

LA DÉMATÉRIALISATION
DES FORMALITÉS
INTERNATIONALES
plus que jamais d'actualité

CHINE POST-COVID-19 :
vers un nouveau modèle de
croissance ?

QUELLE STRATÉGIE
POUR L'UE EN MATIÈRE DE
POLITIQUE COMMERCIALE
à l'égard de la Chine ?

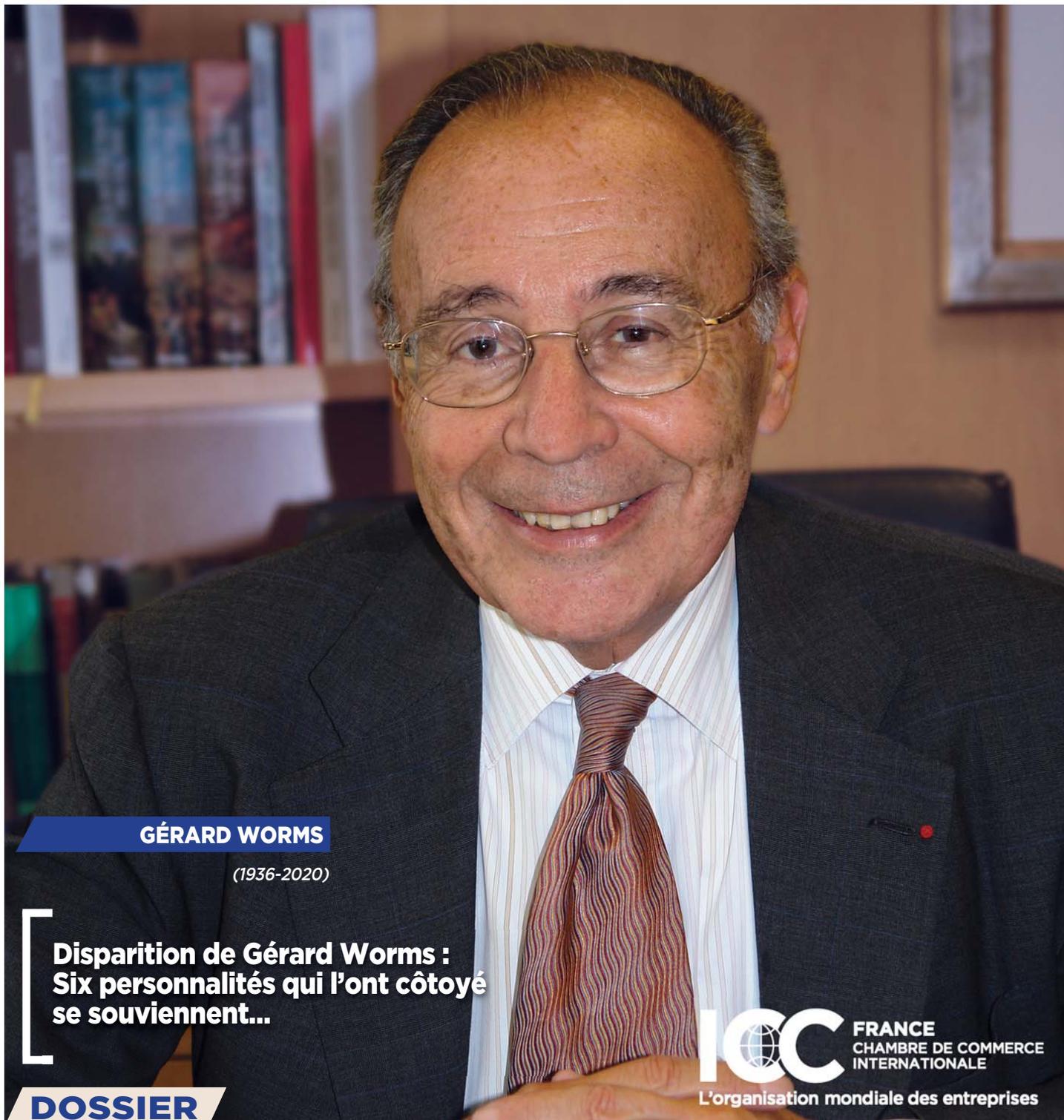
ÉCHANGES

INTERNATIONAUX

N° 117

Décembre 2020

LE MAGAZINE DU COMITÉ FRANÇAIS DE LA CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE



GÉRARD WORMS

(1936-2020)

**Disparition de Gérard Worms :
Six personnalités qui l'ont côtoyé
se souviennent...**

DOSSIER

PORTRAIT CHINOIS

ICC FRANCE
CHAMBRE DE COMMERCE
INTERNATIONALE
L'organisation mondiale des entreprises

V O L V O

En route vers le futur.

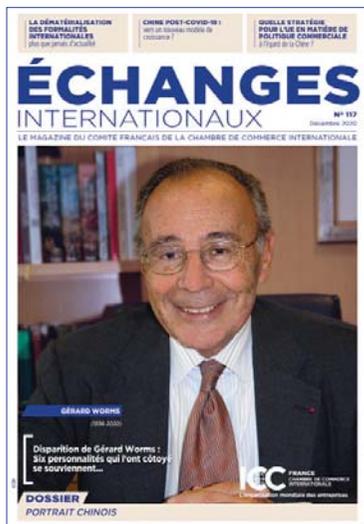
Avec le Volvo XC40, le premier modèle 100% électrique de la gamme Volvo, découvrez une nouvelle manière de penser la route. N'attendons plus pour évoluer.



ÉCHANGES INTERNATIONAUX

Magazine du Comité français de la Chambre de commerce internationale

N° 117 - Décembre 2020



Éditeur :

Comité français de la Chambre de commerce internationale
9, rue d'Anjou - 75008 Paris
Tél. : 01 42 65 12 66
Fax : 01 49 24 06 39
www.icc-france.fr

Directeur de la publication :

Philippe VARIN

Rédacteur en chef :

Emmanuelle BUTAUD-STUBBS

Conseillère éditoriale :

Marie-Paule VIRARD

Secrétaire de rédaction :

Marjolaine ABADA-FASQUELLE

Régie publicitaire :

Éditions OPAS
BP 306 — 75525 PARIS Cedex 11
Tél. : 01 49 77 49 00
Fax : 01 49 77 49 46

Éditeur conseil :

Jean-Pierre KALFON©
Dépôt légal 92892
N° ISSN 2497-0425

Imprimeur :

Imprimerie du Canal



Échanges internationaux est le seul magazine d'information d'ICC France, Comité national français de la Chambre de commerce internationale

SOMMAIRE

- 02** Face à la crise, la Chambre de commerce internationale multiplie les initiatives pour mobiliser toutes les énergies
Philippe VARIN, président, ICC France

04 HOMMAGE

Gérard WORMS

(1936-2020)

**Disparition de Gérard Worms :
Six personnalités qui l'ont côtoyé se souviennent...**



©DR

MONDIALISATION : MODE D'EMPLOI | p. 09 à 13

- 09** La politique commerciale européenne au service d'un marché intérieur innovant et concurrentiel
- 11** B2O : dans un contexte mondial extraordinaire, les entreprises se mobilisent auprès du G20
- 12** La transformation des infrastructures au service de la lutte contre le changement climatique
- 13** Conformité : des exigences qui requièrent de nouveaux modes de gouvernance

FACILITATION DU COMMERCE | p. 15 et 16

- 15** La dématérialisation des formalités internationales plus que jamais d'actualité

RÉSOLUTION DES LITIGES | p. 17 à 19

- 17** Normalisation et professionnalisation : les enjeux de l'arbitrage international en Afrique
- 19** Les modes amiables de résolution des litiges au temps du coronavirus

DOSSIER

PORTRAIT CHINOIS

- 21** Présentation du dossier
- 22** Chine post-COVID-19 : vers un nouveau modèle de croissance ?
- 24** Quelle stratégie pour l'UE en matière de politique commerciale à l'égard de la Chine ?
- 26** La Chine modernise son arsenal en matière de propriété intellectuelle
- 27** « À chaque étape, c'est le niveau technologique de nos produits qui nous a permis de réaliser une percée sur le marché chinois »
Interview de Ghislain Lescuyer, directeur général de Saft
- 29** Huawei, une entreprise française en France
Interview de Linda Han, vice-présidente des Affaires publiques de Huawei France

POINTS DE VUE DE START-UP | p. 31 et 32

- 31** La blockchain va révolutionner la protection de la propriété intellectuelle, mais pas comme vous le pensez
- 32** Comment se protéger face à la menace cybernétique au temps du coronavirus ?



©DR

FACE À LA CRISE, LA CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE MULTIPLIE LES INITIATIVES POUR MOBILISER TOUTES LES ÉNERGIES

Nous traversons actuellement une crise aussi éprouvante que singulière. Mais c'est pourtant en évoquant d'abord un événement d'ordre privé qui nous touche tout particulièrement que je veux, cette fois, chers lecteurs, débiter mon échange avec vous.

Nous sommes tous très affectés par la disparition le 31 août dernier de notre ami Gérard Worms, figure respectée du monde des affaires tant en France qu'à l'étranger, auquel j'ai eu l'honneur de succéder à la présidence du Comité français de la Chambre de commerce internationale il y a tout juste trois ans.

Mes pensées vont, bien sûr, d'abord à sa famille et à ses proches. Mais je voudrais aussi, au nom de chacun d'entre vous, lui exprimer ici notre reconnaissance pour la profondeur du travail qu'il a accompli au service de tous. Vous le savez, Gérard Worms a joué un rôle éminent au sein de la Chambre de commerce internationale, d'abord au Comité français puis à la présidence mondiale d'ICC, et il n'est pas exagéré de dire qu'au cours de onze années d'engagement sans faille il a su faire d'ICC France l'un des comités les plus influents au niveau mondial.

Dirigeant respecté et connu pour son sens de l'intérêt général, Gérard Worms était aussi un humaniste fin et cultivé, apprécié pour son humilité, sa qualité d'écoute et sa bienveillance. Il fut donc aisé de convaincre des personnalités qui ont eu l'occasion de le côtoyer au fil de ces années de lui rendre hommage en nous faisant partager leurs souvenirs des actions menées ensemble mais aussi de l'homme qu'il était. Que Victor Fung (ancien président, ICC), François Georges (ancien délégué général, ICC France), Noëlle Lenoir (vice-présidente, ICC France et avocate à la Cour), Pascal Lamy (président, Forum de Paris sur la paix et ancien directeur général de l'OMC), Michel Didier (président, Rexecode) et José Rosell (avocat et arbitre international) en soient ici chaleureusement remerciés.

L'incertitude va continuer à peser sur la croissance et les échanges

À bien des égards, l'année 2020 a été marquée par les épreuves. La crise dure et tout indique que l'incertitude va

continuer à peser sur la croissance et les échanges en 2021 et au-delà. Dans ses dernières prévisions, le FMI pronostique un redémarrage économique « long, inégal et incertain » et une croissance mondiale durablement modeste pour les années à venir (+ 3,9 % en 2021 puis +3,5 % à moyen terme). Les effets économiques délétères de la pandémie se font sentir tant sur la production que sur la consommation et les échanges et requiert de nos entreprises, de nos organisations, une adaptation aussi rapide qu'exigeante.

Déjà malmené par la guerre commerciale sino-américaine et les tensions géopolitiques, le commerce mondial souffre (selon les dernières prévisions publiées le 6 octobre, l'OMC table sur une chute de 9,2 % du volume des échanges en 2020) et les incertitudes demeurent nombreuses, à commencer par les conséquences des premières décisions du nouveau locataire de la Maison Blanche, notamment sur le multilatéralisme. Une éclaircie toutefois dans ce panorama plutôt sombre : la Chine redémarre et redémarre même un peu plus tôt que prévu si l'on en croit les dernières projections du FMI. L'Empire du milieu sera finalement le seul pays à échapper à la récession cette année (+1,9 %), avant d'afficher un rebond de 8,2 % l'année prochaine. Si l'on ajoute à cela que Pékin est en pleine révision de son modèle de croissance, il nous a paru que le moment était propice pour lui consacrer le dossier de ce numéro.

ICC multiplie les initiatives

La crise dure et pour l'affronter dans les meilleures conditions il faut mobiliser toutes les énergies. C'est la raison pour laquelle la Chambre de commerce internationale multiplie les initiatives susceptibles d'accompagner la relance de nos économies dans un contexte où de nombreux ajustements s'imposent, notamment en lien avec la crise sanitaire, le changement climatique et les objectifs de développement durable. ICC se mobilise sur tous les fronts, soit en étant à l'initiative, soit en participant à de nombreuses campagnes au niveau mondial. Il faut en effet plus que jamais unir nos forces autour d'objectifs communs.

C'est ainsi que la Chambre de commerce internationale est à l'initiative de la Déclaration AOKpass relative à la protection des données de santé liées à la COVID-19 qui



©DR

GÉRARD WORMS ET PHILIPPE VARIN, LE 7 NOVEMBRE 2017, LORS DE LA PASSATION DE PRÉSIDENTE.

visé à imposer aux gouvernements, aux entreprises et à toutes les organisations du monde entier une stricte confidentialité dans le traitement des données relatives à l'état de santé d'une personne. Il ne faut pas en effet que l'effort mondial nécessaire pour faire face à la menace sanitaire puisse être utilisé comme prétexte pour enfreindre le droit de confidentialité des données de santé de chacun d'entre nous. Le système ICC AOKpass a vocation à permettre la reprise des voyages et des échanges transfrontaliers en toute sécurité. Il permettra aux voyageurs de présenter des copies numériquement authentifiées, sécurisées et portables de leurs dossiers médicaux aux autorités gouvernementales, aux agences frontalières et aux employeurs, sans pour autant compromettre leurs données.

ICC participe également à d'autres initiatives mondiales autour de la COVID-19, telles que la *COVID-19 Private Sector Global Facility*, une action lancée en association avec le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et le Pacte mondial des Nations unies (Global Compact) et déjà rejointe par de nombreux acteurs privés. Le mot d'ordre de cette initiative (« *Recover Better Together* ») résume la philosophie du projet : organiser la solidarité public-privé afin d'aider certains pays en développement particulièrement touchés par la pandémie via la cocréation de solutions conformes aux Objectifs de développement durable. L'esprit de solidarité a présidé également à la création de l'*Access to COVID Tools Accelerator*, un outil destiné – grâce à l'action conjointe des acteurs publics et privés – à faciliter l'accès de tous sur la planète au diagnostic, thérapeutiques et vaccins anti-COVID.

Enfin, la crise sanitaire et ses terribles effets ne doivent pas nous faire oublier nos engagements climat. ICC a lancé *SME Climate Hub*, aux côtés d'*Exponential Roadmap*, de *We Mean Business* et de la campagne « *Race to Zero* » des

Nations unies, afin d'aider les PME à prendre des mesures en faveur du climat. Il propose un portail unique où les PME peuvent prendre un engagement climatique reconnu au niveau international, accéder à des outils destinés à les aider à réduire leurs émissions et leurs frais, et profiter des opportunités offertes par les gouvernements, les grandes entreprises et les institutions financières, y compris la reconnaissance officielle de la campagne *Race to Zero* des Nations unies.

Le Comité français mobilisé

De la même manière, le Comité français se mobilise aux côtés de ses adhérents pour les aider dans la mesure du possible à réussir les transformations à accomplir dans tous les domaines qu'il s'agisse de la lutte contre le réchauffement climatique ou de la crise sanitaire. Dès juillet dernier, *Échanges Internationaux* avait décidé de donner la parole à des acteurs économiques de divers horizons afin de partager un premier ensemble de retour d'analyses et d'expériences sur les répercussions de la COVID-19. Nous continuerons à le faire au fil des prochains numéros du magazine.

Quelques nouvelles enfin de l'agenda du Comité français. ICC France a tenu sa première réunion avec nos nouveaux administrateurs : Laurent Jaeger (King & Spalding), Christoph Martin Radtke (Fiducial Legal by Lamy), Jérôme Bédier (cabinet Equalogy ; CCI Paris Île-de-France), Axelle Lemaire (ancienne secrétaire d'État ; cabinet Roland Berger) et Julie Kitscher (Airbus). Au programme, nous avons inscrit le lancement de plusieurs initiatives sur le plan réglementaire : en matière d'arbitrage, deux groupes miroir dont un déjà créé (« *ADR and Arbitration* ») et le second en cours de création (« *Addressing Issues of Corruption in International Arbitration* ») ; dans le champ de la concurrence, deux *Task Forces* sur « Antitrust et politique industrielle » et sur la révision du règlement d'exemption vertical (distribution sélective) ; enfin, le déploiement d'une offre de services renouvelée : mesure de durabilité (GIST), modernisation de l'outil e-resist et webinar d'information import-export-logistique en lien avec le Brexit.

Voilà, chers lecteurs, un aperçu de ce qu'ICC et ICC France mettent en œuvre afin de vous accompagner au plus près dans ces moments difficiles. Je forme des vœux pour que, portée par l'esprit de solidarité et la créativité de tous, cette fin d'année 2020 soit malgré tout éclairée des premiers signes (même modestes) d'une sortie de crise pour chacun d'entre nous et pour l'économie de notre pays. ■

Philippe VARIN,
Président, ICC France

DISPARITION DE GÉRARD WORMS : SIX PERSONNALITÉS QUI L'ONT CÔTOYÉ SE SOUVIENNENT...

Figure respectée du monde des affaires en France comme à l'étranger, Gérard Worms a joué un rôle éminent au sein d'ICC, d'abord au Comité français puis à la présidence mondiale. Quelques-unes des personnalités qui ont eu l'occasion de le côtoyer nous font partager ici leurs souvenirs d'un dirigeant connu pour son sens de l'intérêt général et son action au service d'une économie ouverte, mais aussi d'un humaniste fin et cultivé, respecté pour son humilité, sa qualité d'écoute et sa bienveillance, dans un monde qui en manque parfois cruellement.

BIO EXPRESS

Né en 1936, ancien élève de l'X et ingénieur des Mines, Gérard Worms a débuté sa carrière au sein de la haute fonction publique et des cabinets ministériels. Il est, dès 1963, l'un des architectes de la Datar, la délégation interministérielle chargée d'aménager le territoire, aux côtés d'Olivier Guichard. En 1967, il le suit au ministère de l'Industrie avant d'intégrer l'équipe de Jacques Chaban-Delmas à Matignon pour prendre en charge les dossiers industriels.

En 1972, Gérard Worms découvre le monde de l'entreprise, et sera, tour à tour, administrateur-directeur général d'Hachette à partir de 1975 puis directeur général de Rhône-Poulenc en 1982 avant d'intégrer la Compagnie de Suez en 1984 et d'en devenir président six ans plus tard. En 1995, il entre à la banque Rothschild & Cie dont il devient associé-gérant en 1999. En 2006, il rejoint la Chambre de commerce internationale et, après avoir dirigé le Comité français, en assume la présidence mondiale de 2011 à 2013. Il a également présidé l'institut de conjoncture COE-Rexecode (1996-2008).



JE N'AURAIS PU RÊVER MEILLEUR COLLÈGUE ¹

Chacun d'entre nous l'appelait « Gérard » tout simplement parce qu'il souhaitait qu'il en soit ainsi. Commandeur de la Légion d'honneur pour son rôle éminent au service de l'intérêt général, conseiller de plusieurs Premiers ministres, CEO d'une grande entreprise de dimension internationale, président de la Chambre de commerce internationale mais aussi financier doublé d'un intellectuel influent, « Gérard » Worms fut tout cela, mais pour autant il était resté humble, avec toujours ce sourire plein d'esprit et ce regard pétillant qu'appréciaient tout particulièrement ceux qui eurent la chance de le connaître et de travailler avec lui.

Gérard aimait la vie, et par-dessus tout sa famille, son épouse Michèle, ses enfants et petits-enfants. Et je voudrais ici leur exprimer nos condoléances, leur dire notre gratitude et partager avec eux chagrin et admiration pour cet homme extraordinaire qui était doué d'une qualité rare, celle de susciter la sérénité partout autour de lui, quelles que soient les circonstances.

J'ai eu le plaisir et le privilège de travailler en étroite collaboration avec Gérard au sein de la Chambre de commerce internationale. Je n'aurais pu rêver meilleur collègue. Gérard m'a toujours épaulé lorsque j'étais président puis membre du *board*. J'ai en particulier apprécié la qualité de son engagement lorsqu'il a su convaincre Christine Lagarde, alors ministre française de l'Économie et des Finances, d'accueillir le dîner d'anniversaire des 90 ans d'ICC, faisant de cette manifestation un événement à la fois historique et mémorable.

Nous avons poursuivi notre collaboration lorsqu'il est devenu président d'ICC et moi-même président honoraire. C'est pendant cette période, de 2011 à 2013, que nous avons pu installer notre nouveau siège mondial à Paris. Ce couronnement de nombreuses années d'effort fut rendu possible grâce à la force de conviction de Gérard et à sa capacité à négocier un accord très favorable avec le gouvernement français.

Voilà certainement son héritage le plus visible, mais c'est loin d'être le seul. Gérard fut par-dessus tout un leader ouvert et ses contributions à l'action d'ICC furent à la fois profondes et diverses. Elles lui ont attiré le respect de ses collègues à travers le monde et ont consacré son influence dans l'univers du business international. Pendant toutes ces années, il n'a pas ménagé son temps et a mis son expérience et sa sagesse au service de la Chambre de commerce internationale, contribuant ainsi à renforcer son rôle pour le siècle à venir.

Gérard partageait avec son épouse Michèle la passion de la musique, en particulier de l'opéra. Derrière la discrétion et la grande culture, il y avait un être passionné, soucieux de la vie des autres. Son existence fut un cadeau pour chacun d'entre nous. Nous sommes restés en contact après que nous ayons l'un et l'autre quitté ICC. J'avais à cœur de le rencontrer à chacun de mes passages à Paris, pour déjeuner ou tout simplement profiter de sa compagnie. Je me souviendrai toujours de Gérard comme d'un ami cher. Il va me manquer.

Victor FUNG, *ancien président, ICC*

1. Le texte a été traduit de l'anglais par Marie-Paule Virard.

UN HOMME DE CONVICTIONS, D'UNE GRANDE HUMANITÉ ET SURTOUT D'UNE GRANDE SIMPLICITÉ, LA MARQUE DES PLUS GRANDS



J'ai été très fier d'accompagner Gérard Worms pendant près de dix ans comme délégué général du Comité français de la Chambre de commerce internationale. Dès le début de mon mandat, j'ai pu apprécier le nouvel élan donné par le président d'ICC France pour promouvoir le libre-échange et notre organisation. C'est à son initiative que le 90^e anniversaire de la création d'ICC a pu être magnifiquement célébré à Paris sous la présidence de Christine Lagarde, alors ministre de l'Économie et des Finances, et en présence de nombreux anciens présidents mondiaux.

C'est ensuite au cours de sa présidence mondiale, de 2011 à 2013, que la Chambre de commerce internationale a exercé toute son influence auprès des gouvernements pour sauver le multilatéralisme commercial et faire aboutir l'accord sur la facilitation du commerce. C'est aussi au cours de son mandat que notre institution s'est fixée comme priorité de travailler sur l'acceptabilité sociale de la mondialisation et de promouvoir un nouveau capitalisme plus équitable et plus responsable. On doit encore à Gérard Worms le maintien à Paris du siège mondial et son transfert dans des installations modernes, avenue du Président Wilson.

Son rôle a également été essentiel pour renforcer l'influence d'ICC au sein du B20 et faire entendre la voix des entreprises auprès des chefs d'États et de gouvernement du G20 sur les grands enjeux de la planète, de la lutte contre le réchauffement climatique à la montée du protectionnisme, en passant par notre combat contre la corruption. Je terminerai en rappelant que c'est grâce à ses interventions auprès de deux ministres français des affaires étrangères successifs, Alain Juppé puis Laurent Fabius, qu'ICC a obtenu le statut exceptionnel d'Observateur à l'Assemblée générale des Nations unies, la seule organisation issue du secteur privé à en bénéficier.

À titre personnel, je garderai de Gérard Worms le souvenir d'un homme de convictions, d'une grande humanité et surtout d'une grande simplicité, la marque des plus grands. Il restera très présent dans ma mémoire et continuera à être une précieuse source d'inspiration.

François GEORGES, *ancien délégué général, ICC France*

EXTRATERRITORIALITÉ VERSUS MULTILATÉRALISME, OU COMMENT RÉTABLIR UN ORDRE COMMERCIAL MONDIAL

Gérard Worms a été un grand financier, un grand président du Comité français de la Chambre de commerce internationale et un homme de bien dont la vision du monde et de l'économie, toujours optimiste, n'en était pas moins réaliste. Il savait que la crise actuellement traversée aux quatre coins de la planète met en cause les équilibres du commerce international.

Le premier facteur de révision de ces équilibres est l'avènement de la puissance de la Chine, l'efficacité de son système de production et le nationalisme jouant comme moteur de développement. D'où le changement d'attitude des partenaires économiques de la Chine : la thématique de la relocalisation, notamment des centres de fabrication des produits de santé, s'est affirmée aux États-Unis et en Europe. L'UE s'est dotée, en mars 2020, d'une réglementation pour contrôler les investissements étrangers et ce, en dépit de la libre circulation des capitaux pourtant conçue dans les traités européens comme de portée universelle.

Le second facteur de remise en cause du multilatéralisme est la pandémie qui a favorisé le repli national. En dehors même du retrait des États-Unis de l'OMS, la COVID-19 a fait apparaître les faiblesses de cette agence comme du système des Nations unies dans son ensemble. Les États ont été sensibilisés au risque de prédation de leur ressources économiques et d'atteinte à leur souveraineté sanitaire.

Quant à l'absurde guerre perpétuelle entre Airbus et Boeing, déclenchée par les Américains en 1992 au sein de l'OMC, elle a entraîné une guerre des tarifs commerciaux entre les États-Unis et l'UE qui entrave le commerce et le développement économique.

On peut aussi évoquer la bataille de la protection des données personnelles que l'UE mène contre les États-Unis, avec la décision de la Commission européenne d'obliger Apple à restituer 13 milliards d'euros d'avantages fiscaux à l'Irlande – décision annulée par la Cour de Justice de Luxembourg –, ou encore la récente annulation par cette Cour de l'accord dit « *Privacy Shield* » destiné à favoriser les échanges de données d'un continent à l'autre. De même, le projet de l'OCDE d'institution d'une taxe sur le numérique ouvre-t-il un nouveau champ de bataille.

Dans ce contexte, les travaux d'ICC sont d'autant plus importants pour proposer des solutions qui rétablissent l'ordre mondial du commerce international. La nécessité en est d'autant plus impérieuse que la transition écologique rebat les cartes géopolitiques. Si l'on veut éviter un affaiblissement général de l'industrie et du niveau de vie des ménages, il est en effet impératif de concilier ces transformations avec la promotion des technologies les plus sophistiquées, y compris dans le domaine nucléaire. Car pour que la croissance mondiale soit mieux partagée, encore faut-il qu'elle soit la plus dynamique possible.

C'est ce regard mêlant expertise, expérience et humanisme qu'a toujours su porter Gérard sur les travaux d'ICC qu'il a tant dynamisés.

Noëlle LENOIR, *vice-présidente, ICC France ; avocate à la Cour*

SON MODÈLE ÉTAIT CELUI D'UNE ÉCONOMIE OUVERTE MAIS RÉGULÉE

Homme d'esprit et de culture dans le meilleur sens du terme, celui du XVIII^e siècle, Gérard Worms ne pouvait porter sur le monde qu'un regard attentif et intéressé, souvent interrogatif, et toujours nuancé. Il ne faisait pas partie des économistes académiques, mais était plutôt un homme d'affaires féru d'économie. Un des rares de sa génération à s'être intéressé très tôt aux structures de l'économie internationale et à leurs articulations productives, commerciales et financières.

Dans nos conversations sur ces sujets au cours des quarante dernières années, j'ai souvent été frappé par la justesse du modèle qu'il avait en tête, mais aussi des regrets qu'il entretenait en considérant combien nous nous en éloignons petit à petit. Son modèle était celui des ingénieurs des mines, ses collègues en pensée : une économie ouverte à la concurrence, mais régulée. Au plan international, cela signifiait le refus de la protection des rentes au bénéfice de producteurs et au détriment des consommateurs, mais aussi la nécessité d'imaginer des remèdes à la myopie des marchés incapables de fournir les biens publics indispensables aux grands équilibres. Avec ces convictions, Gérard Worms ne pouvait que frémir devant les excès de la finance qu'il connaissait bien de l'intérieur, ou face à la dominance des grands prédateurs dans la nouvelle économie des plateformes.

Le réseau formidable d'ICC lui permettait d'opérer une synthèse qu'il mettait d'abord au service des entreprises de taille modeste sur tous les continents. D'où, par exemple, et je puis en témoigner, le rôle crucial, quoique discret aux yeux du grand public, que ce réseau a joué dans l'élaboration, la conclusion, et la mise en œuvre de l'accord de l'OMC de 2013 sur la facilitation des échanges qui permet de supprimer progressivement bien des obstacles bureaucratiques, aux frontières ou ailleurs, qui handicapent de nombreux producteurs de biens ou de services dans leur expansion internationale. Un bel exemple de mise en pratique de ce qu'il considérait, à juste titre, comme le ciment des systèmes économiques au service du progrès : la pratique de la confiance, sans laquelle les modèles théoriques les plus parfaits ne résistent ni au jeu des intérêts ni à celui des passions.

Pascal LAMY, *président, Forum de Paris sur la paix ; ancien directeur général, OMC*



© Chambre de commerce internationale

© DR

SON ENGAGEMENT S'INSCRIVAIT TOUJOURS DANS UNE DIMENSION DE SERVICE DES AUTRES

Gérard Worms ne paraissait jamais pressé, il ne donnait jamais le sentiment d'être débordé, il prenait le temps de vous écouter, et cela malgré les multiples responsabilités qu'il a exercées au plus haut niveau. Il est d'abord connu comme un homme d'entreprise, un dirigeant respecté de tous premiers groupes français dans des domaines aussi divers que la presse, la chimie, les services collectifs ou la banque d'investissement. Cependant, son engagement professionnel dans le secteur productif s'inscrivait toujours dans une dimension de service des autres. Gérard Worms était le président dont rêve tout mouvement d'intérêt général. Il ne se déroba pas lorsqu'il était sollicité, et il exerçait pleinement ses responsabilités. Ce qui l'a conduit aussi bien à l'Association nationale de la recherche et de la technologie, qu'à la chaîne de télévision Histoire, à l'ONG Coup de pouce, ou encore à l'association des amis de l'Université Ben Gourion du Négev.

Dimension plus rare parmi les dirigeants d'entreprises, Gérard Worms est aussi resté toujours très attaché à la réflexion et à la fonction académique. Son ouvrage de 1965 sur *Les méthodes modernes de l'économie appliquée*² fait partie de ceux qui ont formé la génération des Trente Glorieuses. Malgré ses responsabilités dans les affaires et au sein de la société civile, Gérard Worms a toujours réservé du temps à la réflexion sur l'économie. Son cours de microéconomie à l'École Polytechnique, simple et pédagogique mais toujours rigoureux, a formé plusieurs promotions d'élèves à la théorie de l'entreprise. Plus tard, devenu président du Centre de recherches économiques Rexecode, il s'est impliqué avec passion dans la compréhension des équilibres macroéconomiques tant au niveau national qu'international.

Cette double approche de l'économie, on dirait dans le langage d'aujourd'hui *bottom-up* et *top-down*, s'était manifestée dès le début de sa carrière à Matignon, dans l'équipe d'un Premier ministre, Jacques Chaban-Delmas, qui portait l'ambition d'une nouvelle société. Dans cette équipe, Gérard Worms fut l'homme de l'entreprise, celui qui portait plus précisément, selon le mot de Lionel Stoléro, l'impératif industriel. Il avait la conviction profonde, et légitime, que le progrès social va de pair avec le progrès économique, que l'innovation technique est le moteur central de ce progrès économique et que l'industrie en est le foyer principal. Mais il était aussi convaincu que la société ne se résume pas à l'économie. Gérard Worms était avant tout un humaniste.

Michel DIDIER, président, Rexecode

2. Dunod, 1974.



©DR



©Chambre de commerce internationale

UN DÉFENSEUR INFATIGABLE DE L'ARBITRAGE ET DE LA PLACE DE PARIS

Pendant les onze années au cours desquelles Gérard Worms a présidé le Comité national français de la Chambre de commerce internationale (ICC France), il s'est investi dans la défense de l'arbitrage auprès des entreprises et des autorités, aussi bien françaises que communautaires, y compris en écrivant des articles de presse lorsque l'arbitrage en France faisait l'objet de critiques sous tous azimuts. Ainsi, n'a-t-il pas hésité à monter au créneau lorsqu'il a fallu expliquer à l'opinion publique qu'il ne fallait pas confondre les arbitrages *ad hoc* avec les arbitrages institutionnels, tels que ceux qui sont administrés par la Chambre de commerce internationale, qu'il connaissait bien de l'intérieur pour l'avoir présidée entre 2011 et 2013. Grand défenseur de la Cour internationale d'arbitrage d'ICC, il savait mettre en relief ses principaux atouts, à savoir le contrôle que celle-ci exerce sur la procédure et les arbitres qui la conduisent.

Au-delà de l'arbitrage ICC, il a également pris position en faveur du décret du 13 janvier 2011 portant réforme du droit français de l'arbitrage, arguant du fait qu'il avait été critiqué à tort. Selon lui, en effet, ce décret répondait « à un besoin des entreprises et plus généralement des acteurs du commerce international » et rendait le droit français de l'arbitrage « plus lisible, plus aisément accessible et aussi attractif que les droits de la plupart des autres grands pays ». Ces citations illustrent tant la conviction avec laquelle il savait défendre ses idées en la matière, que l'élégance avec laquelle il aimait s'adresser aux autres intervenants. Outre son côté chaleureux, Gérard Worms avait le don de se mettre à l'écoute de ses interlocuteurs avant de prendre une décision et n'hésitait pas à entreprendre les démarches appropriées pour tenter d'atteindre l'objectif recherché.

Autre exemple des actions qu'il avait à cœur de mener à bien pour que la place de Paris soit une place importante de l'arbitrage international : la TVA des arbitres résidant en France. Dès 2006, Gérard Worms s'est inquiété du sort de la 6^e directive communautaire et a fortement appuyé l'envoi d'une mission conjointe d'ICC France et de la Cour internationale d'arbitrage d'ICC auprès de la Commission à Bruxelles.

Mais son action ne se limitait pas à la défense de la place de Paris, sa préoccupation était bien plus globale. Lors de la parution du fameux rapport Schlosser, il s'est immédiatement mobilisé en écrivant au garde des Sceaux de l'époque pour lui communiquer une résolution de groupe *ad hoc* créé par ICC France critiquant les termes du rapport Schlosser qui recommandait la suppression de l'exclusion de l'arbitrage prévue dans le règlement 44/2001 du Conseil de l'Union européenne, ce qui conduisait, notamment, à défavoriser les places d'arbitrage de l'Union européenne.

Toutes ces actions, et tant d'autres qui mériteraient d'être citées, illustrent que Gérard Worms a su, non seulement, se rendre disponible à chaque instant que la Commission arbitrage et ADR d'ICC France l'a sollicité pour obtenir son soutien, mais encore qu'il n'a cessé de prendre des initiatives pour la défense des intérêts de la communauté arbitrale française.

José ROSELL, avocat honoraire ; arbitre international

Taking a different view on tomorrow's food



The black soldier fly

Is presently in focus since this tiny insect might help to overcome the growing need for high-quality protein. Already today, some 85 percent of our planet's agricultural ground is used for food production. And the rapidly rising number of humans calls for a 50 percent increase in the delivery of proteins during the next three decades. Insect farming is creating a buzz since it is expected to be part of the solution to close this protein gap. The larvae of the black soldier fly are growing quickly and can be harvested within weeks. Thanks to Alfa Laval's technologies, these small insects can be processed into animal foodstuff. The larvae are fed with organic food waste

which supports the circular economy. 90 percent less feed and space are required compared to conventional farming. The idea is still in its pupal stage, but the first industrial plant is already in operation.

Advancing better™

Alfa Laval is active in the areas of Energy, Marine, and Food & Water, offering its expertise, products and service to a wide range of industries in some 100 countries. The company is committed to optimizing processes, creating responsible growth, and driving progress – always going the extra mile to support customers in achieving their business goals and sustainability targets.

Our innovative technologies are dedicated to purifying, refining, and reusing materials, promoting more responsible use of natural resources: They contribute to improved energy efficiency and heat recovery, better water treatment, and reduced emissions. Thereby, we not only accelerating success for our customers, but also for people and our planet. Making the world better, every day. We have a nose for that.



LA POLITIQUE COMMERCIALE EUROPÉENNE AU SERVICE D'UN MARCHÉ INTÉRIEUR INNOVANT ET CONCURRENTIEL



Olivier PROST, avocat associé, Gide Bruxelles ; vice-président, Commission politique commerciale et investissement d'ICC France ; conseiller du Commerce extérieur de la France (comité Europe)

La politique commerciale européenne fait l'objet d'une grande consultation qui doit déboucher prochainement sur une communication de la Commission. Celle-ci intervient à un moment où, dans l'UE, l'état d'esprit a évolué dans le sens d'une Europe moins « naïve », plus « assertive ». Revue des principales règles et propositions qu'il s'agit de mobiliser pour mieux défendre les intérêts européens.

En matière de politique commerciale européenne, ICC France partage pleinement les objectifs de Bruxelles que sont l'engagement en faveur de règles multilatérales fortes et actualisées, la nécessité de construire des alliances plus solides avec des partenaires partageant les mêmes valeurs, mais aussi la foi dans les opportunités offertes par le libre-échange. ICC France partage également la volonté de façonner un meilleur modèle de mondialisation, plus durable, mais aussi plus juste. Dans cet article, nous mettrons l'accent sur les moyens donnés aux entreprises européennes pour jouer à « armes égales » avec leurs concurrents étrangers, en Europe ou sur les marchés d'exportations.

Le filtrage des investissements étrangers

Le nouveau règlement, entré en vigueur en octobre 2020¹, définit un cadre pour le filtrage, par les États membres, des investissements directs étrangers dans l'Union pour des motifs de sécurité ou d'ordre public. Les effets potentiels d'investissements étrangers seront notamment pris en compte dans le domaine des infrastructures critiques, des technologies critiques et biens à double usage ou encore de l'approvisionnement en intrants essentiels, alors même que ce type d'investissement est parfois inévitable dans de nombreux pays tiers. Une telle évolution est bien évidemment positive. Elle ne représente cependant qu'une étape encore modeste pour contrôler au niveau européen les investissements étrangers déstabilisateurs. Pour l'heure, il s'agit de « faire vivre » le texte en exploitant toutes les possibilités offertes. L'objectif est que face à des stratégies d'acquisitions de grandes entreprises, encouragées par des États tiers, une

défense européenne efficace puisse être mise en œuvre. On notera que s'il est beaucoup trop tôt pour parler de « plainte », des informations pertinentes reçues d'opérateurs économiques, d'organisations de la société civile ou de partenaires sociaux tels que les syndicats, concernant un investissement direct étranger susceptible de porter atteinte à la sécurité ou à l'ordre public, pourraient être prises en compte par la Commission et/ou les États membres.

Investissements bénéficiant d'aides d'États étrangers

Dans le domaine de l'investissement, les aides d'États étrangers restent encore largement incontrôlées, alors même que les entreprises européennes sont soumises à un contrôle strict des aides octroyées par les États membres. Le projet (livre blanc) de la commissaire Vestager consiste, à défaut de solutions multilatérales, à faire en sorte que les entreprises qui opèrent dans l'Union et qui bénéficient de subventions d'un gouvernement d'un pays tiers, soient soumises aux mêmes disciplines que celles auxquelles sont assujetties les entreprises de l'Union.

Le défi principal de ce projet qui présente de nombreux avantages est celui de l'identification des subventions concernées, leur quantification et leurs sanctions. Les premiers éléments disponibles montrent que la mobilisation des entreprises autour du « livre blanc » de la Commission a été très importante. Mais le diable étant dans les détails, celle-ci doit impérativement se poursuivre sur la définition des modalités pratiques afin que le processus législatif aboutisse à un outil efficace, sans frustration pour les entreprises qui s'engageront *in fine* dans la voie d'une procédure.

Fourniture de services bénéficiant d'aides d'États étrangers

Pour les aides étrangères aux services, une extension des règles anti-subventions de l'OMC était prévue dans l'Accord général sur le commerce des services (AGCS). Mais cette extension n'a jamais vu le jour et n'est plus dans l'air du temps. L'Union pourrait cependant décider d'étendre son propre règlement anti-subventions aux services, considérant qu'en l'absence de toute expression de l'OMC, les États membres ont les mains libres. L'Europe n'a pas fait autrement en adoptant son règlement sur le transport aérien en 2019. L'ancien commissaire Karel de Gucht a récemment défendu cette solution. Il faut probablement poursuivre la réflexion sur ce point. L'Europe est une construction juridique. C'est ce qui la rend complexe, mais c'est aussi ce qui fait sa force. Mieux vaut trop d'outils que pas assez, d'autant qu'à ce stade personne n'est capable de dire ce que seront vraiment, en définitive, les périmètres d'intervention des différents instruments disponibles. Dans l'immédiat, sans préjudice de ce qui a été dit ci-dessus sur les questions pratiques, cette solution permettrait aux autorités nationales ou à la Commission d'agir sur la base de toute information selon laquelle une entreprise de services opérant dans l'Union bénéficie d'une subvention étrangère qui crée une distorsion. Si celle-ci était démontrée, des mesures pouvant aller jusqu'à la cession d'actifs pourraient être imposées pour remédier à la distorsion causée par la subvention.

Marchés publics bénéficiant d'aides d'États étrangers

Pour les marchés publics, les offres anormalement basses émanant de fournisseurs étrangers peuvent tomber sous le coup de

1. Damien Levie, chef d'unité Technologie et sécurité, filtrage des investissements directs étrangers (TRADE.F.4), DG Trade, Commission européenne, est intervenu sur ce sujet lors de la réunion du 3 décembre 2020 de notre Commission politique commerciale et investissement.

différentes règles, aucune n'étant actuellement pleinement satisfaisantes. Lorsque des marchandises sont en cause, les entreprises peuvent et doivent utiliser les règlements anti-dumping ou anti-subsidies dont la mise en œuvre a prouvé son efficacité. Quand il s'agit de services ou de travaux, il y avait un vide législatif. Là encore, sans préjudice des commentaires ci-dessus sur les aspects pratiques, le projet Vestager prévoit que les opérateurs économiques participant aux procédures de passation de marchés publics seraient obligés, lors de la soumission de leur offre, de notifier au pouvoir adjudicateur les subventions étrangères qu'ils auraient reçues, ce qui pourrait entraîner l'exclusion de la procédure du marché public s'il était avéré que celle-ci crée une distorsion.

Pour les marchés publics, le sujet de la réciprocité dans l'accès aux marchés publics de pays tiers est également clé. Dès le milieu des années 2000, l'Europe avait réfléchi à utiliser certaines dispositions de ses directives marchés publics pour améliorer l'accès aux marchés publics sur les marchés tiers. Face à l'échec de cette tentative, un projet d'instrument spécifique a été lancé. Il est toujours en discussion au sein des instances européennes et est désormais baptisé « *International Procurement Instrument* », manière de donner le terme réciprocité, sans doute plus clivant. Là encore, les modalités de mise en œuvre de cette proposition seront décisives.

Marchandises bénéficiant d'aides d'États étrangers

En ce qui concerne les marchandises, l'Union européenne dispose d'instruments qui ont fait leurs preuves et dont l'utilisation reste encore sous-exploitée par les entreprises de l'UE, même si l'expérience des derniers mois semble inverser la tendance.

Il y a d'abord le règlement 2016/1037 qui permet de compenser le préjudice causé par des importations subventionnées de marchandises. La Commission a été jusqu'à « capturer » récemment des aides à

l'investissement étranger pour le rachat par un fonds public étranger d'une société européenne, des aides transnationales accordées par la Chine que l'Égypte avait fait sienne, pour le développement d'une zone industrielle sur le canal de Suez dans le cadre de l'initiative de la route de la soie, ou encore la différence de coût de la matière première résultant de restrictions à l'exportation sur cette matière première.

Il y a ensuite le règlement 2016/1036 qui vise à contrôler les discriminations internationales dans le prix des marchandises (dumping). Une pratique condamnable même si le comportement n'est pas prédateur, c'est-à-dire si le prix n'est pas en dessous des coûts de production et même s'il n'y a pas à apporter la preuve d'une intention prédatrice.

Les principes posés par ces deux règlements permettent d'imposer des droits à la frontière, dans le cadre d'enquêtes aux délais précis, avec des pouvoirs d'investigation prévus dans les pays tiers, des possibilités d'enregistrement des importations et de rétroactivité des droits. Ils présentent l'avantage d'avoir été acceptés par tous les membres de l'OMC, y compris par la Chine. Ils sont aussi suffisamment flexibles pour avoir permis à l'Union européenne de moderniser ses propres réglementations et de les rendre plus efficaces. C'est, par exemple, grâce à cette nouvelle réglementation que l'industrie européenne a pu mettre en évidence le « dumping caché » résultant de la pratique russe du double prix du gaz. Pour éviter tout risque d'avantage concurrentiel indu, des réexamens réguliers et une mise en balance, lors de l'adoption des mesures, de l'intérêt des producteurs et des consommateurs européens sont diligentés. Longtemps mobilisés par des industries traditionnelles, ces instruments sont aujourd'hui utilisés par de nouveaux secteurs industriels comme la fibre de verre, les fibres optiques ou les tours d'éoliennes.

Accès aux marchés de pays tiers

Le corpus de règles existantes à l'OMC ou dans les accords bilatéraux permettent aux

entreprises européennes de mettre en cause des réglementations intérieures de pays tiers qui créeraient des obstacles injustifiés au commerce. On l'a vu, le domaine des marchés publics pourrait bénéficier d'un texte spécifique à cet égard (IPI).

Pour les autres domaines, de nombreuses dispositions existent pour lutter contre les discriminations ou les restrictions au commerce dans l'OMC ou les accords bilatéraux européens. Il importe désormais aux entreprises d'aiguillonner la Commission pour qu'elles mettent ces textes en œuvre. Bruxelles dispose pour cela d'un outil, le règlement sur les obstacles au commerce (ROC). Cette procédure permet aux entreprises de déposer plainte et de rechercher avec la Commission une solution constructive avec le pays tiers concerné. Une telle solution n'est envisageable que s'il existe une menace réaliste de recours à un règlement des différends qu'il soit OMC ou bilatéral. Au niveau de l'OMC, le système d'arbitrage mis en place par l'Union, combiné avec l'autorisation du Parlement européen et du Conseil d'adopter des mesures unilatérales (possiblement étendue aux services et à la propriété intellectuelle) en cas de refus d'un pays de participer au système d'arbitrage, pourrait lui permettre de maintenir le levier dont elle disposait avant le blocage de l'Organe d'appel. Plus généralement, les entreprises européennes disposent aussi de la possibilité de mobiliser les systèmes de règlement des différends qui existent dans les accords bilatéraux, eux aussi encore quasi inutilisés. De ce point de vue, les entreprises attendent beaucoup du nouveau procureur commercial européen.

Au final, sur la question du « *level playing field* », partie importante de la politique commerciale européenne, il existe un ensemble de règles, de propositions et de projets, mêlant des aspects de commerce, de concurrence et de droit réglementaire, pour partie encore à l'état embryonnaire, dont il faut s'assurer qu'il ne reste pas seulement virtuel et sur lequel les entreprises doivent résolument s'engager. ICC France prendra toute sa part dans cette bataille. ■

Notre site web s'est refait une beauté!
Pour le découvrir rendez vous sur www.icc-france.fr

B20 : DANS UN CONTEXTE MONDIAL EXTRAORDINAIRE, LES ENTREPRISES SE MOBILISENT AUPRÈS DU G20



Viviane CHAINE-RIBEIRO, présidente, Fédération des très petites entreprises (FTPE) ; présidente, conseil de surveillance de Talentia Software

et **Bernard SPITZ**, ancien président, Fédération française de l'assurance



Viviane Chaine-Ribeiro, présidente de la Fédération des très petites entreprises (FTPE) et Bernard Spitz, ancien président de la Fédération française de l'assurance reviennent ici sur les recommandations défendues par le Medef au sein des groupes de travail du B20 Arabie Saoudite.

©DR

©DR

A bien des égards, l'année 2020 constitue un tournant pour les travaux du B20. Le groupe d'engagement de la communauté des affaires, qui remet chaque année toute une série de recommandations thématiques à l'attention des chefs d'État et de gouvernement, a pu mener ses réflexions à leur terme dans un contexte international inédit. Publiées récemment¹, celles-ci ont été officiellement adoptées au sommet du B20 les 26 et 27 octobre afin de nourrir les travaux du G20 de novembre à Riyad.

Un retour des entreprises au premier plan

C'est l'entreprise saoudienne SABIC, géant mondial de la chimie, qui a assumé la coordination des travaux pour 2020 tandis que la présidence du B20 était portée par M. Yousef Al-Benyan, directeur général et vice-président du conseil d'administration de SABIC.

Novateur par son usage extensif des outils de visioconférence, le B20 d'Arabie Saoudite marque aussi un retour bienvenu à un système de *task forces* thématiques. Les groupes de travail, qui rassemblent chacun plus d'une centaine de contributeurs issus d'entreprises et d'organisations patronales ou institutionnelles en forment la colonne vertébrale.

En 2019, ce système n'avait pas été retenu par le Japon pour des raisons liées à l'agenda national. Le cycle saoudien entérine ainsi le retour des entreprises au premier plan du processus – une situation bénéfique alors que les opérateurs économiques sont les premiers intéressés par une coordination internationale renforcée, notamment en temps de crise où les chaînes de valeur sont mises à l'épreuve.

La France était le cinquième pays le plus représenté cette année. Le contingent français

a pu compter sur la forte mobilisation d'entreprises comme Talentia Software, Orange, Air Liquide, BNP Paribas, Safran, L'Oréal, Alstom, Airbus et bien d'autres, réparties dans six groupes de travail et d'un conseil transversal consacré aux femmes, spécificité du B20 Saoudien, intitulé « *Women in Business* ».

Résilience, croissance et développement durable

Le Mouvement des entreprises de France (Medef) a mis l'accent sur la nécessité d'orienter les recommandations vers des actions communes contre une pandémie mondiale qui a aggravé les inégalités sociales, économiques et géographiques préexistantes. Sur ce dernier point, et conjointement avec son homologue allemand, le Medef a alerté la présidence saoudienne sur l'importance pour le G20 d'accorder une attention particulière aux effets néfastes des restrictions commerciales sur le dynamisme économique et sur l'accès des pays du continent africain aux moyens de lutte contre le virus.

Attaché à ses engagements nationaux pour une croissance responsable, le Medef a réaffirmé tout au long du processus, et dans chacun des groupes de travail, les priorités adoptées par les sept patronats du B7, le groupe d'engagement de la communauté des affaires auprès du G7, à l'occasion du Sommet d'Aix-en-Provence de juillet 2019.

Les principes directeurs de l'action du Medef auprès du B20 ont donc été (1) la défense de recommandations de nature à favoriser une croissance inclusive, durable et responsable, (2) la défense du multilatéralisme et d'une action internationale coordonnée, et (3) le besoin de mieux travailler avec l'ensemble des parties prenantes et particulièrement avec les autres groupes d'engagement tel que le « *Labour 20* », animé par les syndicats.

Préserver l'emploi et renforcer le multilatéralisme

Le Medef a été particulièrement actif sur les recommandations visant à préserver et à stimuler la création d'emplois. Dans cette perspective, le développement des compétences numériques constitue un axe majeur. Ces dernières viennent compléter et renforcer l'employabilité tout au long de la vie, permettant ainsi de lutter contre les inégalités générationnelles et le déficit de formation aux nouvelles technologies. Il s'agit également d'assurer une reprise solide de l'activité économique dans un contexte pandémique qui devrait peser durablement sur la croissance.

Quant au volet climatique, sur lequel les entreprises françaises sont particulièrement volontaristes avec leurs homologues européennes, l'engagement du B20 saoudien à agir vers la neutralité carbone et à atteindre les objectifs de développement durable vient confirmer un positionnement solide de la communauté des affaires sur ces sujets. À noter également la mobilisation forte des entreprises françaises sur les sujets associés, tels que la finance durable, qui a su trouver un écho dans le groupe de travail consacré à la finance et aux infrastructures.

Enfin, en matière commerciale, le B20 saoudien a pris acte de l'urgence de remettre sur pied l'OMC, l'une des priorités du Medef et ses homologues, ainsi que de développer le commerce digital, pour lequel le terrain multilatéral demeure largement fertile.

D'ici fin 2020, le processus du B20 va se poursuivre avec le passage de témoin à la présidence italienne. Nul doute que le recul acquis sur les conséquences économiques et sociales de la pandémie en cours viendra nourrir l'action des entreprises françaises tout au long de l'année 2021. ■

1. <https://www.b20saudi Arabia.org.sa/publications/>.

LA TRANSFORMATION DES INFRASTRUCTURES AU SERVICE DE LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE



Emmanuelle BUTAUD-STUBBS, délégué général, ICC France

Parmi les thèmes retenus pour être discutés en groupes de travail lors du récent B20, celui intitulé « Énergie, soutenabilité et climat » a permis à quelque 130 participants de formuler des propositions sur quatre priorités : la neutralité carbone et la mise en place du cadre réglementaire pour y parvenir, la « résilience climatique » des infrastructures et la préservation des ressources en eau.

La présidence saoudienne du B20, épaulée par le BCG, a réussi à mettre en place, grâce à une organisation efficace du travail via des téléconférences, un mécanisme de consultation qui a permis à 130 participants d'adopter des recommandations sur les sujets « Énergie, soutenabilité et climat ».

Ce processus itératif a donné l'opportunité aux énergéticiens (ACWA, Enel, Total, Sinopec, Repsol...) et aux acteurs clés dans le domaine des infrastructures de privilégier la recherche de solutions technologiques. Le volontarisme normatif, au-delà de l'incitation à mettre en place une tarification carbone, n'a pas vraiment été de mise compte tenu de l'hétérogénéité du niveau d'ambition des pays. Le sujet des fuites de carbone par exemple a été éludé, et si le sujet de la taxe carbone européenne a été évoqué (notamment par les pays de la zone MENA), ce fut de manière négative, sous l'angle d'un obstacle aux échanges.

Les recommandations adoptées soumises au B20 par le président de la *Task Force*, Mohammad Abunayyan, président d'ACWA Power, couvrent quatre priorités :

1. atteindre la neutralité carbone ;
2. mettre en place un cadre réglementaire propice à la réalisation de cet objectif ;
3. renforcer la « résilience climatique » des infrastructures d'eau et d'énergie ;
4. promouvoir une utilisation soutenable des systèmes d'eau potable et de l'océan.

Neutralité carbone, un objectif commun mais des calendriers différents

Les pays du G20 sont en retard dans leur politique de réduction des émissions de GES et subissent déjà les conséquences négatives du réchauffement climatique (16 000 morts

et 142 milliards de dollars de pertes économiques liés aux événements climatiques extrêmes en 2019). Ils doivent intensifier leurs efforts en matière d'investissements et de R&D afin de soutenir un développement rapide des matériaux et procédés industriels favorisant la décarbonation : bio fuel, énergie solaire, éolienne et hydraulique, hydrogène, technologies de capture, d'utilisation et de stockage du carbone. Les débats ont été âpres pour arrêter un calendrier. C'est finalement l'expression « au cours de la seconde moitié du siècle, et, de manière préférable, d'ici 2050 » qui a été retenue. Elle ne reflète pas le niveau des engagements européens mais représente un compromis acceptable, car « les pays ont différentes temporalités pour parvenir à la neutralité carbone en fonction de leurs circonstances nationales ».

Construire un environnement réglementaire incitatif

Les pays du G20 sont invités à introduire dans leurs législations des mécanismes de prix carbone, à soutenir l'adoption des règles sur l'article 6 de l'accord de Paris et à encourager la généralisation par les entreprises de la divulgation de leurs risques climatiques. Il leur est également demandé d'éliminer progressivement les « subventions inefficaces » aux énergies fossiles, c'est-à-dire celles qui ont un effet « distortif » sur l'offre et la demande, lesquelles auraient été différentes en l'absence de telles subventions. Le groupe a souhaité « coller » au *wording* des précédents G20 (Pittsburg en 2009, Saint-Petersbourg en 2013) et ne pas couvrir l'ensemble des subventions aux énergies fossiles.

Une priorité, assurer la résilience climatique des infrastructures

C'est la partie la plus concrète portée par les groupes internationaux désireux de s'engager

dans une mise à niveau de leurs installations et dans la construction de nouvelles infrastructures prenant en compte les effets du changement climatique. Pour y parvenir, ces acteurs ont besoin d'outils communs en matière de *risk management* (simulations de modèles climatiques, analyse des catastrophes passées...), de standards internationaux, de plans directeurs durables et de véhicules de financement innovants. Les banques multilatérales doivent se mobiliser car les pays les plus exposés aux catastrophes naturelles sont tous des pays à bas revenu (Haïti, Nicaragua, El Salvador...)

Un enjeu pour la planète, la préservation des ressources en eau

Selon le *World Economic Forum*, le risque de guerre de l'eau est le quatrième risque global derrière les armes de destruction massive, les événements climatiques extrêmes et l'échec à lutter contre le dérèglement climatique. Le *policy paper* rappelle les initiatives internationales qui ont été lancées afin de lutter contre l'acidification de l'océan, l'accumulation de déchets marins, la prolifération des plastiques et la réduction de la biodiversité des milieux aquatiques. Il encourage les pays du G20 à mettre en place au niveau local des programmes, via des appels d'offre exigeants, permettant de réduire la consommation d'eau potable et de lutter contre la pollution des cours d'eau. Des outils financiers innovants tels que les « *water bonds* » et des « *blue bonds*¹ » sont présentés comme pertinents sur la base de projets existants.

Ce *policy paper* de 60 pages, clair et documenté ne contient pas de signal politique majeur par rapport à l'agenda climatique multilatéral mais on y trouvera un état des lieux fidèle des politiques incitatives les plus efficaces ainsi que des recommandations pertinentes pour les grands projets internationaux d'infrastructures. ■

1. *Blue bonds* : instruments financiers innovants à revenus fixes spécifiquement conçus pour des levées de fonds sur des projets favorables à l'océan.

CONFORMITÉ : DES EXIGENCES QUI REQUIÈRENT DE NOUVEAUX MODES DE GOUVERNANCE



Dominique LAMOUREUX¹, président, Commission responsabilité d'entreprise et anticorruption d'ICC France

Les règles qui régissent la conformité se font de plus en plus rigoureuses tandis que la crise des institutions internationales place les entreprises en première ligne pour répondre aux exigences sociétales. Celles-ci doivent adapter leur mode de gouvernance et inviter leurs collaborateurs à s'engager sur la mise en œuvre des objectifs de conformité, plus que jamais facteurs de compétitivité.

Le cadre normatif de la conformité pour les entreprises, renforcé continuellement durant les dernières décennies, se compose aujourd'hui d'un éventail de règles de plus en plus dense et contraignant. Le temps du « pas vu, pas pris » et des dirigeants élaborant des stratégies d'évitement de la loi est révolu tant le maillage réglementaire est serré et les sanctions sévères. Parallèlement, nous assistons à une crise profonde et structurelle des institutions accentuée par la globalisation des échanges, la mondialisation, mais également par les nouvelles technologies. La confiance placée dans les instances basées sur des mécanismes de représentation est ébranlée et les leaders traditionnels sont remis en question. Dans ce contexte, la crise sanitaire de la COVID-19 n'est que le révélateur d'un système déjà en souffrance et des mutations systémiques et radicales que connaît notre environnement. Elle ne doit pas être « l'arbre qui cache cette forêt » de crises multiples et préexistantes. La crise structurelle du multilatéralisme et la défaillance des organisations internationales à gérer les préoccupations à dimension planétaire poussent les entreprises sur le devant de la scène. Ces dernières, puissantes et présentes au niveau mondial, sont perçues comme de potentiels relais des États, capables d'assurer la gestion de la planète.

Des contraintes de plus en plus complexes et diverses

De ce fait, pour elles de nouvelles responsabilités se font jour. Toute entreprise qui souhaite être considérée comme un acteur respectable de la société se doit de répondre aux exigences sociétales. La société civile s'exprime en effet directement sur les réseaux sociaux et auprès des entreprises en les exhortant à plus de transparence et d'intégrité.

Les process de conformité sont dès lors indispensables dans le cadre d'une stratégie responsable de gestion des risques, mais constituent surtout un facteur de compétitivité puisqu'ils permettent de répondre aux demandes de l'ensemble des parties prenantes, qui ne sont plus seulement des administrations répressives ou des instances judiciaires. Dès lors, les entreprises ne peuvent plus échapper aux *soft laws*, lesquelles s'imposent tout aussi fortement que les *hard laws*. Les sanctions qu'elles encourent dans ce cas de figure ne sont plus seulement d'ordre financier ou pénal, mais n'en sont pas moins considérables, et même mortifères, puisque qu'elles affectent la réputation de l'entreprise. Le champ d'application de ces normes ne cesse en outre de s'élargir.

En tout état de cause, les entreprises sont bel et bien confrontées à une remise en question radicale de leurs modes de gouvernance et doivent impérativement définir de nouveaux modes d'interaction avec leur environnement et leurs écosystèmes. Dans ce contexte trouble, où les entreprises sont confrontées à de nouvelles incertitudes, les dirigeants doivent élaborer de nouvelles stratégies et adopter de nouveaux comportements.

Réinventer l'entreprise et placer les collaborateurs au cœur du système

Il ne faut pas chercher la réponse dans des politiques d'influence offensives, mais dans des dispositifs de « *smart power* » et d'intelligence stratégique. La stratégie des entreprises doit tendre vers des systèmes de management internes agiles, capables de suivre et de s'adapter aux mutations de la société. Dans un monde complexe et globalisé, le seul respect des processus et des codes de conduite est en effet de moins en moins pertinent pour ga-

rantir une conformité effective. Il est impossible de prévoir avec exactitude la multiplicité des situations auxquelles l'organisation et les collaborateurs seront soumis et les décisions qu'ils seront amenés à prendre. Il sera donc nécessaire de savoir repérer les signaux faibles, d'analyser et de comprendre le « territoire » sur lequel ils évoluent, pour prendre des décisions calculées. Pour cela, il est impératif de remettre les collaborateurs au cœur du système et que ceux-ci s'engagent pleinement sur les objectifs de conformité en les mettant en œuvre par volonté propre plutôt que par obligation, tout en s'appropriant les nouveaux modes de fonctionnement et de gouvernance de leur entreprise.

L'engagement plein et sincère des salariés est en effet nécessaire afin d'atteindre un niveau de conformité suffisant. Cela impose de proposer des formations adaptées et des outils permettant de maîtriser les situations complexes. Il n'est plus possible de se contenter de suivre des process, d'ailleurs rapidement obsolètes, au vu de la mutation permanente des contraintes et de l'environnement.

Au-delà des outils mis à la disposition des salariés, le management doit également s'adapter et se renouveler afin de les aider à être plus autonomes et plus responsables. Il est nécessaire de passer d'un mode de fonctionnement pyramidal à des logiques de *bottom-up* fondées sur le dialogue, la confiance, la promotion de l'exemplarité et l'exigence croissante des salariés pour davantage de sens dans leur travail. Leur engagement ne pourra exister que si le respect de la conformité est en cohérence avec les valeurs et l'éthique de l'entreprise et les leurs, afin de les aider à passer d'une éthique « subie » à une éthique « vécue ». En ciblant ces objectifs, les entreprises pourront ainsi transformer les contraintes que représente la conformité en véritable avantage compétitif. ■

1. L'auteur remercie Andreia Marinho-Pereira pour sa contribution à la rédaction de l'article.



FundGlobam

YOUR PARTNER FOR FUND DISTRIBUTION

MARKET INTELLIGENCE
EXPERTISE DES MARCHÉS

DISTRIBUTION SUPPORT
ASSISTANCE OPÉRATIONNELLE

PROMOTION ASSISTANCE
AIDE À LA COMMERCIALISATION

+ 70 pays
OPCVM, FIA Européens, FIA non-Européens, mandats

fundglobam.com
Paris - Luxembourg

LA DÉMATÉRIALISATION DES FORMALITÉS INTERNATIONALES PLUS QUE JAMAIS D'ACTUALITÉ



Luc DARDAUD, responsable du département des facilitations du commerce extérieur, Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France

Certificat d'origine, carnet de passage en douane ATA... Le travail de modernisation accompli ces dernières années par les chambres de commerce et d'industrie en vue de la dématérialisation de ces deux procédures afin d'améliorer le service rendu aux exportateurs est particulièrement bienvenu aujourd'hui pour affronter la crise sanitaire.

Les chambres de commerce et d'industrie françaises sont parties prenantes dans la certification des documents export des opérateurs internationaux depuis maintenant de nombreuses décennies. Elles ont commencé à émettre des certificats d'origine de manière régulière dès le début du XX^e siècle et sont à l'origine du système international du carnet de passage en douane ATA créé au début des années 1960.

Si ces deux procédures ont évolué de manière parallèle avec le temps, elles ne l'ont pas fait à la même vitesse : le certificat d'origine a connu ses premières versions totalement dématérialisées en France dès 2008 et est de plus en plus utilisé de nos jours dans les circuits commerciaux et/ou bancaires, ainsi qu'en matière de traçabilité. Il constitue aujourd'hui un document moderne, empruntant les circuits les plus sécurisés d'échanges de documents électroniques.

Le carnet de passage en douane ATA, qui permet sous certaines conditions l'exportation temporaire de marchandises en suspension de droit et taxes, en est encore à sa phase de tests mais est en passe d'effectuer un bond technologique inédit puisqu'un pilote de carnet ATA électronique sur smartphone existe depuis la fin 2019.

Avec la crise sanitaire en cours, et notamment les restrictions d'accueil du public et de circulation qui peuvent l'accompagner, ces deux procédures, regroupées en France sous la plateforme GEFI (gestion électronique des formalités internationales)¹ créée par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France et utilisée par quasiment toutes les CCI françaises, prennent tout leur sens.

Professionaliser et sécuriser les procédures

Le certificat d'origine est émis sous la forme d'un document PDF signé électroniquement, avec le cachet électronique des chambres de commerce et d'industrie (CCI) et la signature électronique du conseiller certificateur, ainsi que sa signature manuscrite scannée et apposée sur le document. L'authenticité de tout certificat émis sur ce mode peut être vérifiée sur un site web dédié².

Ce site de vérification de l'authenticité des certificats émis en ligne par toutes les CCI françaises est le fruit d'un partenariat noué avec la Fédération mondiale des chambres de commerce dont l'objectif est de labelliser les chambres de commerce et d'industrie qui s'engagent sur le respect d'un certain nombre de règles bien précises, contenues dans un guide intitulé « les directives internationales sur l'émission des certificats d'origine ». Il s'agit

de professionnaliser encore davantage les procédures d'émission du certificat d'origine et de les sécuriser pour s'assurer que les marchandises des exportateurs seront acceptées par les douanes étrangères et non bloquées au moment du dédouanement.

Avec le certificat d'origine électronique « labellisé », les exportateurs sont accompagnés dans la dématérialisation, et donc dans la simplification, de leurs procédures export. Via ce partenariat avec la Chambre de commerce internationale, il a été mis au point un système en phase avec les attentes des douanes en matière de sécurité et de vérification de l'authenticité des documents émis : tous les certificats d'origine émis par la plateforme GEFI sont transmis quotidiennement vers le site de vérification, avec le numéro du certificat d'origine, le nom de l'entreprise exportatrice, celui de la chambre de commerce émettrice et du conseiller qui l'a validé. Les



Les directives internationales sur l'émission des certificats d'origine

L'édition 2019 du guide ICC consacré au certificat d'origine comporte à la fois une mise à jour de l'ensemble des procédures internationales en vigueur complétée d'exemples des meilleures pratiques et fait notamment le point sur les dernières évolutions en la matière, en particulier sur le certificat d'origine électronique.

1. <http://www.formalites-export.com>.
2. <https://certificates.iccwbo.org>.

douanes peuvent donc, ainsi que toutes parties prenantes à l'opération, vérifier l'authenticité des certificats d'origine émis, assurant ainsi l'opérateur de l'acceptation sans faille de son document.

Les certifications de documents annexes au certificat d'origine (facture export, légalisation des attestations et des documents d'accompagnement) peuvent également être émises de manière électronique. Le cas échéant, les opérateurs peuvent, si nécessaire, imprimer eux-mêmes ces documents si un des organismes qui intervient après la Chambre de commerce et d'industrie dans la certification des documents venait à exiger un exemplaire papier. Il subsiste néanmoins une seule exception légale à cette règle : les légalisations des traductions assermentées qui doivent rester sous forme papier de bout en bout.

Bientôt un carnet e-ATA sur smartphone

Côté carnet ATA, si les travaux liés à sa dématérialisation sont, nous l'avons vu, très avancés, seule la demande est dématérialisée et ce pour quelques temps encore. Le carnet ATA électronique sur smartphone, dont le prototype a été créé fin 2019, devait être généralisé au cours de la période 2020-2021 mais la crise sanitaire est venue stopper cet élan, tant cette procédure reste liée à la circulation et au regroupement des personnes

(transport de matériel de tournage de films, matériel de spectacle, vêtements de haute-couture pour des défilés de mode, marchandises destinées à être exposées sur des foires et expositions internationales...). Une sortie rapide de la crise sanitaire actuelle permettrait une reprise des tests lancés fin 2019 et une généralisation rapide du carnet ATA électronique. Il est donc sur ce point plus prudent de voir de quoi les prochains mois seront faits avant d'avancer une date de mise en place.

Le travail effectué ces dernières années par les chambres de commerce et d'industrie pour se moderniser et rendre un service de plus en plus efficace aux exportateurs prend donc tout son sens aujourd'hui. L'espoir est grand que toutes

ces nouvelles mesures de modernisation, de dématérialisation et de « rassurance » inciteront certaines administrations douanières de pays tiers encore récalcitrantes à abandonner le format papier et un modèle parfois encore trop bureaucratique. D'autant plus qu'avec cette mise en place des formalités export en ligne dans les CCI c'est également la relation avec l'exportateur qui évolue. Si la relation évolue avec le temps, elle n'en reste pas moins proche. Simplement, aujourd'hui, la proximité ne consiste plus en une présence de bureaux de délivrance en de nombreux endroits d'un territoire, mais bien en une présence sans faille des bureaux de la CCI directement... sur l'ordinateur des exportateurs ! ■

Le Carnet e-ATA

Un projet pilote de digitalisation du Carnet ATA, baptisé Mercury II, a été lancé en 2019. Là où il était auparavant nécessaire de commander le Carnet ATA sous forme papier auprès des autorités émettrices, il pourra être téléchargé au moyen d'un code PIN sur une application pour smartphone. Un code QR fera office de sésame lors des passages en douane, remplaçant ainsi les nombreux documents à faire contrôler et timbrer. Un test a été lancé auprès de six pays pilotes (Belgique, Chine, États-Unis, Royaume-Uni, Russie et Suisse), mais la finalisation de cette phase ainsi que la généralisation progressive du Carnet e-ATA ont pris du retard, perturbées par les effets de la crise sanitaire. À suivre.

PACK EXPORT ICC FRANCE
LA BOÎTE À OUTILS DES OPÉRATIONNELS DE L'EXPORT

- ★ ENJEUX DOUANIERS 2 décembre 2020 - 19 janvier 2021
- ★ TRANSPORT ET COMMERCE INTERNATIONAL 24 novembre 2020 - 5 janvier 2021
- ★ CONTRAT MODÈLE DE VENTE INTERNATIONALE 1er décembre 2020 - 12 janvier 2021
- ★ INCOTERMS 2020 8 décembre 2020 - 26 janvier 2021
- ★ INTRODUCTION AUX CRÉDITS DOCUMENTAIRES 15 Décembre 2020 - 2 février 2021

5 SESSIONS DE FORMATION À DISTANCE POUR MAÎTRISER LES FONDAMENTAUX DE L'EXPORT

- Modules de 3H30
- Publications officielles en format digital
- Supports de formation

Primo exportateurs-importateurs, assureurs, commerciaux, gestionnaires ADV, assistants export, chargés d'affaires...

Attribution d'un Certificat de réussite pour les 5 modules "Maîtrise des fondamentaux de l'export"

Des modules clé en main par des formateurs accrédités ICC !

280 € HT/pers - 1 module
560€ H.T/personne - 2 modules
770€ H.T/personne - 3 modules
980€ H.T/personne - 4 modules
1120 € HT/pers - cycle complet de 5 modules

ICC FRANCE CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE L'organisation mondiale des entreprises

ADVICE INTERNATIONAL

Dd DATADOCKE

NORMALISATION ET PROFESSIONNALISATION : LES ENJEUX DE L'ARBITRAGE INTERNATIONAL EN AFRIQUE



Diamana DIAWARA, conseillère en charge de l'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Europe francophone, Secrétariat de la Cour internationale d'arbitrage d'ICC

Observatoire privilégié des tendances lourdes de l'arbitrage au plan mondial mais aussi régional, les derniers arbitrages ICC en Afrique permettent de prendre la mesure des tendances et des enjeux de l'arbitrage international sur ce continent. Revue de détail de ces évolutions fondamentales, entre normalisation progressive et nécessaire professionnalisation.

Les économies du monde entier ont subi au cours de l'année 2020 une série de chocs du fait des nombreux confinements de populations et de restrictions de l'activité économique destinés à ralentir les effets de la crise sanitaire et il faudra encore quelques mois de recul aux professionnels de l'arbitrage international, en particulier aux institutions telles que la Cour internationale d'arbitrage (« Cour ») de la Chambre de commerce internationale (« ICC »), avant de pouvoir évaluer l'impact de cette pandémie sur le contentieux arbitral. On peut toutefois d'ores et déjà observer que le nombre de nouvelles demandes d'arbitrage introduites auprès du Secrétariat de la Cour n'a pas diminué, loin s'en faut.

À ce titre, l'arbitrage ICC, qui maintient depuis une dizaine d'années sa place de mode institutionnel de résolution des litiges favori¹ des utilisateurs du monde entier, constitue un observatoire privilégié des tendances à l'échelle mondiale mais également régionale. Cela vaut tout particulièrement pour le continent africain, en plein essor économique et un nombre croissant d'investissements dont le corollaire est l'augmentation du nombre de litiges.

Braquer les projecteurs sur le continent africain avec ses 54 pays et sa représentation dans l'arbitrage ICC, permet de déceler les tendances et les enjeux de l'arbitrage international en Afrique. Deux enjeux majeurs peuvent ainsi être dégagés : la normalisation de l'arbitrage international en tant que mode « habituel » de règlement des litiges du commerce international africain et la nécessaire professionnalisation de la pratique de l'arbitrage international sur le continent africain.

1. La normalisation de l'arbitrage international en Afrique

ICC a observé de façon quasi constante une augmentation du nombre de parties africaines impliquées dans ses procédures d'arbitrage au cours de la décennie écoulée. Alors qu'en 2010 on dénombrait un total de 133 parties originaires d'Afrique impliquées dans des arbitrages ICC, ce chiffre était porté à 188 en 2019, soit une augmentation de plus de 40 %. Bien plus que sur l'augmentation du nombre de parties africaines, il est intéressant de s'arrêter sur une évolution des caractéristiques des litiges dans lesquels elles sont impliquées. On constate tout d'abord qu'alors que 60 % des parties africaines restent en position de parties défenderesses dans les arbitrages qui les concernent, une part plus importante d'entre elles que par le passé sont à l'initiative des procédures d'arbitrage, preuve qu'elles adoptent désormais ce mécanisme contractuel pour résoudre les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de leurs projets. Cette donnée est d'autant plus notable que l'on rappellera ici qu'une part importante des parties africaines impliquées dans des procédures d'arbitrage ICC – près de 25 % – sont des États ou des entités étatiques qu'on pourrait s'imaginer moins prompts à se soumettre à la décision d'un tribunal arbitral délaissant ainsi leur for naturel (le juge étatique). Il est à ce titre intéressant de noter que les parties étatiques sont surreprésentées parmi les parties africaines dans les arbitrages ICC, puisqu'elles constituent au total environ 20 % des parties impliquées. Un élément d'information qui n'est guère surprenant puisque l'on sait que l'État reste le premier acteur économique dans des économies africaines en développe-

ment, encore trop majoritairement marquées par l'importance de l'économie informelle et où la plupart des projets d'envergure sont portés par les États en partenariat avec des investisseurs étrangers. Ainsi, une part croissante des parties africaines – y compris des États – se trouve en position de demanderesse dans les procédures d'arbitrages, marquant une adhésion à la convention d'arbitrage qui présage une normalisation du recours à ce mode de règlement des litiges sur le continent.

Ensuite, l'examen plus détaillé des secteurs d'activités pour lesquels les parties africaines ont le plus souvent recours à l'arbitrage ICC, montre que ceux-ci suivent parfaitement les tendances observées pour l'arbitrage ICC en général. En effet, la construction, l'ingénierie ou l'énergie qui ont représenté plus de 40 % des arbitrages ICC en 2019, sont également les secteurs les plus présents dans les procédures impliquant des parties africaines. Là encore, ce constat est peu surprenant pour un continent qui concentre une part importante des ressources énergétiques mondiales, et qui est constitué de jeunes économies en voie de développement, dans lesquelles les projets de construction d'infrastructures pullulent. On notera qu'un enjeu majeur de l'arbitrage international en Afrique pour la décennie à venir sera de se normaliser aussi dans des secteurs de l'activité économique courante impliquant des petites et moyennes entreprises, et pas seulement des États. Le commerce général, la distribution, les équipements industriels ou plus généralement les services, sont des secteurs sous-représentés dans les procédures d'arbitrage de parties africaines, contrairement à ce que l'on observe en Europe ou en Amérique du Nord, régions

1. Étude de l'Université Queen Mary de 2010.

dans lesquelles le recours à l'arbitrage est en quelque sorte arrivé à maturité. Cet objectif ne pourra toutefois se réaliser qu'à mesure que l'activité économique en Afrique se convertira à l'économie formelle marquée par la contractualisation des échanges.

Le besoin de démocratisation du recours à l'arbitrage international en Afrique, qui passera par sa normalisation dans les échanges courants du commerce régional et international, permet de mettre en exergue une autre caractéristique majeure de l'arbitrage ICC et en particulier de l'arbitrage ICC qui touche des parties africaines, à savoir, des contentieux arbitraux aux enjeux financiers colossaux. En 2019, la valeur litigieuse moyenne des arbitrages ICC était de 140 millions de dollars US. Bien que 50 % des arbitrages en cours auprès d'ICC cette année-là présente des enjeux financiers entre 1 million et 30 millions de dollars US, les arbitrages ICC impliquant des parties africaines sont généralement porteurs d'enjeux financiers bien supérieurs à ces montants, et se comptant en centaine de millions de dollars. Cela est de nouveau peu surprenant lorsque l'on regarde la nature des activités en jeu : extraction d'hydrocarbures ou de minerais, construction, ingénierie, etc. Alors qu'il est évidemment souhaitable que les utilisateurs africains de l'arbitrage ICC qui font confiance à cette institution pour la résolution de leurs litiges complexes, aux enjeux financiers majeurs, continuent à recourir à cet arbitrage de qualité, éprouvé par une pratique centenaire, un des enjeux de l'arbitrage ICC mais plus généralement de l'arbitrage international en Afrique sera de s'imposer dans des opérations économiques aux enjeux moins spectaculaires. Là encore, cette normalisation de l'arbitrage international dans la région africaine permettra d'accompagner le développement de l'écono-

mie formelle. Plus particulièrement, on peut imaginer que la procédure accélérée introduite dans la révision de 2017 du Règlement d'arbitrage d'ICC et qui permet de résoudre en 6 mois les litiges dont les enjeux financiers sont inférieurs à 2 millions de dollars US² pourrait trouver une forte adhésion parmi les acteurs économiques de petite et moyenne taille du commerce général africain.

2. La nécessaire professionnalisation de la pratique de l'arbitrage international sur le continent africain

Là où le bât blesse en matière d'arbitrage international, c'est lorsque l'on s'intéresse aux chiffres de la participation des praticiens africains dans les procédures d'arbitrage. Que ce soit en qualité d'arbitres ou de conseils, les professionnels de l'arbitrage sur le continent sont tout simplement absents ou très minoritaires dans les procédures d'arbitrages ICC. Ainsi, en 2019 pour 74 affaires d'arbitrage à ICC qui impliquaient des parties originaires d'Afrique sub-saharienne, seuls 27 arbitres africains ont siégé dans des procédures ICC. Ce constat s'étend également aux droits africains de l'arbitrage. Alors que dans près de 50 % des procédures impliquant des parties africaines, les parties font le choix d'un droit de la région, applicable au contrat, les lieux de l'arbitrage ne sont que très exceptionnellement choisis sur le continent.

L'enjeu est de taille car on ne saurait prétendre normaliser le recours à l'arbitrage international sur le continent africain sans que les professionnels du droit dans la région ne prennent part à cette activité de résolution des litiges qui représente au demeurant une manne financière non négligeable. Comment aussi espérer une meilleure acceptation de l'arbitrage international de la part des juridic-

tions africaines, si celles-ci le perçoivent comme une justice concurrente et extérieure qui leur viendrait d'arbitres majoritairement occidentaux ? Enfin, comment concevoir une bonne lecture et une application conforme des droits et jurisprudences africains, si les tribunaux qui les examinent ne comptent en leur sein aucun professionnel formé dans les systèmes juridiques de la région ?

Le rôle d'une institution telle qu'ICC qui œuvre en faveur d'une plus grande diversité dans ses arbitrages est évidemment d'impulser un changement en la matière. Ainsi, sur les 4 arbitres originaires d'Afrique sub-saharienne francophone qui ont siégé dans des procédures ICC en 2019, 3 ont été directement nommés par la Cour. De même, la Cour d'ICC a décidé, dans son histoire récente, de fixer des lieux d'arbitrages sur le continent, dans des pays au droit de l'arbitrage réputé sûr (par exemple, l'île Maurice, les États OHADA ou le Rwanda).

Cependant, la Cour d'ICC ne procède qu'à titre d'exception à la nomination d'un arbitre, la norme étant la désignation par les parties/les co-arbitres. De même, la Cour est en principe sollicitée à la marge pour fixer le lieu de l'arbitrage qui, dans la plupart des cas, aura été défini au préalable par les parties dans leur convention d'arbitrage. Un des obstacles majeurs à une meilleure représentation des praticiens africains dans les arbitrages internationaux réside paradoxalement dans le comportement des parties africaines elles-mêmes, qui semblent faire preuve de défiance envers les professionnels et les droits de leurs régions. On ne peut qu'appeler à une révolution en la matière, un changement de paradigme qui ne sera rendu possible que lorsque de nouvelles générations de praticiens africains seront formées à l'arbitrage et le pratiqueront intensément, d'abord à l'échelle nationale, puis régionale et enfin internationale. ■

2. Une limite qui sera portée à 3 millions de dollars US à l'occasion de la nouvelle révision du Règlement d'arbitrage d'ICC qui interviendra le 1^{er} janvier 2021.

LES MODES AMIABLES DE RÉOLUTION DES LITIGES AU TEMPS DU CORONAVIRUS



Alya LADJIMI, manager, Centre ADR d'ICC

La crise sanitaire que nous traversons ne facilite pas la résolution des litiges en matière de commerce international. Flexibles, rapides et peu coûteux, les ADR sont particulièrement adaptés à cette période où, plus que jamais, les acteurs économiques ont besoin de pragmatisme et d'efficacité. Médiation, expertise, *dispute board*, DOCDEX... C'est le moment de s'appuyer sur le savoir-faire d'ICC.

Lorsque la COVID-19 a été caractérisée comme pandémie par l'Organisation mondiale de la Santé et que les pays ont commencé à fermer leurs frontières et à confiner leurs populations, la première préoccupation des différentes parties d'un litige en cours et des tiers en charge de le résoudre (ou d'aider à le résoudre) fut de réfléchir à la suite des événements. Devait-on conserver les dates d'audience de l'arbitrage, de l'expertise ainsi que les dates des sessions de médiation ? Fallait-il les reporter, et jusqu'à quand, ou pouvait-on poursuivre la procédure virtuellement ?

ICC a immédiatement réagi à ces craintes et interrogations en publiant une note d'orientation sur les mesures possibles visant à atténuer les effets de la pandémie. L'article 2 prévoit qu'elle s'applique aussi aux services du Centre international ADR d'ICC (« Centre ») que sont la médiation, l'expertise, les *dispute boards* et le DOCDEX. Le Centre d'audience d'ICC s'est également adapté rapidement à la situation en proposant des audiences virtuelles aux parties.

En matière de médiation ICC, la plupart des affaires en cours se sont poursuivies virtuellement. Les médiateurs ont aussitôt proposé

aux parties d'utiliser les différentes plateformes disponibles et ont établi des guides d'instructions voire même organisé des séances de préparation afin de les aider à se familiariser avec ce mode de communication et d'échange peu utilisé jusqu'à présent.

La COVID-19 relance la médiation

Les parties ont réagi positivement à cette nouvelle manière de conduire une médiation et nos affaires de médiation ICC ont continué à être gérées sereinement. On pourrait même dire que les différents acteurs semblent assez enthousiastes à propos de cette méthode virtuelle de tenir des sessions de médiation, une méthode qui pourrait bien devenir la norme. Depuis le début de la crise, on a même pu observer un engagement plus fort dans la procédure de la part des parties qui ont souvent par le passé exprimé quelque réticence vis-à-vis de cette méthode amiable de résolution de litige et étaient parfois tentées de la considérer comme une simple « case à cocher » avant de passer à l'étape suivante.

La COVID-19 pourrait donc contribuer à convaincre les parties des avantages de la médiation. Cet engagement est également

perceptible de la part de celles qui ont initié une procédure après le début de la pandémie. Ce virus, qui a surpris la terre entière, constitue un élément extérieur qui a affecté la relation contractuelle des parties sans que ni l'une ni l'autre n'en soit responsable. Bien entendu, les conséquences n'ont pas été ressenties de la même manière partout et les choix politiques pour gérer la crise ont été différents d'un pays à un autre. Mais le fait que les parties aient été surprises par la crise a peut-être contribué à les inciter à s'engager dans une procédure amiable. Car, il faut le rappeler, l'un des principaux avantages de la médiation est de permettre aux parties de poursuivre une relation contractuelle ou de la terminer de façon apaisée à l'heure où chacun est convaincu de la nécessité de se concentrer sur les intérêts commerciaux plutôt que de se focaliser sur les droits légaux.

En outre, la médiation offre d'autres avantages. Les coûts sont peu élevés (en 2019, le coût total moyen d'une procédure de médiation ICC était d'environ 14 000 dollars US pour des montants en litige s'élevant parfois à quelques centaines de millions de dollars), la procédure est brève (la moyenne de la durée de la procédure est de quatre mois à partir de la date de soumission de la demande de médiation au Centre jusqu'à la clôture de l'affaire) et confidentielle (grâce à l'article 9 du Règlement de médiation ICC, toute procédure conduite sous son égide est couverte par la confidentialité).

Ainsi, cette pandémie permet à la médiation de révéler ses points forts. Les parties savent désormais qu'elles ont tout à gagner à inclure une clause de médiation dans leurs futurs contrats.

L'expertise virtuelle efficace en temps de crise

L'expertise est également un mécanisme susceptible de répondre aux besoins des parties en ces temps de crise. Qu'elle soit juridique ou technique, elle présente l'avantage de résoudre, en peu de temps, la difficulté particulière qui se pose grâce à un expert spécialisé dans le domaine et qui a l'expérience de



ADR (Alternative Dispute Resolution)

Le sigle désigne l'ensemble des techniques de résolution des différents litiges civils ou commerciaux auxquelles, sous certaines conditions, les parties peuvent décider de recourir en alternative aux procédures judiciaires. La médiation et l'arbitrage font partie de ces techniques. ICC distingue les ADR de l'arbitrage et les définit comme modes amiables de résolution des litiges (« *Amicable Dispute Resolution* »), définition utilisée pour les besoins de cet article.

la résolution des litiges. Les affaires régies par le Règlement d'administration des procédures d'expertise ont, à l'instar des affaires de médiation ICC, continué à être gérées virtuellement. Celles qui nécessitaient des visites de chantier ont certes été reportées lorsqu'il n'était pas possible de se rendre sur place, mais celles qui ne requéraient pas de tels déplacements ont pu suivre leur cours. Des audiences ont été organisées virtuellement sans soulever d'objections notables. Par ailleurs, l'expertise est de plus en plus plébiscitée pour les litiges nés après le début de la crise, le Centre étant souvent impliqué dans les discussions pour l'établissement d'un accord destiné à recourir à l'expertise ICC.

Les *dispute boards* plus nécessaires que jamais

Un autre mécanisme de résolution des litiges pris en charge par le Centre mérite enfin que

l'on s'y attarde. Le *dispute board*, cet organe permanent mis en place au début de l'exécution d'un contrat, a pour mission d'accompagner les parties dans l'exécution en les aidant à éviter ou à surmonter tout désaccord ou différend susceptible de survenir. Le *dispute board*, lorsqu'il décèle un désaccord potentiel, peut (i) encourager les parties à le surmonter par elles-mêmes, (ii) apporter une assistance informelle afin de les aider à trouver un accord si elles ne parviennent pas elles-mêmes à surmonter leur désaccord ou (iii) se prononcer sur le différend en rendant une recommandation ou une décision à l'issue d'une procédure de soumission formelle. Chacune de ces fonctions a pour but d'aider à réduire le risque et le coût associés à une interruption du contrat. Or, les difficultés d'exécution ont touché de nombreux projets dans le monde et par leur nature et leur mission, ces *dispute*

boards ont certainement constitué un atout incontestable pendant cette période. Même si les visites de chantiers ont pu être reportées, les parties ont tout de même bénéficié de la présence de ces experts qui ont une connaissance approfondie du projet pour résoudre la question des retards accumulés, les défauts de paiements ou toutes autres difficultés qui ont découlé de cette situation de blocage généralisée. Ceci rappelle l'importance d'établir un *dispute board* permanent dès le début d'un projet, pour faire face à des situations telles que celle que nous vivons actuellement. Flexibles, rapides et peu coûteux, les ADR démontrent ainsi leur utilité en cette période difficile et incertaine. Plus que jamais, les acteurs économiques ont en effet besoin de pragmatisme et d'efficacité, deux qualités offertes par ces techniques de résolution des différents litiges civils ou commerciaux. ■

WEBINAIRE

ARBITRAGE
NOUVEAU RÈGLEMENT ICC :
ÊTES-VOUS PRÊTS ?

VOUS N'AVEZ PAS PU VOUS JOINDRE À NOUS POUR NOTRE WEBINAIRE DÉDIÉ AU NOUVEAU RÈGLEMENT D'ARBITRAGE ICC ?

Pas de panique ! Retrouvez-le en **replay** sur notre chaine Youtube et notre site web :

 Sur www.youtube.com
tapez ICC France

 www.icc-france.fr

 **ICC FRANCE**
CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE
L'organisation mondiale des entreprises

 **ICC SWITZERLAND**
INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE
The world business organization

 **ICC BELGIUM**
INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE
The world business organization



© Lightbox/shutterstock.com

DOSSIER

PORTRAIT CHINOIS

« Qui ignore les objectifs stratégiques des autres princes ne peut conclure d'alliance. »

Sun Tzu



©DR

Alors que la Chine, berceau de la pandémie, sera l'un des rares pays au monde à renouer avec la croissance dès 2020, il nous a semblé utile de recueillir l'opinion d'un certain nombre d'experts et de praticiens sur quelques évolutions récentes ayant marqué l'actualité de la deuxième économie mondiale, considérée dorénavant par la Commission européenne tout à la fois comme un partenaire incontournable et un rival systémique.

Le portrait qui se dessine à la lumière du décryptage de ces évolutions économiques, juridiques et diplomatiques récentes est celui d'une puissance économique sûre d'elle-même, qui investit dans son marché domestique, soutient son industrie et sa recherche, et qui joue le jeu du multilatéralisme, surtout quand il va dans le sens de ses intérêts.

Soumise à une pression diplomatique américaine sans précédent sous la présidence de Donald Trump, relayée *mezzo voce* par l'Union européenne dont la stratégie vis-à-vis de la Chine se fortifie depuis la prise de fonction de la nouvelle Commission européenne, cette économie-monde utilise tous ses atouts pour asseoir son leadership. Elle se projette à l'international avec des champions chinois qui s'implantent sur les marchés étrangers et contribuent à y créer emplois et valeur ajoutée tout en tirant le meilleur parti des ressources intellectuelles locales. Elle joue sa partition propre dans les organisations multilatérales, en soutenant certaines initiatives comme l'accord de Paris – le président Xi Jing Ping n'a-t-il pas annoncé lors de l'Assemblée générale des Nations unies l'objectif de la neutralité carbone d'ici 2060 ? – mais en en bloquant d'autres comme une réforme en profondeur de l'OMC qui s'attaquerait au traitement spécial et différencié accordé aux pays en développement ou à l'accord sur les subventions industrielles.

La maîtrise du temps long constitue un autre de ses atouts par rapport aux démocraties représentatives dans lesquelles l'horizon de la politique économique est la plupart du temps borné par les échéances électorales, facteur d'alternance. L'Empire du milieu a les moyens de programmer sur le long terme ses investissements dans les secteurs d'avenir, ses choix technologiques, ses priorités de recherche fondamentale, ses schémas d'aménagement du territoire et l'évolution de son mix énergétique jusqu'en 2050, voire 2100, comme me l'a confié un jour un représentant d'une entreprise d'État chinoise. Cet avantage lui permet de prendre des positions-clés dans les industries du futur identifiées dans « China 2025 » : technologies de l'information (la Chine serait à l'origine des 60 % des dépenses mondiales dans l'IA), robotique, énergie durable et propulsion alternative, aviation... et offre des opportunités de partenariat stratégique aux entreprises françaises de pointe.

Cette capacité à s'inscrire dans le temps long incite l'Union européenne à élaborer sa propre doctrine de la relation stratégique avec la Chine, faite de coopération sur le soutien à la modernisation des règles multilatérales et de fermeté dans la défense des intérêts de l'industrie européenne et le respect des valeurs reconnues dans l'article 2 du TFUE : respect de la dignité humaine, de la liberté, de la démocratie, de l'égalité, de l'État de droit ainsi que respect des droits de l'homme, y compris des droits des personnes appartenant à des minorités. Tant mieux ! Cette maturité stratégique de l'UE sera utile en 2021 dans le dialogue avec le nouveau président américain Joe Biden, la mise en place de la nouvelle gouvernance de l'OMC et la préparation de la COP26. ■

Emmanuelle BUTAUD-STUBBS,
Délégué général, ICC France

CHINE POST-COVID-19 : VERS UN NOUVEAU MODÈLE DE CROISSANCE ?



Françoise NICOLAS, directeur, centre Asie, Ifri

En 2020, l'économie chinoise sera la seule économie au monde à afficher une croissance positive. Pour autant, ce rebond, qui devrait être confirmé en 2021 selon le FMI, ne sera vraiment pérenne que si Pékin réussit à rééquilibrer son modèle de croissance. Un objectif qui passe par la conquête d'une plus grande indépendance technologique et par la dynamisation de la consommation intérieure.

Épicentre de la crise de la COVID-19 qui y a trouvé son origine, la Chine est également la première économie à en être sortie. Après avoir enregistré un recul sans précédent de son PIB (-6,8 %) au cours du premier trimestre, l'économie chinoise a en effet connu un net rebond et retrouvé une croissance positive au deuxième trimestre (+3,2 %), confirmée au troisième trimestre (+5,2 %). Sur l'ensemble de l'année, la croissance chinoise devrait se situer autour de 1,9 % selon le Fonds monétaire international, ce qui en fera la seule économie au monde à connaître une croissance positive. Compte tenu de l'ampleur de la crise, le rebond de l'économie chinoise ne doit pas surprendre mais il convient d'en analyser les ressorts pour pouvoir en apprécier la robustesse et la durabilité. Or, sur ce point, nombre de signaux incitent à la prudence.

Une reprise rapide mais en trompe-l'œil

Tout d'abord, la reprise en Chine tient non seulement à des aides et subventions massives des autorités publiques mais aussi à d'autres facteurs conjoncturels qui ont peu de chance de s'inscrire dans la durée. Ainsi, les exportations ont bondi en rythme annuel de 7,2 % en juillet puis de 9,5 % en août, à en croire les données des douanes chinoises, mais cette performance a été portée par une forte demande d'équipements de protection sanitaire et autres matériels médicaux, ou encore par une dynamique de reconstitution des stocks, autant de phénomènes qui ne se reproduiront pas. La Chine a en outre bénéficié en quelque sorte d'un effet d'aubaine en raison de la baisse des exportations en provenance d'autres pays émergents touchés plus tardivement par la pandémie. Pour ces diverses raisons, la croissance des exportations a de grandes chances de s'essouffler dans les mois qui viennent. Outre les exportations, ce sont surtout les investissements (essentiellement publics mais

aussi dans le secteur immobilier) qui ont soutenu la croissance. Il s'agit là d'un phénomène classique en Chine, les autorités se montrant promptes à intervenir face à un ralentissement marqué de la croissance, mais là encore ce type d'intervention atteint rapidement ses limites. Le troisième moteur potentiel de la reprise, à savoir la consommation intérieure, a en revanche continué de jouer un rôle limité. Ainsi les ventes de détail, qui sont généralement utilisées comme indicateur des dépenses de biens et services, ont reculé de près de 10 % sur les sept premiers mois de l'année par rapport à la période équivalente de l'année précédente. La hausse des ventes en ligne n'a à l'évidence pas suffi à compenser la baisse des ventes classiques. Et le recul réel des dépenses de consommation est vraisemblablement plus important encore en raison de l'intégration des dépenses publiques dans les chiffres des ventes de détail. Un examen plus précis de la structure de la demande suggère que ce sont essentiellement les classes plus aisées qui l'alimentent, ce qui là encore ne saurait fournir une base solide pour une reprise durable. De plus, la baisse du revenu disponible engendrée par la crise de la COVID-19 continuera vraisemblablement de peser sur la dynamique de consommation.

La « circulation duale », vers un rééquilibrage du modèle de croissance

Dans ce contexte de ralentissement de la croissance et de tensions persistantes avec les États-Unis, le gouvernement chinois a pris acte de la nécessité de revoir son modèle de développement fondé jusqu'alors en grande partie sur les exportations, mais aussi sur l'investissement. C'est pourquoi le président Xi Jinping a lancé en mai une nouvelle stratégie économique dite de « circulation duale », dont l'objectif est d'accorder plus d'importance au marché intérieur (la circulation interne) et de réduire la dépendance à l'égard du marché extérieur (la circulation externe) sans toutefois s'en détourner complètement.

Ce concept, encore flou, devrait se préciser progressivement et marquer de son empreinte l'exécution du quatorzième plan quinquennal (2021-25), révélé à l'occasion de la 5^e session plénière du 19^e Comité central du Parti communiste chinois dans la seconde quinzaine du mois d'octobre.

L'objectif est d'une part de faire la part belle à la consommation intérieure de manière à en faire un moteur important de la croissance, et d'autre part d'encourager l'innovation technologique de manière à permettre aux entreprises chinoises d'améliorer leur positionnement au sein des chaînes de valeur et de renforcer leur autonomie technologique. Ces deux objectifs sont liés : la montée en gamme technologique devrait faciliter l'internationalisation des entreprises chinoises, mais aussi relever le revenu des ménages, condition *sine qua non* pour dynamiser la consommation intérieure.

Cette stratégie répond en réalité à des pré-occupations déjà anciennes. Ainsi, en 2007, le Premier ministre de l'époque, Wen Jiabao, dénonçait déjà le caractère « instable, déséquilibré, mal coordonné et insoutenable » de la croissance chinoise. Le 11^e plan quinquennal (2006-10) avait d'ailleurs pour objectif de rééquilibrer les sources de la croissance en réduisant la dépendance de l'économie chinoise au secteur exportateur. Nombre de mesures concrètes étaient prévues en ce sens, comme la réduction des aides accordées aux entreprises exportatrices¹.

Quelques années plus tard, dans le sillage de la crise de 2008-09, les autorités chinoises, prenant acte de la faiblesse du modèle de croissance centré sur les exportations mise en évidence par la crise, s'étaient fixé comme objectif de parvenir à un double rééquilibrage : externe d'une part, – avec la réduction de l'excédent commercial qui attirait les critiques de nombre des partenaires de la Chine – et interne d'autre part, avec un rôle accru dévolu à la consommation intérieure.

Si l'objectif de rééquilibrage économique n'est pas nouveau, les moyens d'y parvenir diffèrent dans le cadre de la nouvelle stratégie de circulation duale. En effet, il ne s'agit plus de réduire les exportations mais plutôt de limiter les importations afin d'accroître l'autonomie de l'économie chinoise vis-à-vis du reste du monde. Dès lors, la hausse escomptée de la demande intérieure est censée pouvoir être satisfaite par la production domestique plutôt que par des importations. En d'autres termes, il s'agit pour la Chine de passer d'une stratégie de promotion des exportations à une stratégie de substitution des importations.

La circulation duale est en outre parfaitement cohérente avec le programme « *Made in China 2025* » lancé par le Premier ministre Li Keqiang en 2015 et dont l'objectif était de permettre à la Chine de monter en gamme dans de nombreux secteurs de haute technologie afin de réduire sa dépendance à l'égard des technologies étrangères. Cet objectif d'autonomisation technologique est également au cœur du plan « *China Standards 2035* », qui vise à permettre aux entreprises chinoises de participer à l'établissement des normes mondiales pour les technologies de la prochaine génération (intelligence artificielle, Internet des objets, big data, etc.).

Du point de vue de Pékin, la mise en œuvre d'une stratégie alternative s'impose aujourd'hui avec plus d'acuité compte tenu de l'hostilité croissante des États-Unis à son égard. Ces derniers estiment en effet avoir commis une erreur stratégique en facilitant l'intégration de la Chine dans l'économie mondiale dans l'espoir de la faire évoluer vers le modèle libéral occidental, tant économiquement que politiquement. En fait, la Chine aurait à leurs yeux tiré un bien meilleur parti de la mondialisation que le reste du monde, ce qui justifie de la traiter désormais plus durement. C'est ce qui explique la guerre tarifaire engagée par l'administration Trump avec la Chine. Cette confrontation a d'ailleurs de grandes chances de se poursuivre, bien que selon des modalités sans doute moins brutales, sous une administration démocrate, qui partage la même vision que les Républicains sur la posture à adopter face à la Chine.

Les obstacles sur le chemin de la transition

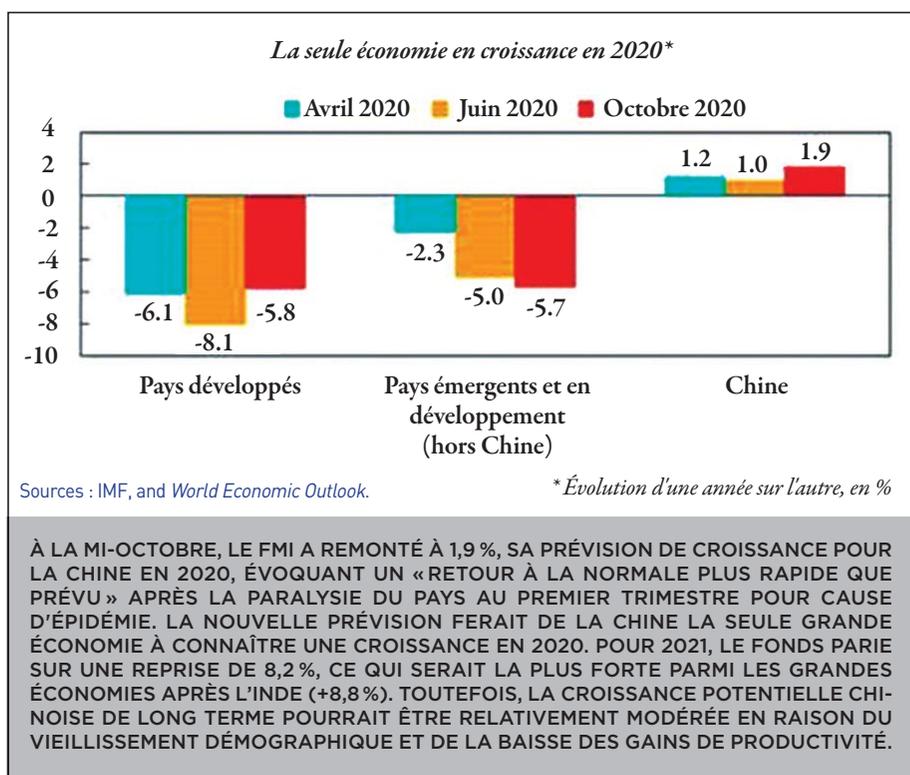
La Chine parviendra-t-elle dans les années à venir à atteindre son double objectif d'autonomisation technologique et de rééquilibrage de sa croissance via son marché intérieur ? Rien n'est moins sûr.

Pour ce qui concerne le premier de ces objectifs, certains signes sont d'ores et déjà perceptibles qui suggèrent que la Chine est en bonne voie. Ainsi la baisse marquée de « l'intégration amont » (*backward integration*) dans les chaînes de valeur des entreprises chinoises, qui reflète la moindre importance des intrants importés dans les exportations chinoises, suggère que celles-ci sont de moins en moins dépendantes de fournisseurs extérieurs. Cela étant, la partie est encore loin d'être gagnée et la seule chose dont on peut être sûr est que la compétition avec les grands pays industrialisés sera rude. Pour les partenaires de la Chine qui jouaient le rôle de fournisseurs de biens d'équipement comme le Japon, la Corée du Sud ou encore l'Allemagne, la progression vers une autonomisation toujours plus forte de l'économie chinoise vis-à-vis de l'extérieur n'est en tout cas certainement pas une bonne nouvelle.

Plus délicate sera sans doute la transition vers une croissance plus soutenue par la consommation intérieure. Cela fait plus de dix ans maintenant que la Chine tente en vain d'amorcer ce changement. Et les avis sont partagés sur l'importance de la demande intérieure potentielle en Chine. De nombreuses enquêtes montrent que les classes moyennes chinoises disposent d'un revenu bien moins élevé que dans le reste

du monde, ce qui rend la substitution à la demande étrangère difficile à envisager. Selon le Premier ministre, Li Keqiang, 600 millions de Chinois vivraient avec un revenu mensuel de 1 000 yuans (soit environ 142 €). Un rapport récent du Centre chinois de recherche sur le développement (*Development Research Centre*) qui dépend du Conseil d'État, prévoit en revanche que le PIB par tête en Chine atteindra les 14 000 dollars en 2024 et que le marché chinois dépassera le marché américain d'ici 2025, avec une classe moyenne d'au moins 560 millions de consommateurs.

Quoi qu'il en soit, la consommation intérieure ne pourra réellement décoller que si certaines conditions sont remplies. Ainsi l'abaissement du taux d'épargne des ménages, qui continue de conditionner le développement de la consommation, ne sera possible qu'avec une réforme du système financier et des mécanismes de protection sociale. Plus fondamentalement, rien ne sera possible sans une redistribution massive des revenus ou un transfert de richesse de l'État vers les ménages. Or, la réforme des entreprises d'État qui permettrait ce transfert semble pour l'heure difficile à envisager. Reste à savoir si, dans les années qui viennent, les autorités chinoises prendront toutes les mesures nécessaires au succès de leur nouvelle stratégie. ■



1. Pour plus de détails, voir Françoise NICOLAS, « The Global Economic Crisis : A Golden Opportunity for China », *Asie Visions*, n° 15, juin 2009.

QUELLE STRATÉGIE POUR L'UE EN MATIÈRE DE POLITIQUE COMMERCIALE À L'ÉGARD DE LA CHINE ?



Bertrand DUMONT, ancien directeur général adjoint, DG Trésor

La Chine est un grand partenaire commercial de l'Union européenne. Pour autant, Bruxelles doit afficher davantage d'unité et de fermeté afin de faire respecter les intérêts de l'Union européenne et notamment de ses entreprises, en exprimant clairement ses exigences et en se dotant d'un arsenal législatif et réglementaire pour lutter contre les pratiques distorsives.

Depuis qu'elle a rejoint l'OMC il y a près de 20 ans, la Chine a pris une place centrale au sein du commerce mondial. Elle est désormais le premier fournisseur de l'Union européenne et son deuxième client. Elle joue un rôle important à l'OMC et dans les débats sur le multilatéralisme commercial et son évolution. Toutefois, l'intégration de la Chine dans le commerce mondial ne s'est pas accompagnée de l'arrêt de certaines pratiques distorsives qui entravent la concurrence équitable entre économies. Ainsi des subventions excessivement importantes accordées aux entreprises chinoises par l'État, notamment dans les secteurs industriels. Leur existence ouvre la voie à des pratiques de prix prédateurs par les entreprises ainsi subventionnées et peuvent conduire à des surcapacités de production, dans les secteurs de l'acier, de l'aluminium et des nouvelles technologies notamment. À cela s'ajoute la persistance de transferts forcés de technologie, les cas de non-respect de la propriété intellectuelle et, plus généralement, le manque de transparence en Chine autour de pratiques qui contribuent ainsi à créer des conditions de concurrence inéquitables vis-à-vis des entreprises européennes, à la fois sur le marché chinois et sur les marchés tiers sur lesquels les entreprises européennes sont en concurrence avec les opérateurs chinois. Partenaire commercial de l'Union européenne, la Chine est donc aussi, comme le rappelait une communication de la Commission européenne de mars 2019, non seulement un concurrent économique mais un rival systémique.

Dès lors, on peut identifier trois axes autour desquels peut s'articuler une stratégie européenne visant à rétablir des conditions de concurrence équitables avec la Chine. Tout d'abord, il convient d'amplifier le dialogue entre l'Union européenne et la Chine sur les enjeux les plus critiques de la réforme du

multilatéralisme commercial, aucune modernisation d'ampleur du système commercial multilatéral ne pouvant se faire sans l'Empire du milieu. Il faut également assumer de se montrer exigeant dans les négociations d'accords de partenariat économique avec Pékin, quitte à ce que celles-ci prennent du temps. Il faut enfin renforcer nos instruments de défense commerciale et leur utilisation vis-à-vis des pratiques distorsives qui persistent en Chine.

Des priorités différentes mais des convergences possibles sur le climat

Les divergences entre la Chine et l'Union européenne sur le plan multilatéral se caractérisent tout d'abord par des différences de priorités. L'Union européenne, aux côtés des États-Unis et du Japon, prône des règles multilatérales plus exigeantes visant à rétablir l'équité des conditions de concurrence en matière industrielle (transparence des pratiques commerciales, disciplines renforcées en matière de subventions industrielles, etc.). Or, à ce stade, il est difficile d'observer des résultats tangibles obtenus par le groupe de travail UE-Chine créé en juillet 2018 qui avait pour vocation d'élaborer en commun des disciplines renforcées en matière de subventions industrielles. La Chine tend en effet de son côté à concentrer son agenda multilatéral sur la revendication d'un traitement spécial et différencié, exemptant tous les pays en développement de l'application des règles communes, et sur l'exigence de l'arrêt de tout soutien interne agricole dans les pays développés. Cette différence de priorités s'illustre également dans le domaine des surcapacités dans le secteur de l'acier. La Chine a en effet quitté le forum mondial consacré à ce sujet, alors qu'il avait été créé sous sa présidence du G20 en 2016. C'est d'autant plus regrettable que, en mettant en œuvre un engagement collectif des pays du G20 à davantage de transparence sur

les subventions accordées au secteur sidérurgique, ce forum propose un traitement multilatéral de cet enjeu, à la hauteur des défis auxquels fait face le secteur.

Pour autant, certaines convergences sont possibles avec la Chine, notamment en matière climatique. L'annonce récente de Pékin de sa volonté d'atteindre la neutralité carbone en 2060 ouvre, par exemple, la voie à un travail étroit avec le gouvernement chinois sur les possibilités de mieux prendre en compte les enjeux climatiques et environnementaux. C'est notamment vrai dans le domaine de l'économie circulaire ou celui des fuites de carbone, qui seront une priorité de l'action européenne dans les années à venir.

Le défi de ces prochaines années sera donc de créer une véritable convergence avec la Chine dans le domaine du multilatéralisme commercial. Pour cela, une approche ferme de l'Union européenne est requise et celle-ci doit faire clairement état de l'absence de garanties apportées pour le moment par la Chine sur le plan multilatéral s'agissant de son respect des règles et de sa participation à leur réforme.

Exprimer clairement ses exigences vis-à-vis de Pékin

Ces divergences se retrouvent également dans la relation commerciale bilatérale entre l'Union européenne et la Chine. Acteur majeur sur le plan multilatéral, la Chine est en effet également un partenaire de négociation de l'Union européenne, notamment dans le cadre du projet d'accord global d'investissement entre les deux économies. Un tel accord permettrait d'assurer aux entreprises européennes un meilleur accès au marché chinois en matière d'investissement et de protéger davantage leurs acquisitions sur place, par exemple en matière de propriété intellectuelle. Or, malgré la multiplication des cycles de négociations, les concessions chinoises restent

pour l'heure en-deçà des attentes européennes en matière d'accès au marché, de conditions équitables de concurrence, de règlement des différends ou encore de développement durable. La Commission et l'ensemble des États membres ont d'ailleurs très clairement fait savoir au gouvernement chinois que l'atteinte du niveau d'exigence fixé par l'Union européenne était une condition pour la conclusion de cet accord.

L'Union européenne n'hésite donc pas à exprimer clairement ses exigences vis-à-vis de la Chine dans leur relation bilatérale. Ce fut encore le cas lors des deux sommets successifs UE-Chine des 22 juin et 14 septembre derniers. Certes, ces sommets ont constitué une opportunité pour l'Union européenne et la Chine d'identifier les enjeux autour desquels la coopération peut être renforcée entre les deux économies. En témoigne la signature de l'accord de coopération et de protection des indications géographiques en marge du sommet de septembre qui constitue une étape importante de notre relation bilatérale dont il faudra confirmer la bonne mise en œuvre début 2021. Mais ces sommets ont également été l'occasion pour l'Union européenne de faire part des difficultés rencontrées par les entreprises européennes pour accéder au marché chinois, notamment dans les secteurs agro-alimentaires, en matière de services financiers ou dans le numérique, ceci alors que les entreprises chinoises jouissent d'un très large accès aux marchés européens.

Les enjeux de concurrence équitable évoqués plus haut devraient idéalement être traités au sein de l'OMC et encadrés par des règles communes. Pourtant, s'il faut travailler à sa

réforme, la capacité du système multilatéral à mieux traiter les distorsions du commerce mondial reste aujourd'hui limitée. Ainsi, le recours aux instruments unilatéraux semble incontournable pour rétablir avec la Chine des conditions équitables de concurrence.

Se doter de nouveaux outils pour lutter contre les effets des mesures distorsives

L'Union européenne développe un arsenal législatif et réglementaire permettant de répondre aux pratiques qui nuisent à ses entreprises et à ses intérêts économiques. Ces instruments doivent bien entendu être conformes aux règles de l'OMC : leur objectif n'est pas de contourner ses règles mais d'inciter la Chine à mieux les respecter et à s'engager dans un esprit constructif dans leur modernisation.

Des réflexions sont ainsi en cours pour doter l'Union européenne de nouveaux outils permettant de lutter contre les effets sur le marché intérieur des subventions distorsives octroyées par les pouvoirs publics de pays tiers. En effet, les instruments anti-dumping et anti-subsidies existants permettent de lutter contre une distorsion de concurrence mais uniquement aux frontières de l'Union européenne. Celle-ci est en revanche actuellement démunie face à une entreprise exerçant au sein du marché intérieur une concurrence déloyale permise par des subventions reçues d'un pays tiers comme la Chine.

Par ailleurs, les réflexions européennes se sont intensifiées afin d'adopter à moyen terme l'instrument de réciprocité dans les marchés publics qui devrait permettre de restreindre l'accès aux marchés publics européens pour les entreprises venant de pays qui, comme la

Chine, n'offrent pas le même degré d'ouverture de leurs propres marchés aux entreprises européennes. En outre, alors que les prochaines années pourraient se caractériser par un recours accru aux instruments unilatéraux par les grands acteurs du commerce international, l'Union européenne a fait de la révision du règlement sur le respect des règles du commerce international un chantier prioritaire.

Enfin, Bruxelles s'est engagée dans la voie d'un usage plus efficient des instruments de défense commerciale, dont le cadre a été profondément réformé en 2018. Cette approche devrait être renforcée par l'arrivée au sein de la Commission du nouveau *Chief Trade Enforcement Officer* (CTEO) dont le rôle sera précisément de faire respecter par nos partenaires les règles commerciales agréées.

Tous ces outils, une fois finalisés, devraient permettre de renforcer la crédibilité de l'Union européenne face à l'ensemble de nos partenaires commerciaux, et en particulier la Chine.

La Chine est un partenaire primordial et essentiel de l'Union européenne. Pour autant, certaines pratiques déloyales ont des répercussions négatives sur les entreprises européennes et sur l'économie du continent. Dans ce contexte, le Conseil européen qui s'est tenu début octobre a démontré la réelle mobilisation des institutions européennes pour faire évoluer notre approche vis-à-vis de la Chine, en affichant davantage d'unité et de fermeté, de manière à exercer pleinement notre souveraineté commerciale. Il s'agira sans aucun doute d'une ambition que la France continuera à porter dans le cadre de sa présidence du Conseil de l'Union européenne dans un peu plus d'un an. ■

La Chine au cœur de l'agenda commercial européen

La volonté d'amplifier le dialogue entre l'Union européenne et la Chine se concrétise par l'organisation de rencontres régulières au plus haut niveau afin de contribuer à faire progresser la réforme du multilatéralisme commercial tout en défendant les intérêts stratégiques de l'Union et de ses entreprises.

22 juin 2020, 22^e sommet UE-Chine. Il a réuni, côté UE, le président du Conseil européen, Charles Michel, la présidente de la Commission européenne, Ursula Von der Leyen, le haut représentant, Josep Borrell et, côté Chine, le Premier ministre chinois, Li Keqiang et le président chinois, Xi Jinping. Lors de ce sommet, l'UE a notamment souligné l'importance de garantir une concurrence équitable entre les deux puissances et de résoudre les asymétries de l'accès au marché.

14 septembre 2020, réunion des dirigeants UE-Chine. Avec, côté UE les présidents Charles Michel et Ursula Von der Leyen, la chancelière Angela Merkel et côté Chine, le président Xi Jinping. Ils ont signé l'accord entre l'UE et la Chine concernant la coopération relative aux indications géographiques et la protection de celles-ci. Lors de la rencontre, les représentants de l'UE ont notamment fait valoir la nécessité de maintenir des conditions de concurrence équitables également dans les domaines de la science et de la technologie et ont plaidé en faveur de normes éthiques élevées dans les domaines de la technologie, de la sécurité des produits et de l'innovation.

1^{er} et 2 octobre 2020. Lors d'une réunion du Conseil européen, les chefs d'États et de gouvernements de l'Union européenne ont explicitement souligné la nécessité de rééquilibrer les relations économiques et l'objectif de parvenir à la réciprocité avec la Chine.

9 novembre 2020. À l'occasion d'une réunion du Conseil affaires étrangères, les ministres du Commerce de l'Union européenne ont insisté sur l'importance de progresser dans la négociation de l'accord global sur l'investissement afin de créer un environnement commercial ouvert, équitable et transparent pour les investisseurs de l'UE en Chine.

Mars 2021. Un point d'étape devrait être organisé dans le cadre de la communication conjointe Service européen pour l'action extérieure (SEAE)/Commission de mars 2019 sur les relations UE-Chine.

LA CHINE MODERNISE SON ARSENAL EN MATIÈRE DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

©DR



Isabelle LEROUX, senior counsel,
Dentons

et **Cécile FOUCHER**, juriste propriété
intellectuelle, Orange



©DR

La réglementation chinoise de la propriété intellectuelle est régulièrement adaptée, qu'il s'agisse des droits d'auteur, du droit des brevets, des dessins et modèles, ou de la protection du secret des affaires. Sans oublier les opérations d'e-commerce, un secteur en pleine expansion qui fait l'objet d'une réglementation particulière. Revue de détail des dernières évolutions.

En matière de protection intellectuelle, la législation chinoise s'adapte aux tendances de son marché domestique avec le souci de mieux protéger la création et l'innovation tout en tirant le meilleur parti du e-commerce dont la part dans l'ensemble des ventes de détail devrait dépasser les 40 % en 2021¹.

Modification de la loi sur les droits d'auteur

Le 17 août 2020, le Congrès national du peuple chinois a publié le projet d'amendements à la loi sur les droits d'auteur. Celui-ci apporte les nouveautés suivantes : 1/ suppression des conditions de genre et de forme dans la lignée de la Convention de Berne (i.e. « toutes les productions du domaine littéraire, scientifique et artistique, quels qu'en soient le mode ou la forme d'expression ») ; 2/ passage d'une liste exhaustive à une liste ouverte des types d'œuvres protégeables ; 3/ introduction de la notion d'« œuvres audiovisuelles » ; 4/ extension de la durée de la protection des œuvres photographiques (de 50 ans à 50 ans après le décès de l'auteur) ; 5/ précisions sur la valeur de l'enregistrement/dépôt des œuvres auprès des centres de dépôt de *copyright* ; 6/ précisions sur certains droits patrimoniaux pour répondre à des évolutions à l'ère numérique (i.e. droit de digitalisation et *broadcasting*) ; 7/ introduction de la notion de dommage punitif et du droit à l'information.

Adaptation du droit des brevets et des dessins et modèles

Publié le 3 juillet 2020, le projet de réforme du droit des brevets vise à répondre à des évolutions en matière de protection des brevets ainsi qu'aux engagements internationaux de

la Chine (notamment le « *US-China Economic and Trade Agreement of January 15, 2020* » ou encore « *Phase I Agreement* » et la demande d'adhésion de la Chine à l'Arrangement de La Haye). Ce projet porte sur 1/ le seuil et le plafond de dommages et intérêts ; 2/ l'appréciation de la nouveauté en cas de divulgation à cause d'urgence et d'intérêt général ; 3/ l'extension du délai de protection des dessins et modèles de 10 à 15 ans ; 4/ le nouveau système de priorité nationale pour les demandes de brevets d'*industrial design* ; 5/ la reconnaissance de brevetabilité des designs industriels « partiels ».

Renforcement dans la protection du secret des affaires

Le 4 septembre 2020, l'autorité nationale chinoise pour la régulation du marché (*China's State Administration for Market Regulation*) a publié un projet de dispositions relatives à la protection du secret des affaires². Cette publication pour commentaires vise à renforcer la protection du secret des affaires des entreprises, encourager la recherche dans un environnement industriel favorable et maintenir une concurrence équilibrée. En parallèle, le 12 septembre 2020, la *China's Supreme People's Court* a publié des dispositions relatives à l'interprétation du droit dans les contentieux civils relatifs aux détournements de secrets des affaires³. Ces dispositions fournissent des précisions sur la définition du secret des affaires (informations techniques et business notamment), précisent que l'utilisation indirecte ou la modification de secrets des affaires sont assimilées à des détournements et que, sauf mesures de confidentialité particulières, le *reverse engineering* peut être un moyen légitime pour obtenir un secret des affaires.

Un cadre spécifique pour les opérations d'e-commerce

En droit chinois, les opérations d'e-commerce font l'objet d'une réglementation spécifique⁴ qui prévoit que les acteurs ont une obligation de « *notice and takedown* » et une obligation légale de diligence et d'agir promptement en cas de notification. Leur responsabilité n'est engagée qu'en cas de connaissance et d'inaction, comme en Europe. Par deux avis du 14 septembre 2020, la Cour Suprême a renforcé la responsabilité des opérateurs de plateformes d'e-commerce afin d'appliquer les engagements de la Chine contenus dans la section « *Piracy and Counterfeiting on E-Commerce Platforms* » de son accord avec les États-Unis :

- la mise en cause de la responsabilité civile de l'auteur d'une fausse notification n'est dorénavant possible qu'en cas de notification de mauvaise foi (exonération de responsabilité en cas de fausse notification, mais faite de bonne foi) ;
- le titulaire du droit doit déposer une plainte judiciaire ou une plainte administrative dans les 20 jours ouvrables et non plus 15 jours suivant la réception d'une contre-notification (soit une déclaration de non-contrefaçon faite par le vendeur) ;
- l'accord exige qu'une soumission malveillante de non-contrefaçon soit également sanctionnée ;
- l'accord USA/Chine contraint la Chine à prévoir des sanctions administratives pouvant entraîner la résiliation des licences d'opération pour les plateformes de commerce électronique qui ont « échoué à plusieurs reprises à freiner les ventes de produits contrefaits ou piratés ». ■

1. www.import-export.societegenerale.fr, Le marché chinois : e-commerce.

2. La protection du secret des affaires est actuellement codifiée dans la loi contre la concurrence déloyale (« *Anti-Unfair Competition Law* ») adoptée le 2 septembre 1993 puis modifiée en 2017 et 2019.

3. <https://chinaipr2.files.wordpress.com/2020/06/spc-ji-application-of-law-in-the-trial-of-civil-cases-involving-trade-secrets-embassy-translation.pdf>.

4. Loi sur le commerce électronique entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2019.

« À CHAQUE ÉTAPE, C'EST LE NIVEAU TECHNOLOGIQUE DE NOS PRODUITS QUI NOUS A PERMIS DE RÉALISER UNE PERCÉE SUR LE MARCHÉ CHINOIS »



Ghislain LESCUYER, directeur général, Saft ; président du conseil d'administration, Automotive Cells Company

Présente depuis plus de trente ans dans l'Empire du milieu, la société Saft y a investi sur différents marchés, notamment les compteurs intelligents, le transport ferroviaire, la mobilité électrique et le stockage d'énergie. Ghislain Lescuyer, son directeur général, revient sur la stratégie d'investissement de l'entreprise dans cette région du monde et partage ici son expérience du marché chinois acquise au fil de différents projets et partenariats industriels et commerciaux.

Échanges Internationaux. Comment l'aventure chinoise de Saft a-t-elle commencé ?

Ghislain Lescuyer / Saft a pris dès 1988 la décision de s'implanter en Chine, et à l'époque nous n'étions pas si nombreux, afin d'accompagner le développement de ce marché qui s'annonçait très prometteur. Nous avons choisi de le faire par étapes, d'abord via l'export en créant une filiale à Hong Kong, Saft China, puis en développant progressivement des capacités industrielles, à Shenzhen puis à Zhuhai, dans la province du Guangdong. Comme vous le savez, la batterie offre des applications extrêmement diverses – trains, avions, compteurs intelligents, mobilité électrique, etc. – et en fonction des marchés et des clients visés, il s'agissait de développer et de valoriser des technologies différentes en répondant aux attentes du marché chinois.

E.I. Quels sont les atouts qui vous ont permis de réaliser une percée sur les marchés que vous avez visés en priorité, les compteurs intelligents et le transport ferroviaire ?

G.L. / À chaque étape, c'est le niveau technologique de nos produits qui nous a permis de réaliser cette percée. Au départ, notre usine de Zhuhai a concentré sa production sur les compteurs intelligents. Dans ce domaine, le leadership technologique de Saft a séduit des clients chinois très attentifs à tout « plus » de cette nature susceptible de leur procurer un avantage client. Ce fut vraiment un des facteurs clés de l'implantation de Saft dans ce secteur. Les Chinois prêtent attention aux prix bien sûr, mais aussi à la qualité, à la performance. Nous ne sommes pas forcément



les moins chers, mais en revanche si l'on parle en termes de ce que les professionnels appellent le coût total de propriété, autrement dit, le coût tout au long de la vie d'une batterie induit par des facteurs tels que sa fiabilité, sa sécurité et sa durée de vie, nous sommes très compétitifs. J'ajouterai que la constitution d'un réseau de partenaires commerciaux de qualité fut également centrale dans le succès de notre développement chinois.

E.I. En Chine, Saft est aussi très présente dans le transport ferroviaire...

G.L. / Nous avons en effet conquis une part de marché significative dans le ferroviaire, plus précisément les batteries de secours pour

les trains. Aux alentours de l'an 2000, Saft a progressivement gagné des contrats pour équiper ceux qui circulent aujourd'hui dans une vingtaine de grandes villes chinoises et nous avons alors pris la décision d'agrandir l'usine de Zhuhai pour y créer un atelier d'assemblage dédié. Le site est également devenu un pôle d'ingénierie pour les projets ferroviaires destinés aux marchés asiatiques mais également internationaux. Il s'agit d'une autre technologie que celle des compteurs, mais là encore, notre savoir-faire en matière de fiabilité, de sécurité et de durée de vie de nos produits constitue un atout essentiel et nous allons continuer à nous développer sur ce marché.

E.I. En 2019, vous avez franchi une nouvelle étape en créant une coentreprise avec Tianneng pour développer aussi vos activités dans la mobilité électrique et le stockage d'énergie. Quelles sont vos ambitions dans ce domaine ?

G.L. / Saft était déjà présent dans le stockage des énergies renouvelables, et notre actionnaire Total nous a donné l'ambition et les moyens de monter en puissance sur ce segment où le groupe met en œuvre une stratégie de développement à grande échelle. Pour avoir accès au marché chinois, développer des produits innovants, et avoir accès à des capacités de production et d'achats importantes, nous avons imaginé de faire une coentreprise avec un partenaire local. Ensemble nous sommes en train de concevoir des produits adaptés à la demande locale, dans le domaine du stockage des énergies renouvelables mais aussi de la mobilité électrique, autre activité très prometteuse. Ces marchés utilisent la technologie lithium-ion et représenteront environ 1 200 à 1 500 GWh à l'horizon 2025-2030 dont les deux tiers pour le véhicule électrique, et 50 % pour le marché chinois. Si on souhaite réussir dans cette technologie, réaliser des économies d'échelle et être compétitifs, la mobilité électrique et le marché chinois sont les deux facteurs clés. Or, Tianneng est leader dans le marché de la mobilité du deux roues électrique et fournit également des batteries pour certains fabricants d'énergies renouvelables. La société a l'expérience de la production de masse (elle a déjà plusieurs GWh de capacités de production) et un potentiel de développement très important sur ces marchés.

E.I. Y-a-t-il d'autres critères sur lesquels vous avez mis l'accent pour faire ce choix de partenariat ?

G.L. / Nous étions en quête d'un partenaire qui pourrait être complémentaire à la fois sur le plan technologique (qualité de la R&D) et commercial. Nous avons passé au crible un certain nombre de fabricants de batteries et testé la qualité des produits, vérifié la capacité à répondre aux attentes du marché chinois et vérifié aussi que sur le plan culturel nos sociétés pourraient travailler ensemble. Nous avons aussi veillé à ce qu'en matière de taille, un certain équilibre soit respecté. Pour les raisons que j'ai dites, Tianneng répondait à tous ces critères et, société très chinoise, était en quête d'une ouverture sur l'international qu'une entreprise comme Saft, soutenue par un actionnaire puissant, pouvait lui offrir.

E.I. Saft détient 40 % du capital de la coentreprise, Tianneng Saft Energy. Comment allez-vous peser dans la définition et la mise en œuvre de sa stratégie ?

G.L. / C'est Tianneng qui manage la coentreprise, mais – notamment à travers le conseil d'administration – nous sommes étroitement associés à la définition de ce que l'on appelle la feuille de route produits ce qui nous permet de vérifier que l'on développe bien les produits souhaités, que la mise en œuvre se passe bien et que les résultats sont au rendez-vous. Plusieurs membres de l'équipe Saft y occupent des postes à responsabilités, notamment le directeur général adjoint, le patron de la R&D, le directeur qualité et un directeur commercial export. Nous sommes donc au plus près de l'opérationnel, en capacité d'orienter la stratégie et de contrôler la manière dont celle-ci est mise en œuvre.

E.I. À quel horizon attendez-vous les premiers résultats ?

G.L. / La coentreprise ne part pas de rien puisque l'activité apportée par nos alliés chinois est déjà profitable. Pour ce qui concerne les produits développés en commun, il faut en général compter entre douze et dix-huit mois. Nous avons perdu un peu de temps avec la COVID, mais je pense que d'ici une année nous devrions voir les premiers résultats de nos efforts.

E.I. Pour Saft et pour votre actionnaire Total, l'actualité c'est aussi Automotive Cells Company (ACC), une coentreprise créée avec le tandem PSA/Opel et dédiée à la fabrication de batteries destinées au marché européen mais aussi international du véhicule électrique..

G.L. / La batterie représente environ 40 % du coût de production d'une voiture électrique. Autant dire qu'un constructeur automobile qui ne maîtrise pas ce composant a du mal à maîtriser son destin ! Il s'agit donc pour les constructeurs européens d'un défi capital et pour l'Europe d'un enjeu de souveraineté industrielle. C'est si vrai que, comme vous le

savez, cet investissement, plus de 5 milliards d'euros, bénéficiera du soutien financier des pouvoirs publics français et allemands (1,3 milliard d'euros). Et, dès lors que l'automobile représente une partie importante du marché du lithium-ion, l'intérêt stratégique de Total et de Saft était évidemment de faire partie d'un tel projet, tout comme l'intérêt stratégique du projet était de bénéficier des compétences technologiques de Total et de Saft. Les capacités de production d'ACC en France et en Allemagne devraient atteindre 48 GWh à l'horizon 2030, ce qui représente l'équipement d'un million de véhicules.

E.I. Justement, sur quels atouts comptez-vous pour résister à la concurrence étrangère, notamment asiatique, chinoise mais aussi japonaise ou coréenne ?

G.L. / L'excellence technologique de Saft n'est plus à démontrer. Chacun se souvient, par exemple, que la batterie du robot Philae fonctionnait encore dans l'espace au bout de dix ans et avait résisté aux chocs, aux températures extrêmes... Notre meilleur atout est sans conteste technologique et, en ce qui concerne plus précisément ce projet, les ingénieurs tant français qu'allemands sont reconnus pour leur compétence et leur créativité. En outre, l'association de ce haut niveau de compétence et de l'automatisation des lignes de production est un gage de compétitivité. À ces arguments, j'ajouterai un autre élément : très souvent, ce sont les Chinois qui sont les suiveurs et bénéficient de l'expérience des pionniers. Je dirai que, cette fois, c'est nous qui allons bénéficier d'une certaine expérience et opter pour les dernières nouveautés en termes d'équipement et de process. Si vous ajoutez à cela les compétences de la production en série de PSA et le potentiel du marché européen, je pense que nous avons de nombreux atouts. Dernier point, et c'est à l'avantage de la France, l'empreinte carbone de nos batteries sera forcément inférieure à celle des batteries fabriquées en Chine ou dans tout autre pays où l'énergie n'est pas aussi décarbonée. Fort de tous ces atouts, nous sommes très confiants sur nos chances de succès. ■

Saft en chiffres

Depuis près de 100 ans, Saft (filiale de Total à 100 %) propose à plus de 3 000 clients (aérospatiale, marine, transport ferroviaire, télécoms, santé, énergie) des batteries d'une durée de vie toujours plus longue pour l'alimentation de secours et la propulsion de leurs applications critiques. Sa technologie innovante, sûre et fiable assure une haute performance dans l'espace, en mer, dans les airs et sur terre. Avec 4 400 collaborateurs et 14 sites de production, elle est présente dans 18 pays.

HUAWEI, UNE ENTREPRISE FRANÇAISE EN FRANCE



©DR

Linda HAN, vice-présidente des Affaires publiques, Huawei en France

Linda Han est née à Tianjin, ville choisie par Airbus pour installer sa première usine d'assemblage en Chine. Elle se souvient qu'à l'annonce de ce choix tout le monde s'enorgueillissait d'accueillir cette usine d'origine française, emblématique de l'excellence technologique. Aujourd'hui vice-présidente des Affaires publiques de Huawei en France, elle rêve de voir la firme chinoise devenir à son tour le symbole d'une coopération gagnante-gagnante entre la Chine et la France.

Échanges Internationaux. Que représente pour Huawei le partenariat avec la France ?

Linda Han / Installé en Europe depuis vingt ans et en France depuis dix-sept, Huawei a la volonté de devenir une entreprise européenne en Europe et une entreprise française en France. Tous nos efforts sont dirigés en ce sens. La France est en effet pour nous un pays stratégique en matière de R&D et constitue un maillon important de la *supply chain*. Nous avons l'ambition d'être un partenaire économique qui œuvre aux côtés des entreprises françaises à la compétitivité du territoire grâce à des partenariats industriels tissés sur le long terme. Nous travaillons ainsi de concert avec un réseau de 300 entreprises partenaires. Huawei contribue au développement du tissu économique français avec un volume d'achats de 2 milliards d'euros de produits et de services sur les 4 dernières années et prévoit de doubler ce volume pour le porter à 4 milliards d'euros sur les 4 prochaines années. En outre, Huawei France emploie près de 1 000 salariés et soutient 12 200 emplois indirects et induits dans l'Hexagone selon *Oxford Economic*.

E.I. Quelle est votre stratégie d'investissement en matière de R&D ?

L.H. / Nous avons investi 199 millions d'euros en R&D en France depuis 2013 et nous déposons plus de 50 brevets par an en France ce qui représente un total de 215 brevets déposés depuis notre installation. Nous investissons fortement le secteur de la recherche au travers de nos centres R&D répartis à Paris, Boulogne Billancourt, Sophia Antipolis ou encore Grenoble. Ils travaillent sur les sujets liés à la 5G, à l'IA, au design des produits, au signal photo qui sont deux sujets proprement *made in France*. Nous venons d'ouvrir en octobre un nouveau centre à Paris dédié à la recherche fondamentale en mathématiques et a vocation à devenir une fondation ouverte pilotée par un comité scientifique, dont les

résultats seront partagés avec le monde scientifique.

De plus, nous avons créé en 2018 notre *Open Lab* parisien, véritable plateforme dédiée à l'innovation en France, ouverte à tous nos clients et partenaires. Cet espace de 1 000 m² est dédié à nos partenaires qui peuvent y expérimenter les solutions du futur sur les thématiques de la ville intelligente, de nouveaux services en matière de *retail* et du magasin de demain ou encore de la voiture connectée. De nouveaux produits et solutions y sont développés en collaboration avec nos partenaires et clients dans l'esprit d'en faire de nouveaux relais de croissance.

Enfin, nous souhaitons aussi accompagner la compétitivité économique des territoires à travers notre soutien aux start-up françaises. Huawei contribue à l'écosystème numérique français à travers *Digital InPulse*, un programme récompensant l'excellence des start-up françaises. Organisé depuis sept ans en partenariat avec Business France, le Comité Richelieu et la *French Tech*, le concours récompense chaque année 10 start-up, réparties dans les cinq grandes métropoles françaises : Paris, Lyon, Lille, Bordeaux et Nice. Nous organisons un voyage d'affaires dans la « *Greater Bay Area* » du sud de la Chine afin d'offrir des opportunités de développement aux start-up repérées pour leur ouverture à l'international. Nous attribuons également une contribution financière de 30 000 euros pour

le 1^{er} prix et de 20 000 euros pour le 2^e prix dans chaque ville. Avec *Digital In Pulse*, nous avons ainsi accompagné 60 start-up françaises ces 6 dernières années.

E.I. Quels sont vos projets en France ?

L.H. / Nous travaillons actuellement à l'ouverture d'une usine en France, la première sur le territoire français. Son lieu d'implantation sera annoncé à la fin de l'année. Elle produira des solutions technologiques sans fil et les parties clés de nos équipements. Par sa localisation en France, cette usine offrira une proximité avec nos 3 000 fournisseurs européens et sa capacité permettra de couvrir les besoins de l'Europe en matière de réseaux télécom.

Si Huawei a choisi l'Hexagone pour l'installation de sa future usine, c'est parce que nous considérons la France comme un véritable pôle d'excellence bénéficiant d'une infrastructure industrielle et d'une main-d'œuvre de grande qualité ainsi que d'une situation géographique au cœur de l'Europe. À travers la création de cette nouvelle usine, nous investissons 200 millions d'euros, avec à la clé 500 emplois directs et 1 milliard d'euros de création de valeur. Accroître notre ancrage local, investir dans l'innovation au sein des territoires, accompagner les acteurs scientifiques, économiques et industriels en renforçant notre coopération et nos investissements, c'est pour nous la preuve de notre engagement durable en France. ■

Huawei France en chiffres

- 300 partenaires fournisseurs
- 1 000 salariés
- 4 milliards d'euros d'achat de produits et services pour les 4 prochaines années
- 199 millions d'euros d'investissement en R&D
- 215 brevets déposés depuis 2013
- Des centres de R&D à Paris, Boulogne Billancourt, Sophia Antipolis et Grenoble

Gerflor®

theflooringgroup

Компания Gerflor создает,
производит и реализует
инновационные, декоративные и
экологические решения для покрытия
пола и отделки интерьера

АО «ЖЕРФЛОР»
129110, г Москва, ул. Гиляровского 47/5
+7 (495) 785 23 71

gerflorrussia@gerflor.com
www.gerflor.ru
www.gerflor.com



Спорт

Образование

Офисы

Транспорт

Медицина

Промышленность

Розница

LA BLOCKCHAIN VA RÉVOLUTIONNER LA PROTECTION DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE, MAIS PAS COMME VOUS LE PENSEZ



William FAUCHOUX, CEO, BlockchainyourIP

La preuve électronique existait avant la blockchain mais l'irruption de celle-ci dans le domaine de la protection de la propriété intellectuelle et l'ouverture du marché qu'elle engendre favorise la standardisation des pratiques et offre aux entreprises des solutions nouvelles, à la fois plus adaptées et plus efficaces.

La preuve électronique n'est pas apparue avec la blockchain. Des entreprises privées proposent des solutions d'horodatage depuis plusieurs années et l'INPI a même lancé en 2017 son propre service avec l'enveloppe Soleau électronique. Certains observateurs ne comprennent donc pas l'engouement qui existe autour de la preuve blockchain et n'y voient qu'un effet de mode.

Ils ont tort et raison à la fois. Raison, car il est vrai qu'il n'y a pas de différence fondamentale entre la finalité et l'usage d'une enveloppe Soleau numérique, d'un constat d'huissier ou d'une preuve blockchain. Tort, car raisonner ainsi c'est adopter une vision restrictive et court-termiste.

Pour comprendre l'impact réel de la blockchain dans le domaine de la preuve d'antériorité, il faut regarder au-delà de la preuve. Le passage de solution d'horodatage propriétaire à une technologie unique *open source* va :

1. entraîner une standardisation des pratiques probatoires,
2. bousculer les sociétés proposant des services d'horodatage et les contraindre à innover en matière d'expérience utilisateur pour se distinguer.

Vers une standardisation des pratiques probatoires

1. Les solutions d'horodatage traditionnelles (sociétés privées, institut public ou encore tiers de confiance), sont ancrées dans une logique nationale. L'enveloppe Soleau ou le constat huissier sont inconnus en Chine par exemple. Dans ces conditions, l'exploitation d'une preuve à l'international même si elle est parfaitement possible est source de friction.
2. À l'échelle de l'entreprise, l'hétérogénéité des solutions est également un problème. Le brouillard de la désorganisation masque les droits de propriété intellectuelle non enregistrés et ne permet pas de les intégrer dans la construction d'une stratégie IP. Cette si-

tuation est flagrante dans les groupes de sociétés où le niveau de qualité des pratiques IP est très inégal dès lors que les filiales sont autonomes sur ces questions.

3. À l'inverse des solutions existantes, la blockchain est basée sur des règles mathématiques et une technologie *open source* et ces règles sont les mêmes que l'on soit à Paris, à Tokyo ou à Londres. Avec l'internationalisation des enjeux juridiques, on peut prévoir que la blockchain va s'imposer comme un standard international de preuve.

Un changement de paradigme induit par la preuve blockchain

Pourquoi les entreprises suivent-elles encore, en 2020, l'historique de leurs preuves au moyen d'un logiciel de tableur ? Pourquoi faut-il compter 20 minutes pour horodater un document ? Pourquoi doit-on penser à renouveler ses preuves ? Toutes ces limites ne sont pas liées à la technologie d'horodatage utilisée (qui fonctionne très bien) mais à une expérience utilisateur pauvre. Pas besoin d'être un champion en mathématiques lorsqu'on regarde les chiffres de la protection des droits de propriété intellectuelle non enregistrés pour constater que quelque chose est cassé. Ainsi, dans son rapport d'activité de 2019, l'INPI dénombre 26 765 enveloppes Soleau et 19 613 e-Soleau. Par comparaison, 132 372 marques ont été déposées ou renouvelées en 2019. Les entreprises boudent les droits de propriété intellectuelle non enregistrés.

Chez BlockchainyourIP, certains de nos utilisateurs les plus actifs réalisent plus de 3 000 preuves par an, soit à eux seuls près de 7 % du nombre annuel d'enveloppes Soleau et d'e-Soleau confondus. Même s'il n'existe aucun chiffre à ce sujet (d'ailleurs impossible à recenser), on peut penser que la preuve blockchain est déjà la solution la plus utilisée au monde pour protéger les droits de propriété intellectuelle non enregistrés. Ce n'est pas qu'une majorité des entreprises ait recours à la preuve

blockchain ; en revanche, celles qui l'utilisent identifient et protègent leurs créations sans comparaison.

Mais alors comment se fait-il que personne ne se soit penché sur cette question avant l'arrivée de la blockchain ? Parce que les solutions d'horodatage reposaient sur des technologies propriétaire et/ou, sur la qualité de tiers de confiance. Avec la blockchain, la preuve d'antériorité est en train de basculer dans l'*open source*. Ce changement abaisse la barrière à l'entrée et entraîne une standardisation technologique de la preuve qui place les différents acteurs sur un pied d'égalité. La valeur ajoutée des solutions d'horodatage va se déplacer de la technologie vers une expérience utilisateur propriétaire et les acteurs devront miser sur des services connexes à la preuve pour faire la différence.

De nouveaux cas d'usage adaptés à l'économie digitale

La preuve blockchain est certes une preuve augmentée mais le vrai changement réside dans la nouvelle approche de l'administration de la preuve qui est créatrice de cas d'usage innovants. Le plus commenté est probablement la protection au fil de l'eau. Aujourd'hui, la philosophie de la preuve, c'est une philosophie de protection *a posteriori*. Lorsque le « *time to market* » est important (par exemple, dans l'horlogerie ou la joaillerie), cette situation entraîne une période d'insécurité juridique pendant toute la phase de conception. La fluidité des solutions blockchain nouvelles génération et leurs coûts de fonctionnement autorisent une approche beaucoup plus fine et une protection de toutes les versions de la création. Ceci n'est qu'un exemple parmi d'autres et beaucoup reste à inventer, mais il est certain que la blockchain et l'ouverture du marché qu'elle engendre vont bouleverser de manière indirecte la pratique des entreprises en matière de protection des droits de propriété intellectuelle non enregistrés en faisant (enfin !) entrer la preuve dans l'ère de la modernité. ■

COMMENT SE PROTÉGER FACE À LA MENACE CYBERNÉTIQUE AU TEMPS DU CORONAVIRUS ?



©DR

Olivier RAJSWING, président fondateur, Global Group et Global Analytica ; expert spécialiste en stratégie cyber-HUMINT, Moyen-Orient et affaires gouvernementales

Pour les pirates informatiques, toute crise constitue une opportunité de mener des cyberattaques ciblées. Celle de la COVID-19 n'échappe à la règle et augmente la vulnérabilité des entreprises et des institutions publiques et privées, à commencer par l'hôpital. Quelques conseils pour redoubler de vigilance et se protéger.

En France, les attaques par rançongiciels augmentent en nombre, en fréquence et en sophistication. Depuis le 1^{er} janvier 2020, l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) a recensé près de 104 attaques de cette catégorie avec des conséquences dévastatrices sur la continuité d'activité et la survie des organisations. Autre chiffre alarmant, les cyberattaques ciblant les hôpitaux ont bondi de 475 %, soit 5 fois plus qu'à la normale. Comment s'armer face à la menace cybernétique à l'ère du coronavirus ? Quels sont les enjeux autour de cette forme de sécurité souvent mal comprise et négligée ? L'écosystème de la cybermenace semble suivre précisément la propagation géographique de la COVID-19 avec des attaques en Asie, puis en Europe de l'Est et Europe de l'Ouest et sur le continent américain. Le territoire français présente donc un risque d'attaques accru. Les pirates informatiques profitent de cette pandémie inédite pour mener des cyberattaques ciblées. On observe également que les groupes de cyberhackers sont de plus en plus nombreux à être parrainés par des États qui utilisent le thème de la pandémie pour mener des campagnes d'espionnage de grande ampleur.

Le télétravail augmente les risques

Depuis plusieurs mois, des collectivités territoriales, des organismes publics mais aussi des entreprises de toutes tailles et dans tous types de secteurs sont victimes de cyberattaques. Parmi eux on peut citer des organisations et institutions aussi diverses que la communauté d'agglomération du Grand Cognac, le centre hospitalier de Rouen, la commune de Tullins, la mairie de Mitry-Mory, le géant industriel Bouygues Construction, le cabinet d'avocats Puzzle, le fabricant de verre Essilor. Ce phénomène inquiétant frappe également les plus hautes instances judiciaires : le procureur de

Paris, mais aussi des magistrats et avocats chargés de dossiers sensibles ont été victimes de cyberattaques depuis le début de l'année 2020. Un enjeu nouveau est apparu, avec la généralisation du « home-office » ou télétravail. Bien que très bénéfique pour les sociétés et les établissements publics à de nombreux points de vue, cette nouvelle pratique augmente les risques en matière de cybersécurité. Car c'est en effet au travers des salariés mal formés voire totalement ignorants de ces enjeux, que les pirates informatiques peuvent compromettre le système d'information d'une organisation en profitant des failles de sécurité (outils personnels à des fins professionnelles, installation de logiciels ou applications à risque, utilisation de solutions de stockage de données trop peu sécurisées).

Le cas des institutions médicales

Depuis le début de la crise sanitaire, l'univers de la santé s'est révélé être très mal armé pour faire face à cette double menace sanitaire et cyber. Les fortes tensions qui pèsent sur les hôpitaux à l'ère de la COVID-19 encouragent les hackers à se concentrer sur ce secteur. Il y a urgence à identifier les menaces et à sécuriser les projets liés au développement de l'e-santé (télé médecine, plateforme de prise de RDV, *chatbots*, etc.). Toutes ces nouvelles technologies disséminent les données et complexifient la notion de périmètre de data à protéger. Quant à la connexion de certains dispositifs médicaux (tensiomètre, défibrillateur ou pompe à insuline), elle constitue une évolution majeure pour le monde de la médecine, mais peut aussi représenter une faiblesse face aux cyberattaques.

Il existe des solutions qui permettent d'évaluer et de vérifier ces failles puis de proposer des solutions sur mesure afin d'endiguer la menace et de maximiser le niveau de sécurité au sein des entreprises.

Des solutions et des entreprises spécialisées

La maîtrise du risque passe d'abord par la sensibilisation et l'éducation des utilisateurs du système informatique qui se voient attribuer des responsabilités nouvelles pour protéger les données de leur organisation. Le *redteaming* permet d'élaborer des scénarios d'attaque (déstabilisation, espionnage, sabotage, cybercriminalité) et de lister les vulnérabilités avérées dans un laps de temps réduit.

En général, l'investissement du pirate informatique est proportionnel à ce qu'il peut gagner et, pour l'entreprise aussi, il doit être relatif à la valeur de ce qu'elle souhaite protéger. Ainsi, si ce qu'elle protège vaut 1 million d'euros, elle ne peut se permettre d'investir quelques centaines d'euros dans la sécurité cybernétique, mais devra compter avec un montant qui, dans certains cas, pourra représenter jusqu'à un ratio de 10 %.

Les solutions proposées par l'ANSSI sont de bonnes solutions, relativement peu coûteuses pour les petites et moyennes cibles. Pour des entreprises de plus grandes tailles ou des structures publiques plus importantes, il est crucial de faire appel à des sociétés spécialisées et expérimentées dans la mise en œuvre de systèmes de sécurité de haut niveau.

Les prochains mois seront déterminants. Les périodes de crises sanitaires et économiques sont en effet propices à des ajustements où bien souvent les enjeux éthiques sont négligés au profit d'une survie économique à n'importe quel prix. Les marchés sont de plus en plus fragiles, volatiles, donc attaqués et risqués. Les entreprises et États se retrouvent dans une situation bien plus précaire qu'à la normale. Ainsi, la nécessité de s'armer et de prévenir ces attaques est plus que nécessaire pour la survie de ces acteurs et la sécurité des marchés de demain. ■

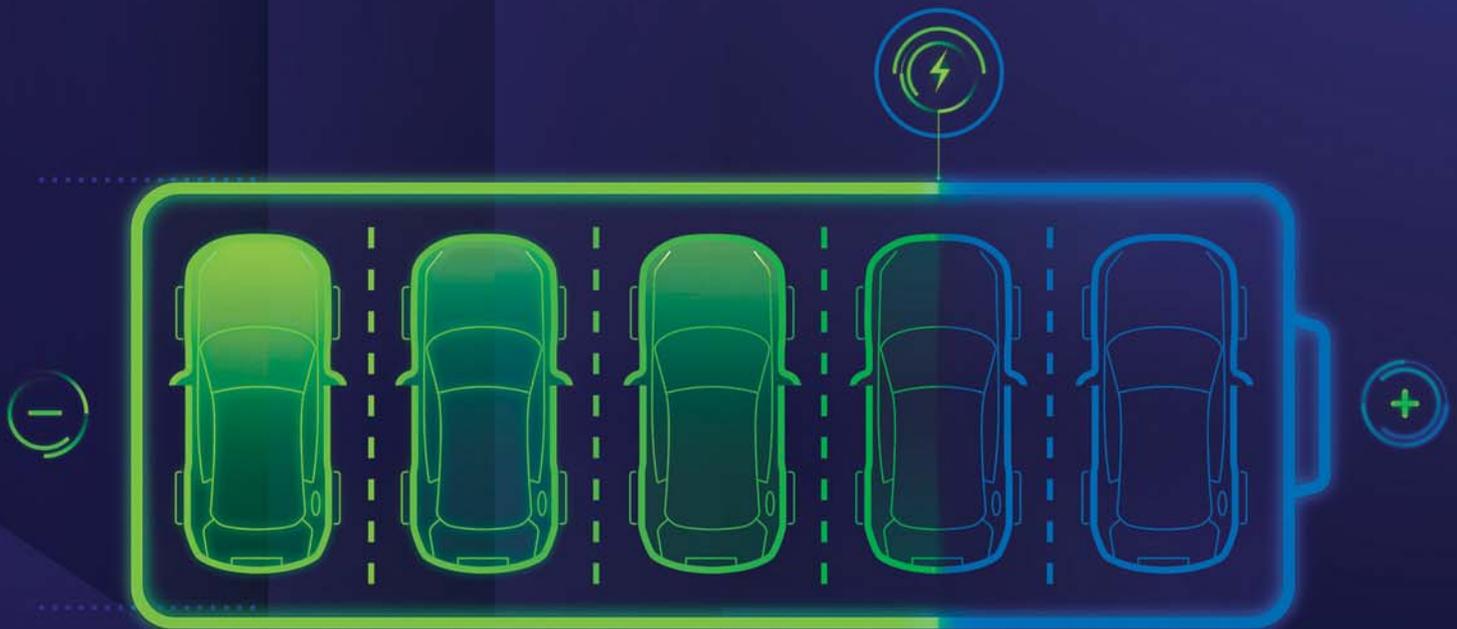
**En Norvège,
les conditions de
vie sont optimales.**

Pour le saumon.

Pourquoi l'homme s'est-il installé dans une région aussi inhospitalière ? Parce que c'est le lieu idéal pour le poisson. Dans les eaux glacées, la croissance du saumon de Norvège est lente, ce qui lui donne meilleur goût.



TOTAL MOBILITY installe aussi des bornes de recharge électriques!



Un nouveau service dans l'offre TOTAL MOBILITY : nous poursuivons notre accompagnement vers votre mobilité électrique : au-delà de la carte TOTAL multi-énergies, nous installons des bornes de recharge électriques dans votre entreprise et au domicile de vos collaborateurs. Grâce à l'espace client, pilotez le TCO* de l'ensemble de vos véhicules électriques et thermiques et supervisez l'ensemble de vos bornes de recharge.

www.mobility.total/fr

L'énergie est notre avenir, économisons-la!
Committed to Better Energy = Engagé pour une énergie meilleure.
*TCO : Total Cost of Ownership = Coût global de possession.