ Laurence Girard et Isabelle Chaperon, "Le fonds activiste Elliott s'attaque à Pernod Ricard", *Le Monde*, 12/12/2018

¹⁷ Marie-Josée Cougard, Laurence Boisseau, Isabelle Couet, "Pernod Ricard : nouvelle confrontation avec l'activiste Elliott", *Les Echos*, 15/01/2019

¹⁸ Pascale Denis, "GBL défend la stratégie et le management de Pernod Ricard", *Capital*, 13/12/2018



4. CHANGEMENT DE NATIONALITÉ DU SIÈGE SOCIAL

RISQUE

Cela pourrait avoir comme conséquence qu'une entreprise ayant des liens avec un État pourrait ne plus être défendue par rapport à ce qui aurait pu être "tu", "caché" ou "toléré" au nom de l'intérêt national du pays concerné. L'État en question n'aurait pas la même attitude si cette entreprise devenait étrangère et donc détenue par des capitaux étrangers.

REMARQUE : Une entreprise est par principe soumise aux lois du pays de résidence de son siège social. Pour son développement commercial international, cette société peut décider de s'implanter physiquement dans plusieurs pays. Elle accroîtra de ce fait le risque d'être soumis à une multitude de législations étrangères.

EXEMPLE

Bayer (société chimique et pharmaceutique allemande) a racheté pour 63 milliards d'euros le géant des semences OGM Monsanto (entreprise américaine spécialisée dans les biotechnologies agricoles). Le 21 mars 2018, la Commission européenne a donné son feu vert¹⁹ à la multinationale allemande pour racheter Monsanto. Seulement quelques mois plus tard, le 10 juillet 2018 **un juge fédéral américain permet à des centaines de plaignants²⁰ d'assigner** Monsanto en justice. Ces derniers accusent l'herbicide Roundup (à base de glyphosate) de provoquer le cancer.

En août 2018, Monsanto avait été condamné à verser 78 millions de dollars à un jardinier atteint d'un cancer.

Le 13 mai 2019, le jury d'un tribunal californien a condamné le fabricant du désherbant à verser²¹ 2 milliards* de dollars à un couple de plaignants américains atteints d'un cancer.

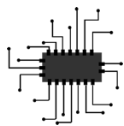
* Le montant de la condamnation judiciaire pourrait être réduit par un nouveau jugement en appel.

Droit national d'un pays s'appliquant à d'autres États et à leurs entreprises

¹⁹ "L'UE donne son feu vert au rachat de Monsanto par Bayer", *Le Figaro*, 21/03/2018

²⁰ "Glyphosate. Un juge US ouvre la voie à des centaines de procès", *Ouest-France*, 10/07/2018

²¹ Sara Randazzo and Ruth Bender, "In Latest Roundup Herbicide Defeat for Bayer, Jury Awards California Couple \$2 Billion", *THE WALL STREET JOURNAL*, Mai 13, 2019



5. COMPOSANTS D'ORIGINE ÉTRANGÈRE

Certains produits incluent des composants électroniques ou industriels provenant de pays étrangers.

Non seulement le fournisseur décide de vendre ou non les produits dont l'entreprise a besoin, mais en plus il contrôle les ventes de produits finis par le biais de sa législation nationale. En outre, l'entreprise procédant à l'achat de composants fait face à une dépendance stratégique envers son fournisseur pour accéder aux marchés étrangers.

RISQUE

Des réglementations nationales ou étrangères peuvent amener à l'annulation des ventes. En France, les exportations d'armements à destination de pays étrangers sont régies par l'**AEMG** (Autorisation d'exportation de matériels de guerre).

La réglementation américaine "**ITAR**" (International traffic in arms regulations) nécessite un accord du département d'État américain pour les exportations. Elle concerne pour l'essentiel, l'armement ainsi que l'industrie spatiale. Le constat est similaire pour la réglementation allemande "**BAFA**".

EXEMPLES

Ex 1 : La vente d'avions "RAFALE" par la France à l'Égypte a été bloquée par une législation américaine. « Les Égyptiens souhaitent ajouter sur les "RAFALE" des missiles de croisière "SCALP" ; or, les missiles du fabricant français MBDA comportent une **petite puce électronique**²² » d'origine américaine : dès lors, la simple présence de ce composant permet aux Américains l'application de leur droit.

Ex 2 : Nexter se trouve obligé de se passer de **composants allemands** pour honorer ses contrats à l'exportation²³.

Par sa norme "BAFA", l'Allemagne a la capacité d'interdire à la France d'exporter son propre armement en Arabie Saoudite, mais aussi dans des pays comme l'Indonésie et l'Inde. En cause, l'utilisation de composants fabriqués en Allemagne. "Et cette politique fait qu'un matériel militaire produit ailleurs qu'en Allemagne ne peut pas être exporté s'il contient un boulon fabriqué outre-Rhin". Une belle hypocrisie ? Le magazine Capital²⁴ a rapporté les propos de la ministre française des Armées Florence Parly : "J'entends dans certaines capitales les protestations de vertus offusquées lorsqu'il s'agit d'exportations françaises, mais j'observe que les mêmes responsables

²² "Une législation américaine bloque la vente de « Rafales » à l'Égypte par la France", *RFI*, 16/02/2018

²³ "Nexter est obligé de se passer de composants allemands pour honorer ses contrats à l'exportation", *opex360*, 05/06/2019

²⁴ "Avion et char de combat du futur : des frictions entre la France et l'Allemagne", *Capital*, 23/05/2019

ignorent volontiers ce que font les filiales ou les joint-ventures de leurs champions nationaux de l'armement".



6. APPLICATION EXTRATERRITORIALE D'UNE LÉGISLATION ÉTRANGÈRE

L'extraterritorialité du droit américain via le **FCPA** (Foreign Corrupt Practices Act) permet de sanctionner une entreprise étrangère accusée de corruption dans un pays étranger dès lors que celle-ci est liée par **un lien de rattachement** avec les États-Unis : effectuer des transactions commerciales libellées en dollars, posséder une filiale ou une succursale aux États-Unis, être détenteur d'une adresse mail de type « Gmail » ou utiliser un serveur américain, être coté en bourse sur un marché financier américain, effectuer une transaction bancaire interdite au travers d'une « US Person »...

RISQUE

En violant **l'extraterritorialité du droit américain**, une société s'expose à des sanctions financières américaines.

Après la condamnation, une entreprise risque de se voir imposer durant 3 à 5 ans, la **présence de contrôleurs** « indépendants », affiliés aux Américains. Ceux-ci sont chargés de vérifier la conformité des opérations de l'entreprise condamnée avec l'intérêt national américain. (C'est par exemple le cas pour la BNP, Total et la Société Générale). Ils ont la possibilité de transmettre toutes les informations qu'ils jugent nécessaires à leur mission ce qui peut inclure des données stratégiques.

Pareillement, avec le *Foreign Account Tax Compliance Act* (FATCA) : si une banque étrangère ne livre pas toutes les informations sur les comptes et avoirs des citoyens américains, 30 % de ses revenus aux États-Unis seront confisqués. Cette dernière est d'ailleurs susceptible de perdre sa licence bancaire.

Dans ce cadre-là, le gouvernement du pays de l'entreprise n'a pas la volonté politique de s'opposer à cet état de fait.

EXEMPLE

Le 30 juin 2014, BNP Paribas a accepté de plaider coupable devant la Cour Suprême de l'État de New York. La banque française a dû s'acquitter d'une amende de 8,9 milliards de dollars pour « le traitement illégal d'opérations financières dans des pays sujet à des sanctions économiques américaines ».

BNP Paribas est accusée d'avoir permis à des personnes et entités associées au Soudan, à l'Iran ainsi qu'à Cuba²⁵, d'avoir pu accéder illégalement au système financier américain, entre 2004 et 2012. La BNP a reconnu avoir viré plus de 8,8 milliards de dollars via le système financier américain pour le compte de Soudanais et d'Iraniens.

Suite à la condamnation américaine, la banque française a dû accueillir au sein de ses locaux des dizaines de **contrôleurs**²⁶ **américains** chargés de vérifier la conformité des opérations bancaires de la BNP.

REMARQUE : un « FCPA » à la Chinoise est susceptible de voir le jour dans les années à venir via le projet des « routes de la soie ». Tout contentieux concernant des entreprises dans des pays où la Chine aurait fait des investissements pourrait être traité en droit chinois.

RECOMMANDATION : Pour approfondir ses connaissances sur l'extraterritorialité du droit américain et ses conséquences économiques, le lecteur est invité à lire le livre du journaliste Ali Laïdi, intitulé : “Le droit, nouvelle arme de guerre économique”.



7. SANCTIONS INTERNATIONALES DÉFAVORISANT LES CONCURRENTS ÉTRANGERS

RISQUE

Cela amène l'entreprise visée à subir une concurrence déloyale. De plus, en cas de violation de l'embargo, elle pourrait être condamnée pénalement et prendre le risque de se voir fermer le marché du pays émetteur des sanctions.

EXEMPLE

Le 3 juin 2013, le président américain Barack Obama a signé l'*Executive Order Act 13645*. Ce décret présidentiel sanctionne toute entité étrangère qui vend ou fournit des pièces détachées²⁷ ou des services au secteur automobile iranien, **mais ne proscrit pas la fourniture de véhicules**.

²⁵ “BNP Paribas Agrees to Plead Guilty and to Pay \$8.9 Billion for Illegally Processing Financial Transactions for Countries Subject to U.S. Economic Sanctions”, *Department of Justice*, Monday, June 30, 2014

²⁶ Frédéric Pierucci, *“Le Piège Américain”*, édition JC Lattès, page 384, janvier 2019

²⁷ Georges Malbrunot, “En Iran, l'offensive discrète des entreprises américaines”, *Le Figaro*, 04/10/2013

Dans les faits, cela avantage un constructeur comme General Motors qui n'a pas d'activité industrielle dans le pays, mais interdit à Renault ainsi qu'à PSA de faire assembler²⁸ leurs voitures en Iran.

En parallèle, anticipant la levée partielle des sanctions sur l'Iran pour décembre 2013, General Motors avait impunément violé l'embargo international, en envoyant des véhicules complets²⁹ sur les terres iraniennes, en passant par l'Azerbaïdjan voisin.



8. SANCTIONS COMMERCIALES

Pour accroître leurs parts de marchés, certaines entreprises décident d'importer ou d'exporter des produits dans des pays ou régions sous le coup de sanctions commerciales. Ces sanctions peuvent être imposées par le pays de résidence du siège social d'une entreprise, l'Union européenne ou les États-Unis.

RISQUE

La douane française indique sur son site au travers d'une carte mondiale, l'ensemble des pays étant sous sanction économique³⁰. Une entreprise s'expose à une amende ainsi qu'à des poursuites judiciaires si elle décide de violer ces interdictions.

Parmi les 19 pays concernés actuellement (août 2019), on trouve par exemple la Biélorussie, l'Ukraine, l'Iran, la Syrie, la Libye, la Russie, ainsi que la Corée du Nord. Bien que le droit national ou européen l'y autorise, une entreprise qui commerce avec un pays soumis à des sanctions américaines risque d'être poursuivie judiciairement par les États-Unis.

En effet, l'extraterritorialité du droit américain constitue une véritable « épée de Damoclès » pour toute société qui violerait ses embargos économiques.

REMARQUE : les types de sanctions économiques peuvent être différents d'un pays à l'autre. Le Trésor public français classe les mesures restrictives par pays en fonction de 3 grandes catégories³¹ : les embargos sectoriels, les embargos militaires et les équipements de répression interne.

²⁸ Léa Lejeune, "PSA vise la reconquête du marché iranien", *Libération*, 21/01/2014

²⁹ Hayat Gazzane, "La levée des sanctions en Iran fait miroiter de nouvelles opportunités", *Le Figaro*, 26/11/2013

³⁰ "Restrictions commerciales à l'encontre de certains pays", *douane.gouv.fr*, Direction générale des douanes et droits indirects, 16/05/2017

³¹ "Tableau récapitulatif des mesures restrictives par pays", *tresor.economie.gouv.fr*, 05/09/2018

RECOMMANDATION : Les intérêts économiques français ou européens ne vont pas toujours de pair avec ceux des Américains. C'est par exemple le cas de Total³² qui, suite à la remise en cause des accords nucléaires de 2015 par le président Donald Trump, a dû quitter l'Iran sous peine d'être sanctionné par les États-Unis.

L'administration Trump menace également les entreprises allemandes associées à la construction du gazoduc Nord Stream 2 de « sanctions³³ » si ce projet n'est pas abandonné. Le projet Nord Stream 2 consiste à construire un pipeline via la mer Baltique dans le but d'accroître l'acheminement du gaz russe vers l'Europe.

Pour se soustraire à l'extraterritorialité du droit américain, une entreprise française pourrait comme solution recourir au troc avec le soutien de l'État français.

L'Indonésie a par exemple échangé³⁴ en février 2018 des matières premières indonésiennes (telles que de l'huile de palme, du thé ou du café) contre 11 chasseurs russes Sukhoï Su-35.

EXEMPLES

Ex 1 : L'État nord-coréen, en raison de son programme nucléaire et balistique, a été mis sous sanction par l'ONU.

Le 26 février 2018, le conseil de l'Union européenne a transposé dans le droit européen des listes de sanctions supplémentaires émanant des Nations Unies contre la Corée du Nord.

On retrouve parmi les mesures transposées :

- « le renforcement de l'interdiction d'exportation vers la RPDC de **tous produits pétroliers raffinés**, en réduisant de 2 millions à 500 000 barils par an le nombre de barils qui peuvent être exportés.
- une interdiction d'importer des **produits alimentaires ou agricoles**, des **machines, du matériel électrique**, de la terre et de la roche, et du bois, en provenance de la RPDC.
- une interdiction de fournir à la RPDC tout **outillage industriel, des véhicules de transport**, et une extension de cette interdiction au fer, à l'acier ou à d'autres métaux.
- de nouvelles mesures restrictives maritimes contre les navires lorsqu'il existe des motifs raisonnables de penser qu'un navire est utilisé pour violer des sanctions des Nations unies.

³² Raphaël Bloch, "Total a officiellement quitté l'Iran", *Les Echos*, 20/08/18

³³ Johanna Luyssen, "Gazoduc Nord Stream 2 : les États-Unis accentuent la pression contre l'Allemagne", *Libération*, 14/01/2019

³⁴ "L'Indonésie achète 11 avions de combat à la Russie", *Le Figaro/ AFP*, 17/02/2018.

- l'obligation de rapatrier tous les travailleurs de la RPDC travaillant à l'étranger dans un délai de 24 mois, sous réserve du respect de la législation nationale et du droit international applicable³⁵ ».

Le 27 février 2019, les douanes néerlandaises (en application³⁶ de l'article 55* de l'union européenne sur la Corée du Nord) ont déclaré s'être emparées au sein du port de Rotterdam, de 90 000 bouteilles de vodka russe. D'après les informations de plusieurs de leurs sources, **ces bouteilles devaient être destinées à la Corée du Nord**.

En raison des sanctions infligées à la Corée du Nord, « ces bouteilles de vodka seront détruites ou vendues aux enchères³⁷ ».

*** Article 55 « 1.** Les États membres déterminent le régime des sanctions applicables aux violations du présent règlement et prennent toutes les mesures nécessaires pour assurer la mise en œuvre de ces sanctions. Les sanctions prévues sont effectives, proportionnées et dissuasives.

2. Les États membres notifient ce régime à la Commission sans tarder après l'entrée en vigueur du présent règlement et l'informent de toute modification ultérieure ».

REMARQUE : Il appartient aux États de faire respecter les décisions prises au niveau européen, si celles-ci sont violées par une entreprise.

À défaut, un État pourrait être sanctionné s'il s'abstient, mais les mécanismes sont difficiles à activer.

Ex 2 : Suite à l'approbation du Congrès américain, le président Donald Trump a promulgué le 2 août 2017 la loi **CAATSA**³⁸ (Counter America's Adversaries Through Sanctions Act) ou en français "Contrer les ennemis des États-Unis par le biais des sanctions"). Cette loi permet à l'administration Trump **d'accroître les sanctions économiques** américaines contre 3 pays : l'Iran, la République Fédérale de Russie et la Corée du Nord.

³⁵ Conseil de l'Union européenne, "Mesures restrictives de l'UE à l'encontre de la Corée du Nord (RPDC)", *consilium.europa.eu*, 6 février 2018

³⁶ "RÈGLEMENT (UE) 2017/1509 DU CONSEIL du 30 août 2017 concernant des mesures restrictives à l'encontre de la République populaire démocratique de Corée et abrogeant le règlement (CE) no 329/2007", *eur-lex.europa.eu*

³⁷ "Pays-Bas : les douanes saisissent 90.000 bouteilles de vodka destinées à la Corée du Nord", *rtbf.be*, 27/02/2019

³⁸ "Countering America's Adversaries Through Sanctions Act", U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY, *treasury.gov*, August 2, 2017
https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/Programs/Documents/hr3364_pl115-44.pdf

À titre d'exemple, cette loi impose des sanctions économiques contre toute entité ou pays qui conclut des contrats d'armement avec des entreprises russes³⁹.

Depuis 2018, Ankara subit les foudres de Washington. Le président Erdogan a manifesté sa ferme volonté d'acquiescer auprès de la Russie une centaine de missiles sol-air antiaériens et antibalistiques, appelés « **S-400** ». La Turquie est pourtant membre de l'OTAN et alliée des États-Unis. Selon Washington, elle se devrait d'acheter le système antimissile américain « **Patriot** ».

En représailles à cette décision, les États-Unis menacent de bloquer la livraison des avions de combat F-35 qui devaient être initialement vendus à la Turquie⁴⁰.

En juin 2019, le président turc affirme que les premières livraisons de batteries S-400 sont prévues pour l'été 2019. Une responsable américaine signale en outre que la Turquie aurait déjà envoyé du personnel en Russie pour commencer à s'exercer au maniement technique du S-400.

Face à ces déclarations, la Maison Blanche lance un ultimatum⁴¹ au président Erdogan. Si la Turquie ne renonce pas à la livraison des S-400, le pays sera exclu du programme des avions de cinquième génération **F-35**. Concrètement, les pilotes turcs actuellement en formation aux États-Unis pour s'entraîner au pilotage de l'avion de chasse seront expulsés. Sur le plan industriel, les sous-traitants turcs participant à la fabrication du F-35 pour le constructeur aéronautique Lockheed Martin se verront eux exclus du programme. Ces derniers qui fournissent 937 pièces détachées du F-35 seront remplacés par d'autres entreprises.

Droit communautaire ou international s'appliquant aux États membres et à leurs entreprises



9. LOBBYING D'UN CONCURRENT POUR OBTENIR DES NORMES LE FAVORISANT

Des actions de lobbying menées par une entreprise peuvent lui permettre d'imposer ses propres normes pour en faire de véritables standards internationaux et ainsi pouvoir les imposer à ses concurrents.

³⁹ Michel Cabirol, "Les sept armes imparables qui permettent aux États-Unis de dominer le monde", *La Tribune*, 11/10/2018

⁴⁰ "La Turquie veut acheter missiles russes S-400 et chasseurs américains F-35", *L'Orient Le jour*, 15/04/2019

⁴¹ "Washington lance un ultimatum à Ankara au sujet des missiles russes", *Le Point*, 07/06/2019

- Sur le territoire français, l'**AFNOR** est chargée « d'animer et de coordonner le processus d'élaboration des normes et de promouvoir leur application⁴² »
- Les normes européennes sont produites par le **Comité⁴³ européen de normalisation (CEN)**.
- Les normes internationales sont, elles, déterminées par l'**Organisation internationale de normalisation (ISO⁴⁴)**

RISQUE

Une entreprise pourrait ne plus avoir les certifications requises et serait par conséquent dans l'obligation de s'adapter à une nouvelle norme que l'un de ses concurrents maîtrisera déjà.

EXEMPLE

Dans le domaine économique, via les réglementations Solvency 2 et Bâle 3, les États-Unis ont réussi à **imposer à l'Europe** une modification⁴⁵ du système de financement des entreprises. Ces dernières se finançaient principalement via le crédit bancaire. L'augmentation de fonds propres des banques introduite dans la réglementation Bâle 3 oblige dorénavant les entreprises européennes à se financer principalement sur les marchés boursiers. Ce qui donne un avantage stratégique aux entreprises américaines, plus à l'aise avec ce système.



10. OBLIGATION JURIDIQUE DE DÉVOILER DES INFORMATIONS CONFIDENTIELLES

Dans certains cas d'agressions concurrentielles, des entreprises utilisent la législation nationale pour obliger des concurrents à divulguer leurs informations sensibles. On emploie dans ce risque les termes « **procès perdu gagné** » ou « **faux procès** ». De même, il convient de prêter attention à la procédure anglo-saxonne dite : « **Discovery** ».

RISQUE

Lorsqu'un litige implique une entreprise française face à une société anglo-saxonne (anglaise, irlandaise, américaine, canadienne, australienne ou néo-zélandaise), cette

⁴² "MEMBRES : AFNOR France", iso.org

⁴³ "European Committee for Standardization", cen.eu

⁴⁴ "Nous sommes l'ISO, l'Organisation internationale de normalisation", iso.org

⁴⁵ Sous la direction de Christian Harbulot, "[*Manuel d'intelligence économique*](#)", p.71, 08/2015

dernière peut être tentée de façon quasi systématique de porter le litige devant la juridiction de son pays d'origine.

Préalablement au procès, une juridiction de droit anglo-saxon a le pouvoir d'exiger une phase d'investigation que l'on nomme « **Pre-trial discovery of documents** ».

« Cette procédure judiciaire impose aux parties de produire toutes les pièces en relation avec le litige, qu'elles leur soient ou non favorables ».

Une telle procédure peut avoir une répercussion majeure pour l'entreprise assignée en justice. « La partie adverse peut s'avérer être un concurrent direct de la société ». **Un concurrent a par exemple la possibilité de se voir remettre des informations rares sur l'organisation interne de l'entreprise attaquée, ses projets de développement ou encore ses choix stratégiques.**

« En outre, plus la demande de « Discovery » est formulée en des termes vagues et génériques, moins les éléments de preuves recherchés auront un lien direct avec l'objet du litige. Les risques de transmission d'éléments d'informations sensibles voire à caractère stratégique (procédés de fabrication, savoir-faire, stratégie commerciale de l'entreprise, etc....) s'en trouvent donc accrus⁴⁶ ».

RECOMMANDATION : la DGSi préconise aux entreprises françaises lors de la rédaction du contrat commercial entre les deux parties de parvenir à faire juger un futur litige exclusivement en droit français. Les juridictions françaises doivent être les seules juridictions compétentes en cas de litige.

EXEMPLE

Le groupe Schneider Electric, leader mondial des équipements de gestion de l'électricité, est implanté en Chine depuis 1987. Il avait par le passé réussi à faire condamner plusieurs producteurs chinois pour contrefaçon de ses produits. Pourtant, en 2007, les rôles se sont inversés. La multinationale française avait tardé à renouveler en Chine la validité de son brevet pourtant ancien⁴⁷. C'est le groupe Chint, premier fabricant d'appareillages électriques basse tension en Chine, **qui fait condamner Schneider Electric, pour la contrefaçon d'un composant de ses disjoncteurs**. Le français finira par payer en 2009, 17 millions d'euros à cette société chinoise⁴⁸.

Le groupe de Jean-Pascal Tricoire affirmait notamment, documents à l'appui, qu'il avait déposé, dans plusieurs juridictions du monde, tous les brevets d'innovation légaux liés au disjoncteur C60. Ces actions ont eu lieu bien avant que Chint ne présente son propre « certificat d'utilité » en Chine.

⁴⁶ Flash Ingérence Économique : "La procédure de « Discovery » peut induire un risque de déstabilisation et/ou d'ingérence au détriment des entreprises françaises", DGSi, Flash N°16, juin 2015

⁴⁷ Dominique R.Jolly, "*Stratégies d'entreprise en Chine*", (chapitre 1 Les mutations du cadre juridique), 06/06/2013

⁴⁸ YANN ROUSSEAU, "En Chine, Schneider paie pour stopper une affaire de contrefaçon" *Les Echos*, 16/04/2009

Par ailleurs, le PDG de Chint, Nan Cunhui, est aussi membre du Parlement chinois. Il est connu pour ses prises de position en faveur d'un patriotisme économique. Grâce à ce procès, **sa société a ainsi pu récupérer des informations sensibles sur Schneider Electric.**



11. DÉCISION ARBITRAIRE D'UNE ADMINISTRATION

Une entreprise peut dépendre de la politique voulue par une administration étrangère en ce qui concerne les autorisations administratives : l'implantation ou le renouvellement de sites ainsi que le degré de la réglementation locale.

RISQUE

Si l'entreprise n'a pas recours à la corruption, son activité économique tournera au ralenti, voire elle devra fermer son usine.

EXEMPLE

Une entreprise de cimenterie européenne implantée en Afrique de l'Ouest n'obtenait plus de permis de renouvellement pour exploiter des carrières, depuis un certain temps. Elle n'était donc pas en capacité de continuer à fabriquer son ciment. La cimenterie n'a eu d'autre choix que **d'avoir recours à la corruption** de politiciens pour obtenir de nouvelles autorisations administratives⁴⁹.



12. PROTECTIONNISME AVÉRÉ

Un État ou une région autonome (d'un pays fédéral par exemple) a la capacité d'imposer des mesures protectionnistes dans un ou plusieurs de ses secteurs économiques.

RISQUE

Si une entreprise subit une taxe particulièrement élevée pour avoir le droit de vendre ses produits dans un pays étranger, elle subira alors une concurrence déloyale face à des concurrents locaux.

⁴⁹ Source anonyme

EXEMPLE

Le Canada est un pays globalement peu protectionniste (taux moyen de droit de douane 4,10%) mais il appliquait⁵⁰ en 2016 des **droits de douane extrêmement élevés** (248,9%) sur les produits laitiers importés. De quoi décourager les autres pays d'exporter des produits laitiers vers le Canada, ce qui favorise les producteurs locaux.



13 : ATTITUDE PARTIALE D'ORGANISATIONS INTERNATIONALES

RISQUE

Une entreprise pourrait se faire déstabiliser sur son marché par l'un de ses concurrents qui aurait recours à une organisation internationale telle qu'Interpol, l'ONU ou encore le FMI. Cela pourrait aller jusqu'à inclure de la corruption.

REMARQUE : des États peuvent avoir recours au « Soft power » pour favoriser certains projets économiques, afin qu'ils aboutissent.

EXEMPLE

Pour pallier un budget insuffisant (seulement 60 millions⁵¹ en 2011 de la part des États membres), INTERPOL, la police mondiale, décide de recourir à des **partenariats privés**.

Ce partenariat englobe des multinationales⁵² (Philip Morris, Sanofi...), des organisations internationales (FIFA), ainsi que certains pays à titre « privé » (Qatar, Émirats arabes unis...)

Entre 2010 et 2015, la contribution officielle des pays membres au financement d'Interpol a augmenté de 6,5 % alors que celle des partenaires « privés » augmentait de 750 %.

En mars 2013, le président d'Interpol, l'américain Ronald K.Noble concrétise son partenariat avec les membres du « Dolder Group ». Cette organisation rassemble les 29 plus grosses compagnies pharmaceutiques mondiales.

⁵⁰ Guillaume Poingt, "Protectionnisme : quels sont les pays qui se protègent le plus ?", *Le Figaro*, 13/03/2018

⁵¹ Sous la direction de Ronald K.Noble, "INTERPOL Annual Report", *Interpol*, 2011 INTERPOL Annual Report 2011_EN_LR.pdf

⁵² Philippe Reltien, "Fondation Interpol : un mode de financement qui intrigue", *France Info*, 18/01/2019

Les géants de l'industrie pharmaceutique⁵³ versent à l'organisation internationale 4,5 millions d'euros pour une coopération sur 3 ans. En contrepartie, Interpol s'engage à protéger à la fois les intérêts de l'industrie pharmaceutique et à assurer la sécurité de millions de patients à travers le monde. Son action se porte sur la menace mondiale de produits contrefaits.

Interpol fait-elle la distinction entre **médicament contrefait*** et **médicament générique** ?

Il convient de préciser que dans le domaine pharmaceutique, l'Inde possède sa propre législation. Le pays s'est affranchi de certains brevets pour lequel il n'a aucune obligation d'attendre 20 ans avant de fabriquer ses médicaments génériques. Les médicaments fabriqués en Inde sont parmi les moins chers du monde et c'est l'un des rares pays au monde doté de la capacité de production nécessaire pour fabriquer en quantité des médicaments génériques de qualité.

Suite à ce pacte sont arrivés les premiers scandales. Un médicament « hypotenseur » en provenance d'Inde et à destination du Brésil a été bloqué⁵⁴ 36 jours dans le port de Rotterdam. Un médicament rétro-antiviral commandé par la fondation Clinton pour le Nigéria a lui été bloqué à Amsterdam.

Ces médicaments génériques ne violaient ni la loi de propriété intellectuelle du pays de production ni la loi du pays de destination. Ils ne faisaient que transiter par un port européen.

À l'automne 2016, Ronald K.Noble a annoncé qu'il ne renouvelait pas son partenariat avec l'industrie pharmaceutique.

***Selon l'OMS**, « un médicament contrefait est un médicament qui est délibérément et frauduleusement muni d'une étiquette n'indiquant pas son identité et/ou sa source véritable. Il peut s'agir d'une spécialité ou d'un produit générique. Parmi les produits contrefaits, il en est qui contiennent les bons ou les mauvais ingrédients, ou bien encore aucun principe actif. Enfin, il en est d'autres dont le principe actif est en quantité insuffisante ou dont le conditionnement a été falsifié ».

⁵³ Cécile Jaurès, "Les liaisons dangereuses d'Interpol", *La Croix*, 20/03/2018

⁵⁴ Samuel Lajus, "Interpol une police sous influence", *ARTE*, 20/03/2018



14. FAUX APPEL D'OFFRES

RISQUE

Le client n'a pas de vrai projet et cherche tout simplement à collecter des informations.

EXEMPLES

Ex 1 : Depuis quelques années, le syndicat Chorégraphes Associés reçoit toutes sortes d'appels d'offres émis par des théâtres et relayés par des institutions comme les Centres de Ressources et le CND (Centre National de la Danse).

En 2011, ce syndicat a tiré la sonnette d'alarme. Il est reproché à certains théâtres de faire jouer l'offre et la demande pour construire un événement au lieu de faire un réel travail de programmation.

Le syndicat Chorégraphes Associés dénonce le fait que certains organisateurs de théâtres peu scrupuleux créent de **faux⁵⁵ appels d'offres qui n'aboutiront jamais**. Ces organisateurs font venir plusieurs groupes d'artistes différents, écoutent, prennent des notes et observent leurs démonstrations artistiques puis leur volent leurs idées. Ils réutiliseront par la suite l'ensemble de toutes ces idées volées pour les intégrer dans leur propre programmation artistique.

Par contre, l'organisateur qui vient présenter son œuvre artistique à un théâtre se doit de verser les salaires de ses artistes, de ses techniciens et de l'administrateur du lieu...

Ex 2 : « Un rapport confidentiel de Bercy évoque une des techniques de Pékin pour capter les technologies occidentales : la "technique de la lamproie", du nom de ce vertébré qui se colle aux poissons pour en aspirer le sang. Le principe ? La Chine lance un appel d'offres fantoche. "Les Chinois convoquent les industriels occidentaux, leur font savoir que, s'ils veulent vraiment être retenus, il y a lieu **d'améliorer leur offre technique**", explique le document. "Chacun y va de la surenchère dans l'offre technique, jusqu'à ce que les Chinois **estiment en avoir appris assez**." Et arguent du manque de budget pour stopper les discussions⁵⁶ ».

⁵⁵ Communiqué du syndicat Chorégraphes Associés, "Les Appels d'Offres : Piège et Arnaque en bande organisée", choregraphesassocies.org, 06/11/2011

⁵⁶ Vincent Lamigeon, "La vérité sur... les transferts industriels à la Chine", *Challenges*, 01/03/2013



15. DÉNIGREMENT DU PRODUIT CONCURRENT

RISQUE

Une entreprise est capable d'user de subterfuges pour discréditer les produits ou services vendus par son concurrent, en diffusant des informations partiellement vraies. Elle a aussi la possibilité de recourir à des procédés déloyaux ou immoraux.

EXEMPLE

Une société d'un pays du Golfe lance un appel d'offres international. Plusieurs entreprises européennes y répondent. Une seule est sélectionnée.

L'entreprise retenue est donc invitée à se rendre au sein de cet État arabe du Golfe pour y signer le contrat qu'elle a remporté.

Un des concurrents non retenus pour l'appel d'offres n'entend pas rester inactif. Avant la signature du contrat, il s'arrange pour faire livrer dans les chambres de l'hôtel où loge la délégation européenne, des « sous-mains » en cuir présentés comme des cadeaux.

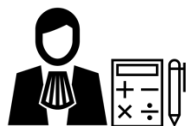
Le lendemain, la délégation européenne propose à ses futurs partenaires commerciaux de signer le contrat sur ces sous-mains en cuir qu'elle a reçu. Un appel anonyme (provenant du concurrent) prévient la délégation arabe qu'ils s'apprêtent à signer le contrat commun sur **des sous-mains en cuir de porc**⁵⁷ ! Or, le porc dans la religion musulmane est considéré comme « impur » et formellement pros crit. La délégation arabe furieuse décide sur-le-champ d'annuler la signature du contrat commercial. L'appel d'offres sera remis en jeu.

⁵⁷ Source : anonyme

IV – DÉFAUT DE PROTECTION DES INFORMATIONS STRATÉGIQUES

Divulgarion d'informations confidentielles par imprudence

EN INTERNE



16. DIVULGATION D'INFORMATIONS PAR LES CABINETS D'AUDIT ANGLO-SAXONS

De multiples sociétés françaises font auditer et certifier leurs comptabilités par des cabinets d'audit financier étrangers. De mêmes, bon nombre d'entre elles font vérifier leur conformité juridique (compliance) par un cabinet d'avocats anglo-saxon.

RISQUE

Les informations financières ainsi que les problèmes de conformité identifiés légalement par des cabinets d'audits comptables et financier ou des cabinets d'avocats, sont susceptibles d'être transmis à une administration étrangère. De manière informelle, ce type d'informations sensibles pourrait être transmis à un concurrent étranger.

EXEMPLE

Sous le coup de plusieurs enquêtes lancées par des organismes anticorruption, notamment le Serious Fraud Office (SFO) en Grande-Bretagne, le Parquet national financier (PNF) en France ou le Department of Justice (DoJ) aux États-Unis, Airbus a lancé en 2015 une enquête sur ses agents commerciaux en utilisant un cabinet d'avocats new-yorkais. Au risque de mettre en péril l'entreprise⁵⁸.

Le cabinet d'avocats Hughes Hubbard & Reed est autorisé pour son audit interne à passer au crible les ordinateurs et les téléphones portables des cadres dirigeants en collectant systématiquement leurs données. Quant aux agents extérieurs du groupe aéronautique, ils ont pour obligation de transmettre au cabinet américain l'ensemble de leurs rapports d'activité (et donc leurs réseaux...). Or, dans le cadre du droit américain, **tout juriste a l'obligation de dénoncer à son administration tout manquement à la loi de la part de ses clients**. En d'autres termes, si le cabinet Hughes Hubbard & Reed découvre des manœuvres frauduleuses en épluchant les contrats d'Airbus, il devra en informer la justice américaine... De quoi accroître la vulnérabilité de l'entreprise.

Il est à noter qu'une simple transaction suspecte en dollars peut forcer des avocats anglo-saxons à changer de nature pour devenir des auxiliaires de la justice américaine en menant des enquêtes internes aux entreprises. Un mandat qui les délie de leur

⁵⁸ Marc Endeweld, "Airbus risque de tomber aux mains des Américains", *Marianne*, 04/08/2017

secret professionnel⁵⁹ : « **Leur mission est de trouver tous les éléments qui peuvent incriminer leurs clients** ».



17. FAUX CANDIDATS, FAUX RECRUTEMENTS

- **Faux candidat** : cette démarche consiste pour une entreprise à envoyer une personne tierce (ou l'un de ses salariés), passer un entretien d'embauche chez une de ses cibles dans l'objectif de récolter des informations sensibles.

Elle peut aussi réussir à faire embaucher chez son concurrent un stagiaire qui sera chargé de collecter le plus grand nombre d'informations stratégiques en interne.

- **Faux recruteurs** : un cabinet de recrutement peut proposer un emploi qui n'existe pas en vue de soutirer des informations précises à des candidats sur une cible ou sur des projets de recherches et développement.

RISQUE

Un membre des ressources humaines peut être amené à donner involontairement des informations sensibles à des personnes extérieures.

EXEMPLE

L'entreprise « Payfit » est une PME d'environ 150 salariés. Elle développe et propose un logiciel SaaS, spécialisé dans la gestion de la paie et des ressources humaines. L'équipe de recrutement de cette jeune entreprise a remarqué ces derniers temps que plusieurs candidats venus pour postuler à des offres d'emplois émises par cette PME ont posé des questions très pointues⁶⁰ portant pour beaucoup, sur le fonctionnement du logiciel de Payfit, tentant d'obtenir des informations pertinentes. Ces candidats semblaient par ailleurs plus intéressés par ce logiciel que par l'offre d'emploi en question.

⁵⁹ Paule Gonzalès, "Les cabinets d'avocats anglo-saxons, chevaux de Troie de la justice américaine", *Le Figaro*, 13/11/2018

⁶⁰ Source : témoignage d'un ancien salarié de l'entreprise Payfit



18. RECUEIL D'INFORMATIONS PAR DES PROCÉDÉS ILLÉGAUX OU A LA LIMITE DE LA LÉGALITÉ

L'espionnage économique peut par exemple provenir d'une délégation étrangère venant visiter une entreprise française privée ou publique. La DGSI invite les entreprises françaises à ne pas négliger non plus les consultants externes travaillant pour une entreprise prestataire⁶¹.

RISQUE

Des personnes indécrites, étrangères à une entreprise, pourraient être amenées à prendre des photos de prototypes, à recourir au vol de secrets industriels, de données économiques ou encore de données personnelles.

Différentes sortes d'actions concrètes d'espionnage économique peuvent être menées par des concurrents :

Actes légaux :

- Récupérer dans une poubelle sur la voie publique des documents sensibles jetés par négligence par un salarié de l'entreprise. Selon la loi française, sauf en cas d'arrêt d'un maire⁶², un concurrent est en droit de venir fouiller une poubelle, sur la voie publique, pour y récupérer des documents.
- Enquêtes de faux journalistes qui vont réaliser de fausses interviews.
- Un salarié peut attirer de mauvaises intentions en lisant ses documents confidentiels dans les transports publics

Actes illégaux* :

- Pratiquer des écoutes clandestines en posant des micros au sein des locaux d'une entreprise ou dans des objets lui appartenant.
- Des actions délibérées d'espionnage peuvent parfois venir d'une délégation diplomatique.
- Organiser un « vrai/faux » salon pour attirer des professionnels d'un secteur d'activité précis et ainsi leur soustraire des informations⁶³.
- Recourir au cambriolage des bâtiments d'une entreprise pour subtiliser des informations sensibles ou des prototypes.

⁶¹ DGSI, "Les risques générés par le manque d'encadrement des consultants extérieurs", *prefectures-regions.gouv.fr*, Flash n°50, Février 2019

⁶² Antoine Krempf, "Le vrai du faux. Non, la loi ne prévoit pas une amende pour avoir fouillé dans les poubelles", *Franceinfo*, 07/05/2018

⁶³ Source anonyme

La menace cyber est elle aussi très présente :

- Sabotage d'une démonstration commerciale dans un salon professionnel⁶⁴.
- Wifi public ou privé mal sécurisé permettant de capter vos données.
- Exfiltration de données commerciales ou personnelles via une fausse application⁶⁵ téléphonique. Les données peuvent aussi être « aspirées » par un « **IMSI-catcher** ». « Cet appareil⁶⁶ permet de capter et d'enregistrer toutes les communications (appels, SMS) des téléphones à proximité ».

* La frontière n'est pas toujours claire entre les actes légaux et illégaux. Des concurrents n'hésitent pas à exploiter la négligence ou la naïveté de certains. Des éléments de ce risque peuvent aussi être intégrés dans la partie « criminalité économique » ou dans le risque « imprudence et non-respect des consignes »

EXEMPLES

Ex 1 : « À l'occasion de la visite d'un site appartenant à un sous-traitant français d'un équipementier aéronautique, une délégation extra-européenne a pu se déplacer librement sur l'ensemble du site, ne bénéficiant d'aucun encadrement ou contrôle fiable. Les membres de la délégation ont également refusé d'abandonner, le temps de la visite, leurs téléphones mobiles à l'accueil, dérogeant ainsi aux consignes expressément affichées à l'entrée du site. Cette absence totale de mesures de sécurité a permis à la délégation de se livrer à de nombreuses prises de photographies et de vidéos de prototypes⁶⁷ ».

RECOMMANDATION 1 : Pour lutter contre l'espionnage industriel, une entreprise française a la possibilité de solliciter les compétences de la **DGSI** (Direction générale de la Sécurité intérieure), de la **DRSD** (Direction du renseignement et de la sécurité de la Défense) ainsi que des services spécialisés de la **gendarmerie**.

Concernant les risques cyber, les vulnérabilités informatiques ou les cas d'incidents relevés au sein de son organisation, une entreprise a également comme option de requérir les conseils de l'**ANSI** (Agence Nationale de la Sécurité Informatique).

RECOMMANDATION 2 : les dirigeants d'une société doivent parvenir à un équilibre entre la protection de leurs informations sensibles et le besoin de promouvoir leurs produits.

⁶⁴ Gueric Ponce, « Le Salon du Bourget est-il un nid d'espions ? », *Le Point*, 18/06/2019

⁶⁵ Damien Licata Caruso, « VIDEO. Comment pirater et espionner un smartphone à partir d'une application », *Le Parisien*, 12/04/2017

⁶⁶ Boris Manenti, « Les 8 techniques les plus ahurissantes des espions d'aujourd'hui », *Nouvel Obs*, 17/03/2015

⁶⁷ DGSI, « INGÉRENCE ÉCONOMIQUE », *ministère de l'Intérieur*, Flash n°40, 02/2018

Ex 2 : Dans les pays à risque comme l'Irak, la Syrie ou le Niger, les entreprises doivent faire appel entre autres, aux **sociétés militaires privées** (SMP), afin d'assurer la protection de leurs salariés ou de leurs intérêts économiques.

« En Irak, des sociétés militaires privées (étrangères) ont espionné assez systématiquement les conversations des entreprises françaises ». Comme ce groupe de matériel électrique qui a perdu son contrat alors que ses rendez-vous avec les autorités étaient connus heure par heure ».

« Quand un pays est tenu par des prestataires américains, il ne faut pas être naïf ! Les Anglo-Saxons **ne cloisonnent pas**⁶⁸ ».

L'expert Éric Richard estime qu'actuellement, 90% des sociétés du CAC 40 auraient recours à des sociétés militaires privées anglo-saxonnes, à l'image de la SMP britannique Control Risks.



19. EXPLOITATION DE LA NÉGLIGENCE OU DE L'IMPRUDENCE DES PERSONNES

Un salarié ou un syndicat d'une entreprise peut diffuser volontairement ou involontairement des informations ou des documents confidentiels, sur le web, mais également sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook...). La prise de selfies incluant des éléments sensibles dans le champ de vision de la photo fait partie de cette catégorie.

RISQUE

Rendre accessible à la concurrence, sur Internet, ou ailleurs, (voire dans l'entreprise...) des documents confidentiels d'une entreprise. Ils pourront être trouvés notamment grâce à la recherche booléenne.

EXEMPLE

Un chargé de veille d'une grande entreprise a réussi, à de multiples reprises, à trouver des documents à caractère confidentiel⁶⁹ de l'un de ses concurrents, membre du CAC 40. Le veilleur a pu trouver ces informations par le biais de différents moteurs de recherche en utilisant simplement **la recherche booléenne**.

RECOMMANDATION : la préfecture de la région Bourgogne a créé et réactualise depuis plusieurs années un document intitulé : « **Guide de l'intelligence économique** ».

⁶⁸ Anne Drif, "Soldats du CAC 40, le grand malaise français", *Les Echos*, 09/07/2019

⁶⁹ Source anonyme

Ce dossier, fonctionnel et détaillé, est composé de 8 parties. Il a pour but d'expliquer aux chefs d'entreprises ainsi qu'à leurs collaborateurs comment protéger de façon concrète les informations stratégiques et les savoir-faire de leur entreprise. En suivant ces recommandations, le lecteur possédera les outils adéquats pour préserver la compétitivité de son entreprise.

Ce fichier est disponible en libre accès au lien suivant : http://www.prefectures-regions.gouv.fr/bourgognefranche-comte/content/download/12991/89547/file/GUIDE_SECU_ECO_ENTREPRISE_2019.pdf

EN EXTERNE



20. ABANDON TEMPORAIRE D'UN ORDINATEUR OU D'UN SMARTPHONE

- Confier un appareil électronique (ordinateur, tablette, téléphone...) à un service tiers ou de sécurité publique/privé, qu'il soit Français ou étranger.
- Transiter par la douane d'un pays lors d'un voyage professionnel en laissant dans ses valises des produits technologiques à haute valeur ajoutée de sa société.
- Laisser ses équipements professionnels seuls ou dans une chambre d'hôtel.

RISQUE

Cette vulnérabilité laisse **aux douaniers, à des agents d'États** ou de **sécurité privée**, la possibilité de pratiquer de l'espionnage industriel **pour le compte** de leur pays ou de leur entreprise. Durant la durée de l'immobilisation du matériel électronique et en l'absence du propriétaire, ils auront « le champ libre » pour subtiliser des informations confidentielles.

EXEMPLES

Ex 1 : « En octobre 2015, un cadre de la société rennaise Ama, qui propose une prise en charge médicale via des lunettes connectées et un kit spécial, avait entreposé dans ses bagages en soute une paire de lunettes connectées et son téléphone portable. Après les avoirs récupérés, il a constaté que **ces appareils avaient été fouillés et allumés** par les autorités douanières américaines ».

De même, « en 2016, dans le cadre de sa participation au salon *Consumer Electronics Show* de Las Vegas consacré à l'innovation technologique en électronique grand public, lors de son passage en douane, une entreprise française spécialisée dans le big data **a vu ses prototypes retenus sans raison pendant plusieurs heures**⁷⁰ ».

⁷⁰ "Espionnage : les modes opératoires des États-Unis", *Le Figaro*, 13/11/2018

Ex 2 : Lors d'un voyage en Israël, le Premier ministre français a rencontré Benjamin Netanyahu, en vue de relancer le processus de paix avec la Palestine.

Avant de s'entretenir, Manuel Valls et son entourage **ont dû se délester de leurs téléphones portables auprès des services secrets de l'État hébreu**. Or, après la visite, plusieurs des téléphones récupérés **présentaient des "anomalies"**⁷¹ tandis que l'un des mobiles est tombé en panne, reconnaît Matignon auprès de "L'Express". Une enquête est en cours.



21. STOCKAGE D'INFORMATIONS CONFIDENTIELLES SUR UN SERVEUR ÉTRANGER

RISQUE

L'Agence Nationale de la Sécurité américaine (NSA) bénéficie d'un accès direct à tous les documents confidentiels stockés sur des serveurs américains même en dehors du territoire des États-Unis, indépendamment du respect des réglementations nationales sur la protection des données personnelles.

Le CLOUD Act (23/03/2018) stipule que toute société de droit américain doit communiquer sur demande des autorités judiciaires américaines bénéficiant d'un mandat dans le cadre d'une enquête pénale, les données placées sous son contrôle. **Cela, sans considération du lieu où les données sont localisées**. Son but est de permettre « seulement dans le cadre d'enquêtes judiciaires » un accès plus rapide aux données en s'adressant directement aux fournisseurs cloud plutôt que de passer par le biais d'une demande d'entraide judiciaire internationale.

À la différence du CLOUD Act⁷², le **PATRIOT Act** (26/10/2001) permet aux agences gouvernementales américaines (le FBI, la CIA, la NSA, l'armée) d'obtenir des informations dans le cadre d'une enquête relative à des actes de terrorisme.

EXEMPLE

En mai 2014, la justice américaine enquête sur une affaire criminelle de stupéfiant. Les investigations poussent le FBI à demander à Microsoft les échanges d'email d'un utilisateur ayant eu recours à la messagerie MSN. Microsoft, troisième plus grand

⁷¹ Emmanuel Paquette, "Israël soupçonné d'avoir espionné le téléphone de Manuel Valls", *L'Express*, 05/07/2016

⁷² Clémence Bejat, "Quelles différences entre CLOUD Act et PATRIOT Act", *Lemagit.fr*, 08/2018

groupe de technologie au monde refuse⁷³ de transmettre les informations demandées, arguant qu'elles sont hébergées sur des serveurs en Irlande.

Malgré le mandat de perquisition que possède le FBI d'un juge fédéral, Microsoft estime que « la loi américaine ne peut avoir une **portée extra-territoriale**⁷⁴ sur ses serveurs étrangers ».

L'affaire sera portée jusqu'à la Cour Suprême des États-Unis. L'adoption du **CLOUD Act** viendra de facto mettre un terme à la procédure, alors que la décision des juges était attendue pour le mois de juin 2018.

Par le CLOUD ACT, Microsoft est obligé de transmettre au FBI les courriels litigieux.

RECOMMANDATION : les entreprises françaises se devraient d'héberger leurs données informatiques ainsi que leur « cloud », sur des serveurs implantés en France, appartenant à des sociétés françaises, comme par exemple OVH, Outscale ou encore Orange Business Services. Cette action permettrait d'éviter toutes ingérences juridiques de pays étranger, au sein d'une société de nationalité française.



22. DÉBAUCHAGE OU RECRUTEMENT HOSTILE

Certaines sociétés n'hésitent pas à recourir au débauchage concurrentiel afin de faire perdre une ou plusieurs personnes-clés d'un projet à leur cible, du fait d'une rétribution avantageuse.

- La pratique du débauchage d'une personne-clé d'un projet peut aussi avoir simplement pour but de « placardiser » cette personne-clé, ou de la licencier au bout de quelques mois. Le concurrent ne souhaite pas forcément employer le cadre débauché, mais simplement nuire à son concurrent.

RISQUE

Une entreprise risque de perdre des collaborateurs compétents et qualifiés au profit d'un concurrent. Ces collaborateurs peuvent quitter l'entreprise avec des documents sensibles ou stratégiques.

⁷³ Alexandra Saviana, "Cloud Act" : malgré la RGPD, les États-Unis à l'assaut de vos données personnelles", *Marianne*, 19/06/2018

⁷⁴ Florence G'sell, "Faut-il redouter le CLOUD Act ? La réponse est oui. Pour l'instant.", *frenchweb.fr*, 16/10/2018

EXEMPLE

« En 1997, la société Borland International accuse Microsoft de la dépouiller d'une trentaine d'ingénieurs.

En 2000, l'usine Philips du Mans, qui fabrique des téléphones mobiles, est victime d'une **attaque par débauchage concurrentiel**. Une vingtaine de ses cadres, notamment du service R&D, quittent soudainement l'entreprise ; l'enquête d'un cabinet d'intelligence économique révèle qu'ils ont tous été embauchés par une société située en Grande-Bretagne, mais qui possède une usine de fabrication de portables en Chine. Les auteurs de cette enquête parlent de « **pratiques de recrutement prédatrices** ». Un an plus tard, l'usine du Mans licencie la moitié de ses salariés et le géant électronique met fin à son aventure dans le portable⁷⁵ ».



23. TRANSFERT FORCÉ DE TECHNOLOGIE

RISQUE

Comment conquérir un marché dans un pays étranger, « sans y laisser sa chemise » ? C'est le dilemme auquel doivent faire face les industriels. Dans un certain nombre de pays, il devient quasiment obligatoire pour une entreprise d'accepter de céder des technologies, pour obtenir des contrats commerciaux.

En acceptant un transfert de technologies (ToT) dans un pays étranger, une entreprise s'engage en connaissance de cause à se créer, sur le long terme, de nouveaux concurrents directs. Si elle ne réagit pas en proposant de nouvelles innovations technologiques, ceux-ci pourraient venir l'affronter jusque sur son propre marché domestique.

NOTE : le terme transfert de technologies peut aussi prendre le nom d'« **offset** ». L'offset est un type de contrat qui intègre des compensations industrielles. Elles permettent à un pays acheteur d'imposer à l'entreprise fournisseur, en contrepartie d'une commande, des compensations économiques. Cela peut par exemple se concrétiser par des compensations industrielles comme une co-production, une production sous licence, une production avec sous-traitance, un transfert technologique ou un investissement extérieur.

Ces compensations industrielles permettent à bon nombre de pays d'accroître le développement de leur économie. Cette pratique concerne les industries de défense,

⁷⁵ Ali Laïdi, « Histoire mondiale de la guerre économique », page 447, édition PERRIN, septembre 2016

mais aussi les industries civiles⁷⁶. Elle se fait généralement lors d'appels d'offres pour des marchés publics de taille conséquente.

Ce procédé a déjà été adopté et mis en œuvre par des pays tels que⁷⁷ :

- L'Inde, via sa politique « Make in India » destinée à accélérer la montée en puissance industrielle du pays.
- L'Australie dans le cadre du « Sovereign Industrial Capability Plan ».
- Les Émirats arabes unis, ce pays dispose d'une entité gouvernementale chargée des négociations et de la gestion des projets de compensations industrielles : Tawazun Economic Council (TEC).
- Le Canada avec sa nouvelle réglementation, « l'Industrial and Technological Benefits Policy » (ITB).
- La Corée du Sud, sa politique de coopération industrielle se matérialisant par la « Korean Offset Policy ».
- La Malaisie, ses compensations industrielles sont portées par l'« Industrial Collaboration Programme » (ICP).
- La Turquie, le lecteur peut se référer au programme turc dénommé « Industrial Participation and Offset » (IP&O).

RECOMMANDATION : la seule solution pour arriver à protéger les savoir-faire français dans un pays étranger demandant des compensations industrielles se trouve dans le fait de garder la R&D (recherche et développement) « chez soi ». Une entreprise enverra au sein du pays étranger seulement ses « anciennes » technologies en se réservant toujours un coup d'avance.

EXEMPLE

« Siemens, Bombardier et Mitsubishi ont consenti d'importants transferts de technologie pour signer de gros contrats de trains à grande vitesse en Chine. Il n'a fallu qu'un peu moins de dix ans pour voir les groupes locaux maîtriser les technologies et candidater à l'export.

Même phénomène dans le nucléaire : le 1er février 2013, la Chine annonçait le démarrage de l'exportation de son réacteur CAP 1400, un dérivé de l'AP 1000 de l'américain Westinghouse⁷⁸ ».

REMARQUE : « l'essentiel de l'économie chinoise est désormais ouvert directement aux investisseurs étrangers ».

Ce n'est maintenant plus une obligation de créer une coentreprise (ou joint-venture) avec un partenaire chinois. Dans le cadre de la nouvelle loi chinoise « New Foreign

⁷⁶ «Compensations industrielles : un guide pratique pour s'adapter aux exigences des pays d'accueil (gratuit)», Le Moci, *lemoci.com*, 13/06/2019

⁷⁷ «Les compensations industrielles : guide à l'attention des ETI et des PME», GIFAS, CNCCEF, juin 2019 (Document à télécharger : compensations-cnccef-gifas-1.0-190510.pdf)

⁷⁸ Vincent Lamigeon, «La vérité sur... les transferts industriels à la Chine», *Challenges*, 01/03/2013

Investment Law », les entreprises étrangères peuvent négocier dorénavant leurs propres statuts juridiques. Tesla s'est par exemple installé sans joint-venture en Chine. Quelques exceptions peuvent subsister⁷⁹ dans des secteurs comme l'automobile, l'énergie, la finance et certains modes de transports.

⁷⁹ Frédéric SCHAEFFER, "Franck Desevedavy : « Il était évident que dans les co-entreprises, les partenaires chinois s'approprieraient les technologies »", *Les Echos*, 23/03/18



24 : NÉCESSITÉ D'EFFECTUER UNE « DUE DILIGENCE » DES PARTENAIRES

La *Due diligence s'applique aux acteurs internes : salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, syndicats.

Mais aussi aux acteurs externes : ONG, associations, intermédiaires de financement (banques, gérants de fonds...), compagnie d'assurance, administration locale, riverains⁸⁰.

Il convient de prendre également en compte : la qualité des produits, la sécurité sanitaire, le comportement des dirigeants, la santé financière d'une société, l'opacité des comptes, les pratiques de concurrence déloyale et le non-respect des règles d'environnement

*« La due diligence ou audit préalable, est une analyse complète et exhaustive de l'activité d'une entité. Les clients partenaires d'une entreprise doivent faire l'objet d'investigations précises au niveau économique, légal, fiscal et financier. Cela inclut par exemple l'analyse des revenus, de la structure capitalistique et des liens possibles avec des crimes économiques comme la corruption et la fraude fiscale.

La procédure de due diligence permet de s'assurer qu'il n'y a pas d'écart entre ce qui est revendiqué et ce qui est vrai en ce qui concerne l'activité d'une société.

Cette procédure intervient en amont d'une relation d'affaires ou avant le rachat d'une entreprise⁸¹».

RISQUE

Un concurrent, une ONG ou une organisation pourrait exploiter le non-respect des normes d'une entreprise, de ses fournisseurs ou encore de ses sous-traitants afin d'entacher et de nuire à la notoriété de cette entreprise.

EXEMPLES

Ex 1 : Le 24 avril 2013, s'effondrait à Savar, dans la banlieue de Dacca au Bangladesh, le Rana Plaza, un immeuble de 8 étages abritant 6 usines textiles.

⁸⁰ "Partie prenante", *Wikipédia.org*

⁸¹ Due diligence, définition, *portail-ie.fr* / Due diligence, définition, *capital.com* / "Qu'est-ce que la Due Diligence ?", *lexisnexis.fr*

Ce drame a provoqué la mort⁸² de 1 138 ouvriers et blessé plus de 2 000 autres parmi les quelques 5 000 ouvriers qui y étaient employés. C'est le plus grave accident survenu dans l'industrie du textile.

Les marques Gap, Benetton, C&A, Mango et autres distributeurs occidentaux, y faisaient fabriquer leurs produits à moindre coût par une main-d'œuvre sous-payée. Elles furent alors pointées du doigt.

REMARQUE 1 : dans cet exemple, il s'agit typiquement d'une situation où les entreprises Gap, Benetton, C&A et Mango acceptent sciemment le risque de ne pas respecter les normes qui s'imposent dans leurs pays d'origine pour augmenter leurs bénéfices.

EX 2 : En juin 2011, l'ONG Greenpeace démarrait une campagne révélant que Mattel et sa célèbre poupée Barbie étaient impliquées dans la destruction des forêts tropicales en Indonésie. Dans une action-choc, des activistes ont réussi à déployer une banderole géante⁸³ de « Ken » sur le siège de Mattel à Los Angeles et sur Picadilly Circus, à Londres.

Le fabricant américain Mattel était suspecté par Greenpeace d'utiliser le bois indonésien pour fabriquer ses cartons d'emballage. La fabrication de pâte à papier est l'une des principales causes de déforestation dans ce pays, ce qui engendre, selon les défenseurs de l'environnement, la disparition des habitats propices à des espèces comme les tigres de Sumatra et les orangs-outangs, menaçant par là même leur survie.

Résultat, Mattel a décidé de suspendre ses approvisionnements⁸⁴ auprès d'APP (Asian Pulp & Paper), le leader indonésien de la pâte à papier durant six mois. L'entreprise californienne souhaite prendre le temps de mener une enquête après les révélations de Greenpeace.

REMARQUE 2 : dans ce deuxième exemple, Mattel est victime de l'ONG Greenpeace. Elle n'a pas réalisé que ce partenariat avec l'indonésien risque d'être mal perçu par l'opinion publique et qu'il représente une vulnérabilité.



25. COMMERCE AVEC UN ÉTAT NE RESPECTANT PAS LE DROIT INTERNATIONAL

⁸² Maud Margenat, « Bangladesh : cinq ans après le drame du Rana Plaza, l'heure du bilan », *Libération*, 24/04/2018

⁸³ Sarah Anne Hughes, « Greenpeace protests Barbie at Mattel headquarters », *The Washington Post*, Jun 8, 2011

⁸⁴ « Greenpeace part en guerre contre la poupée Barbie », *Le Parisien*, le 24 juin 2011

Une société peut faire du business avec un pays ou une entreprise en sachant parfaitement que le droit international, les résolutions de l'ONU ou les principes universels des droits de l'homme ne sont pas respectés.

RISQUE

Voir sa marque d'entreprise boycottée et sa notoriété « entachée » par la presse nationale et internationale ainsi que par des associations, des activistes ou des ONG. Ceci peut amener une entreprise à perdre des marchés conséquents.

EXEMPLE

L'association palestinienne BDS (Boycott, désinvestissement et sanctions) a accusé la société française Veolia d'avoir travaillé avec l'État israélien dans les territoires occupés. Elle lui reproche notamment sa participation à la construction du tramway de Jérusalem (projet JLR) traversant les quartiers est de la ville, **jugés sous contrôle illégal par résolution de l'ONU**. De l'année 2006 à 2015, l'association palestinienne BDS a mené une campagne agressive contribuant au départ progressif de la multinationale française d'Israël⁸⁵. **BDS a également fait perdre à Veolia de nombreux appels d'offres** essentiellement en Europe ainsi qu'au Moyen-Orient grâce à des relais⁸⁶ d'ONG ou d'associations étrangères pro-palestiniennes, telles que l'AFPS, l'OLP, The Alternative Information Center, l'Ireland Palestine, la Solidarity Campaign...

Elles exploitent toutes le non-respect du Droit international et des Principes universels des Droits de l'Homme en Israël par Veolia.

Finalement, Véolia finira par vendre l'intégralité de sa branche transport en 2011.



26. MANIPULATION DES NOTATIONS D'ENTREPRISES PAR LES AGENCES RECONNUES

À elles trois, Standard & Poor's, Moody's et Fitch détiennent près de 93 % du marché des notations financières, et forment un oligopole⁸⁷.

⁸⁵ Pascal Lacorie, "Veolia jette l'éponge en Israël dans les transports en commun", *La Tribune*, 24/05/2012

⁸⁶ "Le collectif BDS contre la société Veolia", *Infoguerre*, 08/01/2016

⁸⁷ LAURENCE BOISSEAU, "Notation : pourquoi les Big Three dominant toujours", *Les Echos*, 17/01/2017

RISQUE

Une entreprise française peut subir une dégradation de sa notation financière par des agences de notations étrangères, dont leur crédibilité, leur impartialité ainsi que leur système de notation sont remis en cause. Une dégradation de la note financière d'une entreprise peut entraîner la chute de son cours de bourse et/ou une augmentation de son taux d'emprunt à rembourser.

Il est reproché aux agences de notations financières Moody's, Standard & Poor's et Fitch, d'accorder d'excellentes notations à des organisations « au bord du gouffre ». Le problème majeur est lié au fait que ce n'est pas l'investisseur utilisant ces notes qui paye les agences, mais les organisations elles-mêmes⁸⁸ (entreprises, banques, États...). Par conséquent, le risque de conflit d'intérêts n'est pas négligeable, la survie de leurs clients pouvant être en jeu.

Ces agences que l'on surnomme les « Big Three » manquent aujourd'hui de transparence dans leur système de notation. Sur quels critères et bases d'analyses se fondent ces agences ? Peuvent-elles se permettre de dégrader la notation d'un client qui les rémunère « au prix fort » ?

« Les agences sont ainsi accusées de favoriser les comportements procycliques, de bulles spéculatives en période de croissance et de contraction du crédit en période de crise⁸⁹ ».

EXEMPLES

Ex 1 : Le cas de la banque Lehman Brothers lors de la crise des subprimes

« Quelques jours avant sa faillite, le 15 septembre 2008, Lehman Brothers, cinquième banque d'affaires américaine, était encore⁹⁰ notée dans la catégorie « investissement » par les trois grandes agences de notation. Standard and Poor's lui attribuait la note A, Moody's un A2 et Fitch un A+, soit des notes attribuées, en principe, à des entreprises qui présentent une forte capacité de paiement du capital et des intérêts de leur dette. »

Ex 2 : Le cas de l'entreprise Enron

Quatre jours avant sa chute en 2001, les 3 agences de notations notaient « AAA » le courtier en énergie Enron. Le vice-président des États-Unis, Dick Cheney, avait vainement tenté de faire différer⁹¹ la dégradation d'Enron à quelques jours de l'un des plus grands scandales comptables de l'histoire.

⁸⁸ M. Aymeri de MONTESQUIOU, « Agences de notation : pour une profession règlementée » (rapport), Rapport d'information n° 598, *senat.fr*, 18 juin 2012

⁸⁹ « Les agences de notation dans la tourmente », *Les Echos*, 07/01/2011

⁹⁰ « Les plus grosses bourdes des agences de notations », *L'Express*, 19/06/2012

⁹¹ Dominique Garabiol, « Le rôle extravagant des agences de notation », *Le Monde*, 06/05/2011



27. ATTEINTE À LA RÉPUTATION D'UN DIRIGEANT

Mener une campagne médiatique agressive afin de déstabiliser ou discréditer un PDG

- Pour le pousser à la démission
- Pour mettre fin à l'un de ses projets et/ ou forcer le dirigeant à changer sa stratégie
- Pour empêcher une fusion-acquisition, le rachat d'une entreprise, une implantation géographique, une privatisation ou une nationalisation.

RISQUE

Dans une entreprise, le PDG est payé par les actionnaires pour fournir une vision stratégique à long terme. En s'attaquant directement au dirigeant, un concurrent « percutant » obtient de fait l'opportunité de gêner la mise en place de sa stratégie voire à la compromettre.

EXEMPLE

L'ex-président de Renault, M. Carlos Ghosn, a été arrêté à Tokyo le 19 novembre 2018. La justice japonaise l'accuse de malversation financière. Par ailleurs, l'ancien PDG est soupçonné d'avoir dissimulé une partie de son salaire au fisc et d'avoir utilisé des biens de Nissan à des fins personnelles⁹². On lui reproche également l'emploi fictif de sa sœur, qui aurait été rémunérée de 2003 à 2016, et des abus de confiance lors de la crise financière de 2008.

En 1999, Carlos Ghosn avait sauvé Nissan de la faillite⁹³. Son redressement s'est fait au prix de très nombreux licenciements au Japon⁹⁴. Il a par la suite forgé un partenariat historique entre les sociétés Renault, Nissan et Mitsubishi.

Suite à son arrestation en 2018, le PDG français a été limogé de la présidence du conseil d'administration du groupe Nissan ainsi que de la société Mitsubishi Motors. Le 23 janvier 2019, le dirigeant de 65 ans a démissionné de la présidence de Renault⁹⁵. Il était à la tête du groupe depuis 2005.

⁹² "Carlos Ghosn, les accusations et sa défense", *Le Point*, 08/01/2019

⁹³ "Tout comprendre à l'affaire Carlos Ghosn, qui ébranle l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi", *Le Monde*, 26/11/2018

⁹⁴ Entretien avec Christian Harbulot, propos recueillis par Alain Léauthier "Carlos Ghosn n'a pas compris qu'il était au Japon... et face à Shinzo Abe", *Marianne*, 06/05/2019

⁹⁵ "Carlos Ghosn : décryptage d'une affaire tentaculaire", *L'Express*, 04/04/2019

Dans un article daté d'avril 2019, "Ghosn : des e-mails qui en disent long", le Journal du Dimanche accuse le gouvernement japonais d'avoir volontairement⁹⁶ fait bloquer le projet de fusion entre Renault et Nissan.

Plusieurs e-mails ont révélé que l'État japonais s'est opposé à ce que Renault puisse avoir une participation plus importante dans le capital de Nissan et puisse donc en prendre le contrôle. Le journaliste Rémy Dessarts affirme que le ministre nationaliste Hiroshige Sekou, responsable du ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie, s'est personnellement impliqué pour empêcher la prise de contrôle de Nissan. Quant au journal Marianne⁹⁷, il relève que des « journaux d'investigation japonais évoquent des liens étroits entre des officiels du pouvoir politique à Tokyo et des cadres dirigeants de Nissan ». Des jeux de pouvoir pour le moins troublants !



28. INCITATION AU BOYCOTT D'UN CONCURRENT

Des appels au boycott contre les produits d'une entreprise peuvent provenir d'une ONG, d'une association, d'une population voire d'un concurrent. Un boycott peut être lancé par des personnes physiques ou morales, présentes au sein ou en dehors du pays de résidence du siège social de l'entreprise ciblée.

RISQUE

Un boycott adopté par une population, peut faire perdre des parts de marchés à une entreprise et/ ou la forcer à quitter une zone géographique par manque de rentabilité.

REMARQUE : les réseaux sociaux prennent une part de plus en plus prédominante dans les appels aux boycotts

EXEMPLE

Le conflit israélo-palestinien, source de guerre économique par le boycott

L'association palestinienne **Boycott, Désinvestissement, Sanctions** (BDS) appelle depuis plus de 10 ans les pays du monde entier à boycotter l'État d'Israël et ses produits israéliens.

⁹⁶ Rémy Dessarts, "EXCLUSIF. Affaire Ghosn : des e-mails qui en disent long", *Le Journal du Dimanche*, 13 avril 2019

⁹⁷ Vincent Géný, "Carlos Ghosn défendu... par la presse japonaise d'investigation", *Marianne*, 06/05/2019

BDS est un mouvement palestinien fondé en 2005. Il dispose de nombreux relais d'associations pro-palestiniennes en Europe⁹⁸ (Royaume-Uni, France, Belgique, Allemagne, etc.), au Moyen-Orient, au Maghreb ainsi qu'aux États-Unis.

BDS exige 3 choses de l'État israélien :

- « Mettre fin à l'occupation de la Palestine ainsi qu'à la colonisation de toutes les terres arabes. Démanteler le mur de séparation.
- Reconnaître les droits fondamentaux des citoyens arabo-palestiniens d'Israël à la pleine égalité
- Respecter, protéger et promouvoir le droit des réfugiés palestiniens de retourner dans leurs maisons et leurs biens, selon la résolution 194 des Nations Unies⁹⁹ ».

Afin de tenter de faire plier le gouvernement israélien, cette organisation prône plusieurs modes d'action. Ils sont régulièrement rappelés par des campagnes médiatiques :

- « retrait des soutiens étatiques au gouvernement israélien ainsi qu'à ses institutions sportives, culturelles et universitaires.
- suspension de l'adhésion d'Israël à des forums internationaux tels que l'Organisation des Nations Unies et la FIFA
- Mettre fin au commerce militaire et aux accords de libre-échange avec Israël
- Militer pour le retrait des investissements de l'État hébreu ainsi que des sociétés israéliennes et internationales qui défendent ce pays.

Cette exhortation s'adresse aux banques, aux conseils locaux, aux églises, aux fonds de pension ainsi qu'aux universités¹⁰⁰ »

Certaines entreprises étrangères cèdent face aux pressions pro-palestiniennes

Airbnb

En novembre 2018, le leader mondial de la location de vacances Airbnb a annoncé le retrait de ses offres de logement localisées dans les territoires occupés de Cisjordanie. Les autorités israéliennes rétorquent en accusant Airbnb de céder aux pressions de BDS et de n'avoir pas pris de mesures similaires « à Chypre occupée par les Turcs ni au Sahara occupé par le Maroc, ni au Tibet ni en Crimée¹⁰¹ ».

Orange

En juin 2015, le PDG d'Orange, Stéphane Richard, faisait part de son intention de se retirer¹⁰² « à terme » du marché israélien des télécoms. L'entreprise française souhaite mettre fin à son partenariat avec l'opérateur israélien Partner.

Pour se défendre face au tollé diplomatique de l'État hébreu avec la France, le groupe Orange a rappelé qu'il dispose en Israël « d'un centre de recherches et d'une filiale de

⁹⁸ Romain Geoffroy, "Qu'est-ce que le mouvement BDS, à l'origine des appels au boycott d'Israël ?", *Le Monde*, 12/11/2015

⁹⁹ "What is BDS?", *bdsmovement.net*

¹⁰⁰ "What are Boycotts, Divestment and Sanctions?", *bdsmovement.net*

¹⁰¹ "Vu d'Israël. Airbnb "cède" aux mouvements de boycott", *Courrier international*, 20/11/2018

¹⁰² Guericc Poncet, "Pourquoi Orange fuit Israël", *Le Point*, 05/06/2015

services pour médias en ligne, Viaccess-Orca, et que ces activités ne sont pas remises en cause ».

Véolia*

« Un dirigeant de Veolia a reconnu que BDS avait fait perdre des milliards à la compagnie en contrats. Sous la pression de campagnes locales, de nombreuses villes à travers le monde ont en effet renoncé à des partenariats avec le groupe¹⁰³ ».

* pour plus de détails sur le cas Véolia, se référer au risque N°25 « Faire du business avec un pays ou une entreprise ne respectant pas le droit international »



29. INSTRUMENTALISATION D'UNE ASSOCIATION OU D'UNE ONG

Dans ce contexte, une entreprise va instrumentaliser une association ou une ONG pour déstabiliser, nuire, ou prendre la place de son concurrent.

Certaines ONG à l'instar de Greenpeace Energy, peuvent aussi s'attaquer à des sociétés concurrentes, non pas au nom d'une cause, mais bien pour défendre les intérêts de la société qui les financent.

RISQUE

Une société peut monter de toute pièce une ONG ou une association. Elle peut aussi en financer une, par le biais d'une fondation ou d'intermédiaires. Son objectif caché aura pour but de perturber ou d'ébranler un concurrent précis.

EXEMPLES

Ex 1 : La Silicon Valley, pilier de la viande artificielle, utilise l'association L214 et les mouvements végétariens pour s'attaquer à la filière agricole française.

En France, depuis maintenant plusieurs années, des militants végétariens tentent de sensibiliser le public français à l'arrêt de la consommation de viande animale.

Des associations comme Vegan Impact, 269 Libération animale ou L 214, dénoncent « la mise à mort des animaux qui sont utilisés pour produire de la viande, des œufs ou du lait¹⁰⁴ ». Ces associations sont aussi farouchement opposées à « toute utilisation de produits issus des animaux. Exit, donc, le miel, le cuir ou encore la fourrure »

Ces activistes animalistes sont présents sur la scène médiatique, mais se font également connaître par :

¹⁰³ Mathias Malwé, "BDS, cette campagne de boycott qui effraie Tel Aviv", *l'Humanité*, 23/07/2015

¹⁰⁴ "La vie des animaux", *L214.com*

- Des actions de sensibilisation : diffusions de vidéos-chocs sur les conditions de maltraitance ou d'abattage des animaux, conférences, débats télévisuels, manifestations, dîners et apéritifs végétariens, ateliers de cuisine végétarienne, fêtes de Noël Vegan et stands d'informations¹⁰⁵.

Ces événements ont lieu dans de nombreuses villes de France comme à Paris, Marseille, Vannes, Quimper, Strasbourg, Reims, Clermont-Ferrand, Metz, Nancy, Grenoble, Caen, Nantes, Carpentras, Lyon...

- Des actions agressives, voire violentes : intimidation, actes de vandalisme contre des boucheries, jets de faux sang, caillassage des vitrines de bouchers ou encore graffitis¹⁰⁶. Le 6 juin 2019, un boucher parisien travaillant dans la filière bio, est agressé par une quinzaine de militants antispécistes. Sa marchandise est détruite par un colorant rouge jeté par les végétariens¹⁰⁷.

Le climat virulent diffusé par l'association L214 contre la filière de la viande pousse des extrémistes végétariens à commettre des actes criminels. Au Nord-Pas-de-Calais, dans son article, le journal Nord Littoral rapporte en septembre 2018 les propos d'une responsable de L214 qui « justifie¹⁰⁸ les violences contre les boucheries ».

Au courant de la nuit du jeudi 27 au vendredi 28 septembre 2018, un incendie d'origine criminel a en partie détruit le grand abattoir à Haut-Valromey, dans l'Ain. « Six départs de feu y ont été constatés et des bidons d'accélérateur ont été retrouvés sur place¹⁰⁹ ».

L214, le cheval de Troie des entreprises de la Silicone Valley contre l'élevage français

Le rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice 2017 a mentionné un événement « significatif » pour l'association française L 214. L'association végétarienne a en effet perçu¹¹⁰ un financement de 1,14 million d'euros, versé par L'Open Philanthropy Project (OPP). Cette fondation américaine est financée par des patrons de la Silicon Valley ainsi que des GAFAs, à l'instar de Dustin Moskovitz co-fondateur

¹⁰⁵ Facebook, "Événements antérieurs", L214 Ethique et Animaux @l214.animaux

¹⁰⁶ Eric de La Chesnais, « Depuis 31 ans que je suis boucher, je n'avais vu un tel climat de violence à notre égard », *Le Figaro*, 28/06/2018

¹⁰⁷ "Paris : un boucher agressé par des militants antispécistes", *Franceinfo*, 06/05/2019

¹⁰⁸ "Quand une responsable de L214 justifiait les violences contre les boucheries (son et vidéo)", *Nord Littoral*, 09/09/2018

¹⁰⁹ "Incendie d'un abattoir dans l'Ain : les professionnels de la viande parlent d'« une offensive sectaire »", *Le Monde*, 28/09/2018

¹¹⁰ Henri Devic, commissaire aux comptes, "Rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels", *journal-officiel.gouv.fr*, 08/06/2018

de Facebook, co-fondateur de l'OPP, et principal bailleur de fonds de cette organisation¹¹¹.

« Ce n'est qu'un des éléments d'une constellation d'acteurs américains engagés dans un nouveau marché porteur, celui des substituts à la viande : protéines issues des insectes, steaks au soja, et, spécimen emblématique du genre, la viande moléculaire¹¹² ».

La foodtech anglo-saxonne en pleine effervescence pour imposer sa « clean meat »

« Jeremy Coller, fondateur britannique de Coller Capital, fonds d'investissement capitalisé à pas moins de 17 milliards de dollars. Il lance l'initiative FAIRR (Farm Animal Investment Risk & Return) dans le but, assumé, de supprimer l'industrie de la viande ». En parallèle « Jeremy Coller investit personnellement dans les entreprises et startups américaines engagées dans la production de viande moléculaire et autres substituts à la viande* ».

* Pour une explication complète et détaillée sur les pratiques agressives des lobbies prônant la viande de synthèse, le lecteur est vivement invité à lire l'article de M. Christian Harbulot, directeur de l'École de Guerre Économique de Paris (EGE) : <https://infoquerre.fr/2019/06/l214-clean-meat-gafam-liaisons-dangereuses/>

Ex 2 : Face aux multinationales, Greenpeace est-elle vraiment l'ONG qu'elle prétend incarner : « David contre Goliath » ?

Greenpeace est une ONGI (organisation non gouvernementale internationale) de protection de l'environnement. Cette organisation est née dans les années soixante-dix, à Vancouver, au Canada. Elle est maintenant présente dans une cinquantaine de pays.

Greenpeace l'affiche haut et fort, elle préfère favoriser les énergies dites « propres » également appelées énergies vertes. Elle se montre particulièrement favorable à sa « vache sacrée » : l'éolien industriel.

Greenpeace impliquée dans le business énergétique

Parmi les différentes branches qu'elle possède à travers le monde, l'une d'elles attire l'attention : Greenpeace Energy.

Via Greenpeace, Greenpeace Energy est propriétaire de l'entreprise Planet Energy GmbH.

¹¹¹ "Who we are", openphilanthropy.org

¹¹² Christian Harbulot, L214, "clean meat et GAFAM : les liaisons dangereuses", Infoquerre.fr, 12/06/2019

Cette filiale allemande a noué entre autres un partenariat avec l'un des principaux fabricants mondiaux d'éoliennes, le danois Vestas Wind Systems¹¹³. Cette multinationale compte à son actif plus de 60 000 turbines éoliennes construites dans le monde et connaît un chiffre d'affaires florissant de 10,13 milliards d'euros¹¹⁴ en 2018.

En Allemagne, Greenpeace Energy est par exemple la responsabilité de quatre parcs éoliens construits par Vestas.

Impliqué dans des projets éoliens off-shore au Royaume-Uni, Vestas craint la concurrence inquiétante de la construction de l'EPR d'Hinkley Point mené par EDF et la China General Nuclear Power Corporation¹¹⁵ (CGN). Le coût de production de l'électricité émanant de l'EPR britannique sera inférieur au coût de production provenant de l'électricité produite par les éoliennes en mer au Royaume-Uni.

Un conflit d'intérêts flagrant

« Le 3 mars 2015, Greenpeace Energy, qui se présente donc comme un « fournisseur d'énergie verte », annonça poursuivre¹¹⁶ la Commission européenne pour avoir approuvé l'aide de plusieurs milliards de dollars à la centrale de Hinkley Point C, dont la construction « menace de fausser la concurrence dans l'UE* ».

* Pour en apprendre davantage sur les pratiques opaques de Greenpeace, le lecteur est convié à découvrir l'article de Thibault Kerlirzin, intitulé : “l'ONG Greenpeace impliquée dans la guerre économique ?”, infoguerre.fr, 26/ 07/2018.

<https://infoguerre.fr/2018/07/long-greenpeace-impliquee-guerre-economique/>

¹¹³ Mickaël Fonton, “[ENTRETIEN] Jean-Louis Butré : “Éoliennes, le suicide d'EDF””, *Valeurs Actuelles*, 13 décembre 2017

¹¹⁴ “Les comptes de résultat de Vestas Wind Systems”, *Les Echos investir*, 09/08/19

¹¹⁵ Sébastien Pommier, “Hinkley Point : EDF, Londres et le chinois CGN signent enfin le contrat”, *L'Expansion/ L'Express*, 28/09/2016

¹¹⁶ Thibault Kerlirzin, “Greenpeace : Une ONG à double fond(s)”, page 151, éditeur VA press, 17 mai 2018



30. OBTENTION D'INFORMATIONS PAR MANIPULATION D'UNE PERSONNE

Un concurrent offensif est capable d'approcher un salarié actuel ou ancien d'une entreprise dans la démarche d'obtenir des informations sensibles.

La collecte d'informations stratégiques sera facilitée pour un concurrent s'il utilise la frustration d'un salarié. Elle peut être liée à un licenciement, un refus de promotion, une non-augmentation de salaire ou à de la corruption.

En outre il ne faut pas exclure :

- Le recours au chantage facilité par des affaires de mœurs ou des relations extra-conjugales.

Le monde du renseignement propose un concept qu'il a théorisé : **MICE** en anglais (pour money, ideology, compromise et ego), **VICE** en français (pour vénal, idéologie, compromission (ou contrainte) et égo).

RISQUE

Un collaborateur peut volontairement vouloir s'enrichir à des fins personnelles et ainsi vendre à un concurrent des informations stratégiques de sa société. Dans le cas contraire, ce collaborateur peut aussi être victime de chantage et être amené sous la pression à transmettre des informations capitales.

EXEMPLE

De 2015 à 2018, plusieurs pays dans le monde (le Royaume-Uni¹¹⁷, l'Allemagne¹¹⁸, les États-Unis¹¹⁹ et la France) **accusent la Chine d'employer des espions sur LinkedIn**. Ceux-ci sont chargés de soutirer des informations économiques à des cadres prometteurs travaillant pour l'administration publique ou dans des entreprises privées.

¹¹⁷ IAN DRURY and DAVID WILLIAMS, "Foreign spies on LinkedIn trying to recruit civil servants by 'befriending' them before stealing British secrets", The Daily Mail, 10 August 2015

¹¹⁸ Thomas Wieder, "La Chine accusée d'utiliser de faux profils LinkedIn pour espionner des politiciens allemands", *Le Monde*, 11/12/2017

¹¹⁹ Warren Strobel, Jonathan Landay, "Exclusive: U.S. accuses China of 'super aggressive' spy campaign on LinkedIn", *REUTERS*, August 31, 2018

Une note déclassifiée d'octobre 2018, rédigée conjointement par la DGSE et la DGSI (direction générale de la sécurité intérieure/sécurité extérieure) tire la « sonnette d'alarme ».

Les deux agences dénoncent des « tentatives répétées des services de renseignement chinois "d'approcher de potentielles sources humaines" dans le but de "pénétrer à des fins d'espionnage les plus hautes sphères de l'administration, des cercles du pouvoir et des grandes entreprises françaises"¹²⁰ ».

Ces agents de la Sécurité d'État chinois se feraient passer pour des chasseurs de têtes ou des responsables de think tank, via de faux compte LinkedIn.

Si la cible visée répond favorablement à l'agent chinois sur LinkedIn, elle est par la suite invitée à se rendre en Chine.

Il lui sera proposé des opportunités de collaboration rémunérées généreusement, une participation à des séminaires, la possibilité de donner des conférences, la rencontre avec un potentiel client, voire la possibilité de négocier les termes d'un contrat.

« Lors du voyage, le poisson est ferré par les agents chinois qui compromettent de diverses manières leur cible. Photos compromettantes, informations déjà livrées, transferts financiers, grâce à des techniques de chantage assez banales, les officiers traitants tiennent leur nouvel agent ».

Parmi le savoir-faire français que la Chine veut piller, les agents de Pékin ciblent prioritairement : les brevets, les informations sensibles ainsi que le matériel de haute technologie¹²¹.

RECOMMANDATION : des collaborateurs correctement payés, la fierté d'appartenir à une entreprise de même qu'un management valorisant, sont trois facteurs qui pourraient permettre d'éviter le « retournement » d'un collaborateur.



31. LIENS DE PARENTÉ ENTRE SALARIÉS DU VENDEUR ET DE L'ACHETEUR

RISQUE

Une entreprise a l'opportunité d'utiliser cet argument pour faire annuler l'attribution d'un appel d'offres à son concurrent. Un tribunal peut également condamner une entreprise pour conflit d'intérêts.

¹²⁰ "Les espions chinois recrutent en France sur LinkedIn", *La Depeche*, 24/10/2018

¹²¹ Christophe Cornevin, Jean Chichizola, "Les révélations du Figaro sur le programme d'espionnage chinois qui vise la France", *Le Figaro*, 22/10/2018

EXEMPLE

En 2007, le ministère indien de la Défense avait émis un appel d'offres, afin de renouveler sa flotte d'hélicoptères vieillissante. Il portait sur l'achat de 197 hélicoptères pour un montant avoisinant les 600 millions de dollars.

Le groupe européen Eurocopter (groupe EADS) avait été sélectionné au détriment de l'américain Bell et du russe Kamov, mais le processus d'acquisition avait été suspendu en juin après l'ouverture d'une enquête.

À l'époque, Bell Helicopter avait fait valoir qu'un "officier faisait partie du comité d'évaluation (du ministère de la Défense) **alors que son frère¹²², dirigeait l'unique distributeur d'Eurocopter en Inde**".

¹²² JEAN-MICHEL CEDRO, "Eurocopter : la France admet l'annulation du contrat indien", *Les Echos*, 21/12/2007

FAKE NEWS

32. UTILISATION D'INFORMATIONS MENSONGÈRES

Il s'agit ici pour une organisation de dégrader la situation d'une entreprise en utilisant des informations ou des procédés mensongers ou biaisés.

RISQUE

Des personnes physiques ou morales peuvent être amenées à diffuser de fausses informations dans le but de déstabiliser une entreprise. Cela peut par exemple permettre de manipuler les cours de bourse d'une entreprise.

EXEMPLE

En 2016, le groupe Vinci a été victime d'une manipulation de son cours de bourse. Le 22 novembre 2016 à 16h04, à 90 minutes de la fermeture de la Bourse de Paris, un faux courriel est reçu par des agences. Ce faux communiqué de presse évoquait d'importantes erreurs comptables, le fait que plus de 2 milliards d'euros avaient été provisionnés¹²³, ainsi que la démission du directeur financier.

À 16h06, les agences Bloomberg et Dow Jones reprennent le communiqué dans une dépêche, semble-t-il sans vérifier l'information. En quelques minutes le faux communiqué de presse fait réduire la capitalisation du géant français du BTP de 36,5 milliards à 29,5 milliards. Soit une perte de 18%¹²⁴. À 16 h 27, un autre communiqué, toujours faux, est envoyé pour démentir le premier.

À la clôture de la Bourse, le cours revient presque à la normale (en recul de 4 % par rapport à l'ouverture de la séance) après la publication à 16 h 49 d'un communiqué, cette fois authentique, de la société. Ce cadencement laisse envisager, parmi d'autres hypothèses, que les escrocs aient pu passer les ordres d'achat alors que les valeurs chutaient, et auraient revendu dès la remontée des cours dont eux-mêmes se faisaient orchestrateurs.

¹²³ Christian HARBULOT, Philippe LAURIER, Philippe WOLF, Noël PONS, "Une analyse de l'attaque financière sur le cours de bourse de la société Vinci", *ege.fr*, 03/2018

¹²⁴ Philippe Jacqué, "Manipulation du cours de Vinci : l'AMF veut renforcer les bonnes pratiques", *Le Monde*, 24/02/2017



33. UTILISATION DE MOYENS ILLÉGAUX POUR ATTAQUER UN CONCURRENT

Dans ce cadre-là, une entreprise choisit délibérément de sortir du cadre légal de la loi pour porter atteinte à son concurrent. Elle peut aussi chercher à « éliminer » son concurrent d'un marché ou d'une zone géographique spécifique.

Une société va par exemple mener une cyberattaque ciblant le site de l'un de ses concurrents. Cela peut prendre comme forme la diffusion d'un virus, le blocage temporaire d'un site internet, le cryptage des données par le biais d'un « ransomware »

...

RISQUE

Dans ce contexte, une société va subir des actions « clandestines » déloyales et hors-la-loi, commanditées par un concurrent. Sans l'aide de la justice, elle sera exposée à un préjudice financier conséquent voir fatal.

EXEMPLE

Dans l'État de Californie aux États-Unis, le piratage du site Web d'une entreprise de restauration scolaire a mené à l'arrestation d'un concurrent.

Keith Wesley Cosbey était directeur financier de l'entreprise de restauration « Choicelunch ». Ce cadre supérieur de 40 ans est accusé d'avoir piraté¹²⁵ le site internet de son concurrent local, la société « The LunchMaster ». Son action illicite consistait à s'infiltrer au sein du site internet de son concurrent, dans l'objectif de prendre possession d'une base de données d'étudiants. Ces informations volées à « LunchMaster » par le biais d'un virus contenaient entre autres les noms d'élèves, leurs préférences de repas, leurs informations sur d'éventuelles allergies, ainsi que leurs notes scolaires.

Le directeur financier a par la suite envoyé de façon anonyme ces données volées au ministère de l'Éducation de l'État de Californie. Dans son message, Keith Wesley Cosbey a affirmé que « LunchMaster ne faisait pas assez pour protéger la vie privée des étudiants, dans une tentative apparente de discréditer ou de dénigrer son concurrent. »

Après un an d'enquête mené par le FBI, monsieur Cosbey a par la suite été arrêté, son adresse IP l'ayant trahie. Pour son acte délictuel, il encourt plus de 3 ans de prison.

Aux États-Unis, le monde de la restauration scolaire représente un marché annuel de 14 milliards de dollars dans l'ensemble du pays. Il faut servir en repas scolaire près de 30 millions d'enfants quotidiennement. La concurrence est donc particulièrement féroce pour obtenir des contrats de plusieurs millions de dollars.

¹²⁵ Jill Tucker, « Hack into school lunch company website leads to arrest of competitor », *San Francisco Chronicle*, May 6, 2019



34. DÉTOURNEMENT D'UNE PARTIE DE LA PRODUCTION D'UN SITE

On emploie pour ce type de procédé le terme **Vrais « faux »**.

Une société va payer un industriel pour qu'il fabrique en exclusivité dans son usine les produits dont elle a besoin. Cette société va par ailleurs lui confier les techniques et les savoir-faire lui permettant de fabriquer ses produits. Pour arriver à concevoir son produit, la société a investi du temps et de l'argent en recherche et développement. Afin d'augmenter son bénéfice, l'industriel va délibérément augmenter la production de biens qui lui a été confiée et en détourner une partie. Il revendra ensuite de manière illégale ce surplus de marchandise, soit à des concurrents de la société, soit sur des marchés parallèles.

RISQUE

Un industriel va exploiter frauduleusement les savoir-faire qui lui ont été confiés par un donneur d'ordre, et s'enrichir en le volant. La société qui a financé un industriel pour obtenir une production exclusive de ses produits subit un préjudice non négligeable.

EXEMPLE

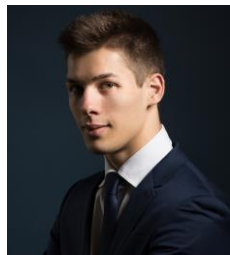
Ces dernières années, des dizaines de faux Apple Store se sont multipliés en Chine. Or, la marque Apple ne possède que 22 boutiques officielles dans ce pays. Les gérants de faux magasins ont à chaque fois repris les codes de la marque américaine pour le design de leur boutique. Les iPhones vendus dans ces fausses boutiques sont souvent des copies et parfois de vrais iPhones, sortis illégalement¹²⁶ de l'usine de production.

¹²⁶ "Les faux Apple store se multiplient en Chine", *c news*, 24/09/2015

Remerciements

“ Un grand merci à l'École de Guerre économique ainsi qu'aux professionnels qui m'ont aidé à identifier les différents risques présents en intelligence économique. Je tiens également à remercier mes camarades de la promotion SIE 22 de l'EGE pour leur aimable relecture ! ”

L'AUTEUR



Augustin de Colnet

Diplômé d'une licence en gestion commerciale du Conservatoire National des Arts et métiers (CNAM), Augustin a effectué une première année d'alternance au sein du cabinet de recrutement UPTOO, spécialiste des métiers de la vente. Après une année passée aux États-Unis à Denver, vivement intéressé par ce domaine, il a décidé de se spécialiser en intelligence économique.

Au cours de sa première année de master, Augustin a réalisé une seconde alternance dans le groupe Suez "Recyclage & Valorisation" en tant qu'assistant commercial chargé des grands comptes. Il est diplômé d'un MBA en stratégie d'intelligence économique de l'École de Guerre Économique (EGE), à Paris. Les lecteurs peuvent contacter Augustin à l'adresse mail suivante : augustin-decolnet@mailo.com

LES DROITS D'IMAGES

- La matrice rouge présentée en page de couverture a été conçue par M. Thibault Renard, enseignant à l'EGE et également responsable intelligence économique à CCI France.

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

- thenounproject.com : risques n° 1, 8, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 19, 20 et 29
- pixabay.com : comprend l'image de la page de garde ainsi que les risques n° 6, 7, 9, 15, 22, 24, 26 et 28
- freepng.fr : risques n° 13, 23 et 30
- canva.com : risque n° 2
- flaticon.com : risque n° 3
- svgsilh.com : risques n° 4 et 21
- publicdomainpictures.net : risque n° 27
- needpix.com : risque n°13
- cleanpng.com : risque n°13