



# Communication & Influence

N°135 - Juillet 2022

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## Guerre économique et risques d'ordre informationnel et communicationnel : le décryptage d'Augustin de Colnet

### Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Toronto et São Paulo, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plate-forme de réflexion, ce vecteur électronique s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques de communication classique et de la mise en œuvre des stratégies d'influence. Un tel outil s'adresse prioritairement aux managers en charge de la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'aux communicants soucieux d'ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Être crédible exige de dire clairement où l'on va, de le faire savoir et de donner des repères. Les intérêts qui conditionnent les rivalités économiques d'aujourd'hui ne reposent pas seulement sur des paramètres d'ordre commercial ou financier. Ils doivent également intégrer des variables culturelles, sociétales, bref des idées et des représentations du monde. C'est à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie la démarche stratégique proposée par Comes.

*A l'heure où le jeu des sanctions s'étend chaque jour davantage dans la sphère économique internationale, les entreprises voient se multiplier les risques auxquels elles se trouvent confrontées. Dans des configurations complexes et en mutation permanente, elles doivent plus que jamais anticiper et décider dans l'incertitude.*

*Or, à la différence de leurs concurrents - en particulier anglo-saxons et d'autres pays dits émergents - les Français ne semblaient pas disposer jusqu'ici d'une grille d'analyse complète des risques. Pour combler cette lacune, à l'issue de son master à l'Ecole de guerre économique, Augustin de Colnet a mené une étude de terrain à la suite de laquelle il a publié *Compétition mondiale et intelligence économique* (VA Editions). Une approche qui intègre les risques informationnels et communicationnels trop souvent négligés.*



*Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Augustin de Colnet explique que cette grille d'analyse "vise à se préparer à agir au mieux et au plus vite, pour réduire ainsi l'incertitude en préparant les esprits et les structures à ces nouvelles formes de conflictualités économiques". Souhaitons-lui d'être entendu !*

### Pourquoi avoir écrit ce livre ?

Une fois achevé mon master à l'Ecole de guerre économique, ce livre est né d'un constat : personne, à ma connaissance et celle de mes différents interlocuteurs, n'avait jamais songé à opérer une synthèse pour dresser une grille d'analyse des risques concurrentiels englobant les champs de la guerre économique, de la compétition économique et de la criminalité économique. Il s'agissait donc de mener une enquête de terrain sur le sujet, ce qui m'a conduit à rencontrer bien sûr les responsables sécurité de grands groupes français, mais aussi des anciens des services de renseignement

– intérieur et extérieur – sans oublier des experts de premier plan, comme Frédéric Pierucci [voir ci-après p.3] qui m'a fait l'honneur de préfacier mon livre. Pour faire bref, j'ai passé ces dernières années à mener des interviews, à collecter et analyser des kyrielles d'informations pour cerner les risques qu'affrontent nos entreprises dans un univers hyperconcurrentiel où les leviers de puissance et d'influence – depuis le classique espionnage économique jusqu'aux règles juridiques les plus complexes comme l'ITARisation des composants [International Traffic in Arms Regulation, norme qui expose les technologies



françaises aux restrictions américaines] ou les pièges de l'extraterritorialité du droit américain – se conjuguent dans des configurations parfois hautement complexes.

Aussi, par son positionnement et la démarche engagée, ce livre s'impose de fait comme la première classification des risques auxquels se trouvent confrontées les entreprises françaises dans une compétition internationale qui se révèle être, reconnaissons-le, aux antipodes de l'utopie du "doux commerce". Surtout, dans un objectif pédagogique

évident, cette enquête de terrain met en avant de nombreux cas d'école illustrant concrètement les risques évoqués, suivis de recommandations pratiques permettant de les éviter.

C'est donc un véritable manuel qui synthétise dans un unique document une large palette des processus offensifs menés ces dernières années par des États et des entreprises étrangères contre les intérêts stratégiques français. Et pour bien faire percevoir l'ampleur de ces

attaques, je me suis appuyé sur de nombreux cas qui ont défrayé la chronique : de Huawei à Airbus en passant par Microsoft ou le porte-avions Charles de Gaulle.

*Justement, quels sont les risques majeurs auxquels sont confrontées les entreprises françaises aujourd'hui ? Et comment vous est venue l'idée d'intégrer les dimensions informationnelles et communicationnelles qui sont souvent ignorées ou minimisées ?*

Dans un souci de clarification, j'ai donc regroupé les risques ciblés en sept grandes familles : 1/ La dépendance stratégique ; 2/ La vulnérabilité juridique ou liée à la réglementation ; 3/ La manipulation de l'information ; 4/ Le défaut de protection des informations stratégiques ; 5/ L'atteinte à la réputation et e-réputation ; 6/ Les connexions humaines préjudiciables ; 7/ Enfin, des exemples tirés des autres formes de criminalité économique souvent pratiquées.

Le premier grand axe est donc celui de la dépendance stratégique, qui peut prendre trois formes majeures. Tout d'abord, une dépendance envers un fournisseur ou un client. Un cas emblématique est celui de General Electric

qui, en rachetant Alstom, a ainsi 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 ce sujet, force est de constater qu'en délocalisant à tout va la production des principes actifs – notamment en Inde et en Chine – l'industrie pharmaceutique française s'est mise elle-même en situation de fragilité, ne maîtrisant plus sa propre production de médicament. On peut aussi évoquer la position de force de Pékin dans la maîtrise des métaux rares. Je relève d'ailleurs que 868 signalements de tensions ou de ruptures d'approvisionnement ont été recensés en France

pour la seule année 2018. Enfin, la dépendance vis-à-vis du financement d'une entreprise.

Le second volet – particulièrement redoutable comme on peut le voir par les amendes astronomiques des entités condamnées – est constitué par un éventail d'une bonne dizaine de risques juridiques. On le sait, le droit est devenu une arme majeure de la guerre économique. Certains gouvernements utilisent ouvertement leur droit national pour protéger et promouvoir leur propre industrie, tel 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. De manière plus feutrée et sur un mode de billard à plusieurs bandes, de grandes compagnies pharmaceutiques ont ainsi choisi de faire appel à la "police mondiale", en l'occurrence Interpol, pour que cette dernière lance une traque contre les médicaments génériques indiens, bien que ceux-ci soient pourtant parfaitement légaux. Et que dire des affrontements de lobbying tous azimuts qui se déroulent au sein de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Qui imposera son standard de fabrication à l'international prendra l'avantage sur les concurrents.

La manipulation de l'information constitue le troisième volet de risques [voir l'analyse ci-après en p.4] et se conjugue avec le quatrième risque évoqué, à savoir le défaut de protection des informations stratégiques. Autrement dit la faille dans la cuirasse est fréquemment le fait de collaborateurs imprudents ou naïfs, quand ce ne sont pas les moyens plus que *borderline* employés par les concurrents pour avoir accès aux informations les plus stratégiques du concurrent [voir là aussi l'analyse ci-après en p.5 sur le cas d'école d'Airbus, passé au crible par de grands cabinets anglo-saxons]. Toujours dans la sphère informationnelle et communicationnelle, on évoquera les atteintes à la réputation et/ou la e-réputation. Citons simplement deux exemples : en premier lieu, 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. Ensuite, le cas Renault/Gosn, qui prouve que rien n'est plus efficace que de s'attaquer à la réputation d'un dirigeant tel que Carlos Ghosn si l'on veut torpiller un projet de fusion, comme celui qui était prévu entre Renault et Nissan.

On voit donc bien que les risques d'ordre communicationnel et informationnel méritent d'être pleinement pris en compte et anticipés, ce qui est malheureusement loin d'être le cas dans les faits. Enfin, le temps nous manque et nous ne citerons que pour mémoire les deux dernières catégories de risques évoquées, à savoir les connexions humaines préjudiciables et la criminalité économique pure et simple.

En conclusion, rappelons-nous que le pire, pour les entreprises, est souvent d'agir dans l'incertitude. On se souvient de l'ouvrage du général Vincent Desportes, ancien directeur de l'École de guerre, intitulé justement *Décider dans l'incertitude* (Economica, 2007). Mon livre vise à se préparer à agir au mieux et au plus vite pour réduire ainsi l'incertitude en préparant les esprits et les structures à ces nouvelles formes de conflictualités économiques. S'il atteint concrètement cet objectif et contribue ainsi modestement à une (re)montée en puissance de notre pays, un point positif aura été marqué. Espérons que nos élites économiques se souviendront de ces leçons en se remémorant un adage latin : *Errare humanum est, perseverare diabolicum...* ■

**La manipulation de l'information constitue le troisième volet de risques et se conjugue avec le quatrième, à savoir le défaut de protection des informations stratégiques.**

**Les risques d'ordre communicationnel et informationnel méritent d'être pleinement pris en compte et anticipés, ce qui est malheureusement loin d'être le cas dans les faits.**

## EXTRAITS

## L'Etat, acteur-clé du dispositif de sécurité économique : le témoignage de Frédéric Pierucci

*Il n'est pas anodin que le livre du jeune Augustin de Colnet ait été préfacé par Frédéric Pierucci, témoin – et victime – de premier plan dans l'affaire Alstom. Frédéric Pierucci nous avait accordé en août 2019 un entretien poignant intitulé : Alstom, ou l'influence entre violence physique et prédation financière '(Communication & Influence n° 102) . L'ancien président de la filière chaudières d'Alstom rappelle ici le rôle-clé qui devrait être celui de l'Etat dans des opérations touchant à notre souveraineté économique. Extraits de son intervention ci-après [les contenus des p.3 à 5 publiés ici le sont avec l'aimable autorisation de VA Editions].*

"Qui veut la paix prépare la guerre... économique. Voilà qui aurait pu être la conclusion de ce petit guide de survie publié par Augustin de Colnet. Les actes de guerre économique se suivent et se ressemblent. Néanmoins, aucune synthèse récente de ces précédents à l'attention des décideurs publics ou privés n'avait été réalisée. C'est justement l'objet de ce livre, qui brosse à grands traits un panorama général des menaces pesant sur nos entreprises et nos intérêts nationaux, assorti d'exemples concrets et sourcés, notes de bas de page à l'appui (pas moins de 849 références!). Éminemment pratique, ce *vade-mecum* clair et concis nous rappelle que la préservation de notre tissu économique est d'abord l'affaire de l'État. Quoi de plus normal dans un vieux pays où l'État a précédé la nation, où le Plan a enfanté le Concorde. Cette idée que l'État doit défendre l'intérêt national a été trop longtemps ringardisée par la révolution anglo-saxonne néo-libérale des années 1980 prônant une dérégulation tous azimuts et une place de l'État minimaliste.

Pourtant, régulièrement, à la faveur des grandes crises économiques ou financières comme celle des "subprimes" de 2008, les apôtres de ce "capitalisme illibéral" comme le nomme O. Marleix, n'hésitent pas à se retourner vers l'État redevenu utile pour pallier leurs défaillances et abus en tout genre. [...] Une conclusion s'impose : l'État dispose d'une partie des solutions qui permettraient, à terme, la renaissance industrielle de la France. Contrôle des investissements étrangers, préservation des savoir-faire et de notre patrimoine informationnel, anticipation des menaces futures : il revient aux pouvoirs publics de définir une stratégie de long terme afin d'assurer à la France son autonomie stratégique seule garante de la sécurité du pays et de la liberté de ses citoyens."

### ***C'est dans la synergie entre l'action de l'État et les choix stratégiques des entreprises que réside la clé de la puissance économique***

"Ce que nous appelons communément le marché n'a en effet pas grand-chose d'un "doux commerce". Augustin de Colnet le démontre à longueur de pages. Dans un monde où un État peut unilatéralement mettre un pays sous embargo pour bloquer l'accès à son marché, liquider les concurrents de ses champions nationaux au nom d'une justice négociée à portée extraterritoriale ou encore mettre sur écoute des conseils d'administration, il est naïf de penser que disposer du meilleur produit au meilleur prix peut suffire à faire le succès des entreprises. C'est dans la synergie entre l'action de l'État et les choix stratégiques des entreprises que réside la clé de la puissance économique. Or, force est de constater que cette coordination fait cruellement défaut à notre pays. [...]

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

Néanmoins, sans dédouaner l'État de ses responsabilités dans le dépeçage dont nous faisons les frais depuis tant d'années, ce livre rappelle à juste titre qu'il revient au secteur privé de tirer les leçons de ses propres lacunes. Si certains grands groupes, particulièrement ceux liés à la défense, disposent des cellules de sûreté et des canaux de renseignement adéquats pour jouer à armes égales avec leurs concurrents, le fait est que la culture de l'intelligence économique ne ruisselle pas encore jusqu'à nos PME et nos ETI, dont dépendent pourtant le dynamisme économique de la nation et son potentiel d'innovation. Ce livre a pour but d'aider les chefs d'entreprise à prendre en compte les précédents et à intégrer les enjeux de sécurité économique dans leur stratégie. Utiliser les paiements en euros plutôt qu'en dollar américain, protéger sa technologie et sa propriété intellectuelle dans le cadre d'un partenariat avec une entreprise étrangère, sécuriser ses données sensibles en choisissant des prestataires de services utilisant des cloud français non soumis au *Cloud Act*, être attentif aux risques d'espionnage industriel dans l'établissement des conditions d'accès à un site de production ou de R&D : la guerre économique est un combat de tous les jours, à toutes les échelles et à tous les niveaux de décision.

Le grand intérêt de ce livre est de rappeler à chacun le périmètre de ses responsabilités, en illustrant à travers une multitude d'exemples les failles potentielles de notre dispositif de sécurité économique et les risques encourus pour mieux nous en prémunir. Espérons que sa lecture amène l'ensemble des acteurs à mesurer la part qui leur revient dans l'avenir économique de la nation, et à se mobiliser chaque jour pour défendre les conditions de la prospérité de demain. Car comme le disait le Général de Gaulle, "il n'y a qu'une fatalité, celle des peuples qui n'ont pas assez de force pour se tenir debout et qui se couchent pour mourir. Le destin d'une nation se gagne chaque jour contre les causes internes et externes de destruction par la volonté." (p.7 à 9)

## EXTRAITS

**Manipulation de l'information via de faux appels d'offres**

*Un exemple emblématique de manipulation de l'information en matière de guerre économique est donné par Augustin de Colnet avec l'exemple du faux appel d'offres que lança la Chine en 2007 pour, en réalité, s'équiper à peu de frais en TGV ultra-performants. Articulation de l'opération.*

"Voici presque trente ans que les ingénieurs chinois rêvent de parvenir par leurs propres moyens à la conception d'un train à grande vitesse, mais force est de constater qu'ils n'y arrivent pas. Et pourtant, à l'image du groupe Kawasaki, la République populaire de Chine a déjà obtenu pour ses trains des transferts de technologie provenant de multinationales occidentales du ferroviaire, en imposant ces fameuses "coentreprises". Il est donc décidé en haut lieu de recourir à un stratagème visant à faire jouer la concurrence entre étrangers, en vue d'obtenir la technologie qui leur manque. Aux alentours de 2007, un appel d'offres international est donc lancé par le ministère chinois des chemins de fer pour l'attribution de parts de marché dans le futur réseau national de train à grande vitesse. Il est question à l'époque de la construction de deux cents TGV ce qui suscite un grand intérêt en dehors de la Chine.

Quatre entreprises se portent candidates pour ce projet : l'Allemand Siemens, le Français Alstom Transport, le Canadien Bombardier Transportation et le Japonais Kawasaki Heavy Industries. Alléchés par cette affaire prometteuse, tous sont convaincus qu'il s'agit du "contrat du siècle" : un nouveau marché en plein essor, des milliards d'euros de contrats... En coulisse, les Chinois manœuvrent pour gagner plus d'informations et demandent davantage de détails dans les mémoires des participants. Coup de théâtre ! Au moment de rendre leur rapport, les Chinois décident d'établir un deuxième tour. Convoqués, les industriels occidentaux apprennent que "s'ils veulent vraiment être retenus, il y a lieu d'améliorer leur offre technique". Bon nombre d'entre eux y ajoutent "les spécifications techniques qui leur étaient réclamées". Les industriels Bombardier et Kawasaki soumettent leur meilleur modèle. Alstom plus prudent, refuse de céder la technologie du TGV et met en avant un train moins rapide. Dans cette surenchère, c'est Siemens qui ira le plus loin en matière de transferts de technologie.

Lors de la remise de la deuxième offre tant attendue fin 2008, "les Chinois estiment en avoir appris assez" et déclarent très simplement ne pas vouloir donner suite à leur appel d'offres. Qui plus est, ces derniers annoncent être capables de construire par eux-mêmes leur propre train à grande vitesse. Les constructeurs étrangers ont été bernés par les Asiatiques, car l'appel d'offres était complètement biaisé (subventions étatiques déguisées, vols de technologies...)! Ceux-là mêmes qui avaient pourtant joué le jeu se voient définitivement écartés du marché ferroviaire chinois, et ce, malgré toutes les informations transmises sans compter les transferts de technologie auxquels ils ont consenti.

En 2011, les premiers passagers embarquent dans le tout nouveau TGV chinois sur la ligne Pékin – Shanghai. D'un air très naturel, aux journalistes de France 5 qui l'interviewent, le directeur de recherche technologique de la China North train group, déclare que lui et son équipe ont étudié la composition des différents TGV étrangers et ont fait mieux. Désormais, c'est maintenant la China Railway Rolling Stock Corporation qui exporte ses propres trains à grande vitesse, sur la base des technologies occidentales ; une source du journal Libération tient d'ailleurs à signaler que "c'est une "conception" chinoise, mais avec des technologies et techniques qu'ils n'ont pas développées eux-mêmes ! Bref un pied de nez pour les concurrents Bombardier, Siemens et Kawasaki qui craignent désormais "un groupe qu'ils ont largement contribué à rendre ultra-compétitif". "C'est particulièrement flagrant pour Siemens, qui a fourni à CRRC (autour de 2005) la technologie à l'origine des premiers modèles de train chinois".

Il n'en reste pas moins qu'avec ses 26 milliards d'euros de chiffre d'affaires et ses 180 000 salariés, sans compter sa présence dans une centaine de pays, le mastodonte chinois est maintenant considéré comme le numéro un mondial de matériel ferroviaire. Il est à la fois capable de construire des wagons de métro et de train, des trains à grande vitesse ou encore des locomotives diesel comme électriques..." (p.102 à 104)

*On aurait cependant tort de croire que ce genre de manipulation n'existe qu'à grande échelle. Pour montrer que ce type de ruse peut fonctionner dans des sphères bien différentes, Augustin de Colnet donne l'exemple d'organisateur de théâtres qui volent les idées de troupes d'artistes qu'ils auditionnent. Extraits.*

"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 faux 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. En revanche, 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..." (p.101)

## EXTRAITS

## Défaut de protection des informations stratégiques : la prédation systémique des cabinets anglo-saxons

"De multiples sociétés françaises font auditer et certifier leur comptabilité par des cabinets d'audit financier étrangers. De même, bon nombre d'entre elles font vérifier leur conformité juridique (compliance) par un cabinet d'avocats anglo-saxon", note *Augustin de Colnet*, qui ajoute : "les informations financières ainsi que les problèmes de conformité identifiés légalement par des cabinets d'audits comptables et financiers ou des cabinets d'avocats, sont susceptibles d'être transmis à une administration étrangère"... *Augustin de Colnet* donne ainsi l'exemple d'Airbus, audité par des cabinets anglo-saxons, ce qui n'empêchera pas le groupe de devoir assumer une amende de 3,6 milliards d'euros exigée par les justices française, britannique et américaine.

"En 2015, le Département de la Justice américaine avertit le constructeur aéronautique Airbus qu'il détient en sa possession des éléments à charge concernant des soupçons de corruption. Ce dernier pourrait justifier l'ouverture d'une enquête préliminaire. Plus précisément, le DOJ met en cause le rôle joué par des "intermédiaires" dans plusieurs ventes d'avions civils et militaires.

Espérant se mettre à l'abri d'une sanction financière potentiellement colossale de la justice américaine (on parle à l'époque d'un montant de l'ordre de un à trois milliards d'euros), Airbus choisit de se dénoncer auprès du Serious Fraud Office (SFO) en Grande-Bretagne. L'avionneur européen opte en parallèle pour une pleine coopération avec le Parquet national financier (PNF) en France. En dépit de sa collaboration avec deux pays européens, Airbus sera forcé de se déclarer coupable pour corruption auprès du Department of Justice (DoJ) aux États-Unis en décembre 2018. Afin de prouver une coopération totale et entière de sa part, la direction de ce groupe de 134 000 salariés lance entre 2016 et 2017 une enquête interne sur ses agents commerciaux. Elle recourt pour cela à un cabinet d'avocats new-yorkais au risque de mettre en péril l'entreprise. 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 internationaux...). Aux journalistes du *Monde*, un cadre d'Airbus témoignera son inquiétude quant à la sécurité de son groupe. En effet, étant donné son audit, ce cabinet anglo-saxon se voit accorder un accès direct aux secrets commerciaux ainsi qu'à la stratégie de l'avionneur européen. 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 secret professionnel : "*Leur mission est de trouver tous les éléments qui peuvent incriminer leurs clients*". Qui plus est, les services du ministère français de l'Économie sont alarmés. Une partie des informations collectées par les avocats et les consultants ont été transmises aux agences de crédit à l'export comme à PWC "*sans système de cryptage ou de protection*". Un accord tripartite aboutit finalement le 31 janvier 2020 entre les justices française, britannique et américaine. L'avionneur européen cumule une amende globale de 3,6 milliards d'euros. Il versera les sommes de 2,1 milliards d'euros à la France, de 984 millions d'euros au Royaume-Uni puis de 526 millions d'euros aux États-Unis". *Augustin de Colnet* ajoute : "Un cadre supérieur du groupe Airbus s'est insurgé contre ces pratiques d'audit anglo-saxonnes qui bafoueraient ses droits les plus élémentaires, tels que la présence à ses côtés d'un avocat pour l'assister dans sa défense. Il témoigne à l'issue de plusieurs entretiens menés par des avocats d'un cabinet anglo-saxon, ne pas avoir eu le droit ni de relire ni d'accéder à son procès-verbal. Au cours de cette enquête interne, certains de ses collaborateurs sont même interrogés sur des documents datant d'une dizaine d'années. Dans un tel contexte, il devient difficile de se remémorer des faits aussi lointains. Loin de contester ces propos, un avocat d'affaires reconnaît que cette pratique est systématique. Les conséquences de ce choix peuvent pourtant avoir de graves répercussions sur la vie d'un collaborateur : "*un procès-verbal d'entretien n'est pas couvert par le secret professionnel et peut donc être présenté devant un tribunal comme pièce à charge contre le salarié*". (p.107 à 109)

### **Agir autrement est possible**

"Durant plusieurs années, pour la réalisation d'audits internes, [un] industriel tricolore a sollicité (en raison de leur situation monopolistique) les "quatre 'Big Four' de l'audit financier. Or, afin de pouvoir certifier les comptes annuels de ce dernier, ces grands cabinets d'expertise comptable ont notamment eu accès aux contenus des programmes d'armement[...] Par conséquent, la société peut sans le savoir donner beaucoup d'informations confidentielles à ses auditeurs (technologies employées, avancées des programmes d'armement, nombre d'exportations...).

De fait, deux des sièges sociaux de ces quatre grands cabinets d'audit anglo-saxons sont américains. Le *Cloud Act* permet donc aux autorités américaines d'accéder aux données des clients internationaux de ces entreprises, y compris si celles-ci sont situées sur des serveurs à l'étranger. Face à ce risque d'ingérence numérique, les services de renseignements français craignent donc à juste titre un pillage technologique généralisé des industries de défense françaises. En effet, la porosité entre l'État américain et son complexe militaro-industriel est de notoriété publique. Le risque est donc grand que certaines agences fédérales américaines puissent se permettre de redistribuer à leurs industriels, des informations issues de leurs concurrents français. Pour plus de sécurité, la direction de cette entreprise de défense a donc fait le choix de ne travailler dorénavant qu'avec des cabinets d'audit financier français." (p.110)

## BIOGRAPHIE

Après une licence en gestion commerciale au Conservatoire des arts et métiers (2016) et un cours spécialisé à la Colorado Heights University (2017), Augustin de Colnet suit en 2017-2019 le MBA *Stratégie d'intelligence économique* de l'EGE (Ecole de guerre économique), à l'issue duquel il se lance dans une étude de terrain pour rassembler en un ouvrage l'ensemble des risques auxquels se trouvent confrontées les entreprises françaises.

Cette enquête est publiée en novembre 2021 chez VA Editions sous le titre *Compétition mondiale et intelligence économique : grille d'analyse des risques*. Après avoir étudié une multitude de cas où des concurrents s'en sont pris à une entreprise pour la déstabiliser, Augustin de Colnet a acquis une certitude : "seuls quelques professionnels aguerris se sont constitués une vision globale ou quasi globale des risques que permet d'identifier l'intelligence économique; et cette vision est jalousement gardée."

Aussi a-t-il souhaité "recenser et catégoriser l'ensemble des risques majeurs auxquels peut être exposée une entreprise française, sous le prisme de l'intelligence économique." Il a ainsi sollicité "durant plus de deux ans, l'aide d'une vingtaine d'experts et de professionnels. Parmi eux, certains sont issus du secteur privé, d'autres du secteur public. Au sein de ce milieu feutré où la discrétion est de rigueur et où tout se sait, recueillir des exemples en source ouverte fut le grand défi de cette grille d'analyse. Le lecteur ne sera donc pas surpris de trouver des témoignages anonymisés" constate-t-il, ajoutant : "La pratique de l'intelligence économique est devenue une nécessité, ce que beaucoup de gens n'ont pas encore saisi. Elle permet entre



autres de réduire un facteur que les entreprises détestent au plus haut point : l'incertitude."

Pour compléter l'ouvrage, on peut se référer à une très intéressante cartographie établie par Jérôme Bondu de Inter-ligere avec le lien suivant : <https://www.inter-ligere.fr/a-lire-competition-mondiale-et-intelligence-economique-daugustin-de-colnet/>

De même, chacun peut accéder à l'intéressante revue de presse réalisée par Augustin de Colnet et disponible via le lien suivant : <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6944531249818439680/>

Augustin de Colnet a également été reçu par André Bercoff sur Sud Radio : <https://www.youtube.com/watch?v=u2NTJ9kcxp4>

Enfin, dans la sphère de l'intelligence économique, on se référera utilement aux liens suivants. Portail de l'IE : <https://portail-ie.fr/short/2980/competition-mondiale-et-intelligence-economique-grille-danalyse-des-risques> ; Veille magazine : [https://www.veillemag.com/Competition-internationale-et-Intelligence-Economique-par-Augustin-de-Colnet\\_a4349.html](https://www.veillemag.com/Competition-internationale-et-Intelligence-Economique-par-Augustin-de-Colnet_a4349.html) ; AEGE : [https://www.aege.fr/global/gene/link.php?news\\_link=2019021305\\_grille-analyse-augustin-de-colnet-septembre-2019.pdf](https://www.aege.fr/global/gene/link.php?news_link=2019021305_grille-analyse-augustin-de-colnet-septembre-2019.pdf) ; EPGÉ : <https://www.epge.fr/wp-content/uploads/2019/10/Grille-analyse-Augustin-de-Colnet-septembre-2019-1.pdf>

Pour entrer en contact avec Augustin de Colnet : <https://www.linkedin.com/in/augustindecolnet/>

## L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ECONOMIQUE

"Qu'est-ce qu'être influent sinon détenir la capacité à peser sur l'évolution des situations ? L'influence n'est pas l'illusion. Elle en est même l'antithèse. Elle est une manifestation de la puissance. Elle plonge ses racines dans une certaine approche du réel, elle se vit à travers une manière d'être-au-monde. Le cœur d'une stratégie d'influence digne de ce nom réside très clairement en une identité finement ciselée, puis nettement assumée. Une succession de "coups médiatiques", la gestion habile d'un carnet d'adresses, la mise en œuvre de vecteurs audacieux ne valent que s'ils sont sous-tendus par une ligne stratégique claire, fruit de la réflexion engagée sur l'identité. Autant dire qu'une stratégie d'influence implique un fort travail de clarification en amont des processus de décision, au niveau de la direction générale ou de la direction de la stratégie. Une telle démarche demande tout à la fois de la lucidité et du courage. Car revendiquer une identité propre exige que l'on accepte d'être différent des autres, de choisir ses valeurs propres, d'articuler ses idées selon un mode correspondant à une logique intime et authentique. Après des décennies de superficialité revient le temps du structuré et du profond. En temps de crise, on veut du solide. Et l'on perçoit aujourd'hui les prémices de ce retournement.

"L'influence mérite d'être pensée à l'image d'un arbre. Voir ses branches se tendre vers le ciel ne doit pas faire oublier le travail effectué par les racines dans les entrailles de la terre. Si elle veut être forte et cohérente, une stratégie d'influence doit se déployer à partir d'une réflexion sur l'identité de la structure concernée, et être étayée par un discours haut de gamme. L'influence ne peut utilement porter ses fruits que si elle est à même de se répercuter à travers des messages structurés, logiques, harmonieux, prouvant la capacité de la direction à voir loin et sur le long terme. Top managers, communicants, stratèges civils et militaires, experts et universitaires doivent croiser leurs savoir-faire. Dans un monde en réseau, l'échange des connaissances, la capacité à s'adapter aux nouvelles configurations et la volonté d'affirmer son identité propre constituent des clés maîtresses du succès".

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. L'entretien que nous a accordé Augustin de Colnet va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

**Bruno Racouchot**  
Directeur de Comes

## Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo ■ Porto Alegre

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

## CONTACT

France (Paris) - North America (Toronto)

South America (São Paulo - Porto Alegre)

[bruno@comes-communication.com](mailto:bruno@comes-communication.com)

[www.comes-communication.com](http://www.comes-communication.com)



Quand la réflexion accompagne l'action