

# **DERRIÈRE LA SOUVERAINETÉ, UN CHAMP D'OPPORTUNITÉS DE MOYEN TERME**

Les États européens ont construit leur prospérité économique en s'appuyant sur quatre facteurs : une compétitivité basée sur une sous-traitance à bas coût en Chine, une sécurité des biens et des personnes basées sur le respect du droit international et de l'OTAN, une compétitivité énergétique basée sur un approvisionnement dans la zone d'influence russe, et des ressources financières abondantes et à bas coût.



**AU QUOTIDIEN, POUR L'ENTREPRENEUR,  
IL S'AGIT DÉSORMAIS DE MAÎTRISER LE MAILLON  
CRITIQUE DE SA PROPRE CHAÎNE DE VALEUR.**

# ACTUS.

## → SOUVERAINETÉ

Héritage d'une mondialisation, les chaînes de valeur sont devenues très interconnectées. Les petites entreprises et grands groupes ont construit des chaînes de production par assemblage de pièces, blocs, tierces-parties venant des 4 coins du monde : 49 % des semi-conducteurs viennent de TSMC à Taiwan, 70 % de la production de laine de Chine, 50 % du lithium d'Australie, 16% du blé d'Ukraine et de Russie... Rares sont aujourd'hui les produits finis qui ne tirent pas profit de cet assemblage permettant de disposer des pièces les plus abouties, aux meilleurs coûts dans un monde où les distances se contractent par l'excellence de la logistique internationale.

Les signaux de la fin du modèle actuel se manifestent déjà : urgence énergétique liée à la pénurie de gaz, inflation endémique, intensifiant les appels à un changement de système. Depuis la crise de la Covid 19, et le phénomène s'est renforcé avec la guerre en Ukraine, la pénurie a freiné ou paralysé des pans entiers de l'industrie française forçant jusqu'à la mise à l'arrêt de l'automobile à l'aéronautique en 2020 faute de semi-conducteurs. À cette époque, le groupe Renault ou Stellantis ont ainsi dû mettre en activité partielle leurs usines par manque d'approvisionnement. Aujourd'hui c'est le doliprane - molécule pourtant tombée dans le domaine public - qui tend encore à manquer. Plus qu'une démondialisation, c'est le modèle de mondialisation qui se redessine progressivement en tenant compte des réalités géopolitiques et des priorités environnementales. Les conditions qui ont mené à la mondialisation progressive des échanges de biens et de services, loin de disparaître, sont toujours puissantes : accélération des échanges par les progrès numériques, nécessité de s'approvisionner en ressources rares, développement de nouveaux secteurs (quantique, spatial, pour ne donner que deux exemples)

qui brassent les cerveaux les plus brillants par-delà les frontières... **Nous ne vivons une mondialisation repensée au prisme d'une réévaluation des risques (environnementaux, géopolitiques, sanitaires...) et s'y adaptant via des relations d'interdépendance elles aussi réévaluées.**

Les équations à résoudre pour maintenir vigueur économique, prendre en compte les tensions géopolitiques sans perdre de vue la protection de la planète ne sont pas simples : où et comment produire ? à quel potentiel partenaire accorder sa confiance ? quelles sources d'énergies investir ? quels modes de logistique privilégier ? Ce sont à ces questions, parmi tant d'autres, que doivent répondre les entrepreneurs. **C'est probablement cela la souveraineté au quotidien.**

Dans ce nouveau contexte, sécuriser ces chaînes de valeurs devient désormais un enjeu de continuité d'exploitation pour les entrepreneurs avant d'être un enjeu de compétition. À défaut d'avoir la capacité de reprendre pied sur certains maillons clés de la chaîne de valeur, sécuriser un maillon est une façon de disposer d'un atout pour sécuriser son propre approvisionnement en aval.

Le nouveau modèle de mondialisation plus « souverain » vers lequel nous nous dirigeons pourrait être celui d'une plus grande proximité géographique, marqué par le passage de « l'off-shore » au « friend-shore ». Christine Lagarde résume ce changement de paradigme **comme le passage d'une mondialisation globale à une mondialisation régionalisée, « de la dépendance à la diversification, de l'efficacité à la sécurité »**. Des échanges internationaux qui ne s'arrêtent donc pas, mais qui se font désormais entre États « amis », proches sur le plan des valeurs (régime politique, droits humains, protection de l'environnement) comme de

la géographie. La nature des échanges évoluerait également, vers plus de services.

**Au quotidien, pour l'entrepreneur, il s'agit désormais de maîtriser le maillon critique de sa propre chaîne de valeur.**

Sur les chaînes de valeur établies, la souveraineté ne veut donc pas dire indépendance, mais création d'un avantage stratégique en s'insérant de façon adroite et spécialisée. L'autonomie stratégique qui en découle se construit à partir de la possession d'un maillon déterminant, base de la négociation avec les autres acteurs de la chaîne. Comprendre la structuration de sa chaîne de valeur, avec ses dépendances, ses forces et ses menaces est l'unique moyen pour investir de manière focalisée pour créer un actif stratégique monnayable et donc armer la négociation.

En reprenant l'exemple de l'industrie du semi-conducteur, les besoins ouverts par la 5G (gestion de l'électronique de haute fréquence) ou la voiture électrique (gestion de l'électronique de haute tension) s'accordent mal de la technologie de semi-conducteur actuelle. Aucun acteur ne dominant encore vraiment, ce sont deux domaines où il serait possible d'acquérir un leadership décisif, en focalisant les investissements européens sur ce point d'insertion précis dans la chaîne. L'avantage qui en découlerait permettrait de structurer un rapport de négociation avec les autres acteurs du semi-conducteur dont l'Europe dépend, dans un paradigme « donnant - donnant ». **Il s'agit donc d'un nouveau champ d'opportunités pour l'entrepreneur issu de paradigme de mondialisation nouveau. Il impose comme tout changement du temps, de l'énergie et des ressources avant de produire les fruits d'une croissance redessinée.**

**63,7  
Md €**

d'importations de biens chinois en France en 2021 (source Direction du Trésor)

**90 %**

du gaz de l'Europe est importé (source CEE)

**30  
MM**

d'emplois dépendent en Europe du commerce extérieur au sein des Vingt-Sept (source CEE)