

# **Techniques Offensives et Guerre Economique**

par

**Christian Harbulot**

*L'auteur remercie :*

- ADITECH (Association pour la Diffusion de l'Information Technologique).
- Le Ministère de la Recherche et de la Technologie et le Centre de Prospective et d'Etudes (C.P.E.) qui ont soutenu la publication de cette étude.

## Nouvelle introduction

Fin 1988, Thierry Gaudin, directeur du Centre de Prospective et d'Évaluation (CPE) du Ministère de la Recherche et Jean-Pierre Quignaux<sup>1</sup>, secrétaire général de l'Association pour la Diffusion de l'Information Technologique (ADITECH) décident de financer la réalisation d'une étude sur la guerre économique. Ce thème est à peine étudié à l'université et essentiellement par des historiens comme Georges Henri de Soutou<sup>2</sup>.

A la fin des années 80, le Japon est sur la sellette. Il est présenté comme un pays agressif sur le plan commercial et comme une menace pour les économies occidentales. Ce pays fait l'objet d'une polémique dans les médias hexagonaux. Cette actualité confortera la légitimité de l'étude *Techniques offensives et guerre économique* lorsqu'elle sera diffusée dans certains milieux politiques gouvernementaux de gauche au début des années 90. Edith Cresson, comme Ministre des Affaires Européennes puis Premier Ministre et Roland Dumas comme Ministre des Affaires Etrangères recevront son auteur pour entamer un dialogue qui aboutira à la transformation d'ADITECH en ADIT avec un statut d'Établissement public industriel et commercial.

### **Pourquoi faire rééditer une étude écrite en 1989 ?**

Cette étude a été conçue et réalisée avant la chute du Mur de Berlin. La problématique de la guerre économique était à peine émergente. Il est impossible d'étudier les bases de l'Histoire humaine sans aborder la question des rapports de force économiques, quel que soit la période historique. Il a fallu attendre la fin du XX<sup>e</sup> siècle pour rentrer dans le vif du sujet sans tomber dans le piège des partis pris nationaux ou idéologiques et pour qu'elle commence enfin à être traitée de manière plus systématique autant dans les publications que dans la presse. Du côté des publications, il existe encore un certain sectarisme dans la manière d'aborder le sujet. Certains auteurs français abordent la question comme si elle n'avait jamais été traitée auparavant. Ce manque de sérieux nuit à la qualité de l'approche et est un obstacle supplémentaire pour enraciner le débat.

---

<sup>1</sup> Thierry Gaudin est un polytechnicien atypique qui s'intéresse aux aspects culturels, historiques et politiques des enjeux économiques. Jean-Pierre Quignaux vient du SGDN et a créé ADITECH pour valoriser la production de connaissance des experts scientifiques identifiés par le CPE.

<sup>2</sup> Georges Henri Soutou, *Le sang et l'or. Les buts de guerre économiques des grandes puissances*, Fayard, 1990.

## La nécessité d'une grille de lecture

L'étude *Techniques offensives et guerre économique* a été conçue sur le principe d'une analyse comparée des contextes culturels et historiques qui génèrent des dynamiques d'affrontement économique. L'objectif de ce travail de recherche est de définir les termes d'une grille de lecture de la guerre économique à partir de la démarche suivie par certains pays comme les Etats-Unis, le Japon et l'Allemagne. Il ne s'agissait pas de faire un constat mais plutôt d'essayer de cerner les éléments dynamiques d'une stratégie d'accroissement de puissance. Cette approche de la notion de puissance est encore peu étudiée sous forme d'analyse comparée par les historiens, les politistes et les économistes. Les universitaires américains Jane Burbank et Frederik Cooper<sup>1</sup>, professeurs à la New York University, ont fait ressortir l'importance récurrente des rapports de force économique dans les motifs d'affrontement entre les empires. Il manque cependant dans cette analyse comparée des modèles d'empire une réflexion plus approfondie sur les méthodes d'accroissement de puissance. L'objectif de la démarche de recherche que j'ai menée à la fin des années 80 était justement d'apporter un éclairage complémentaire sur la manière dont certains pays avaient accru leur puissance par le biais de l'économie.

La perception française du concept de puissance est fortement marquée par des antécédents historiques qui l'ont vidée d'une partie de sa substance. Comme je le rappelais en 2011 dans un texte<sup>2</sup> destiné au Conseil Supérieur pour la Formation et la Recherche Stratégique (CSFRS), l'ambiguïté française sur le concept de puissance est identifiable dès la révolution française par le refus des autorités républicaines d'assumer officiellement la politique de conquête territoriale menée durant les guerres révolutionnaires. En n'assumant pas cette réalité, les élites politiques ont été incapables de formuler une doctrine claire en matière de puissance. Ces dernières ont même faussé la perception du patriotisme en mélangeant les problèmes de crise politique intérieure et d'affrontement avec des puissances extérieures. Par trois fois en un peu plus d'un siècle, une force politique nationale préoccupée par la prise du pouvoir s'est alliée à un pays qui nous avait vaincus sur le plan militaire :

- En 1815, Louis XVIII succède à Napoléon I<sup>er</sup> avec l'appui de la Grande-Bretagne, de la Prusse, de l'Autriche et de la Russie dont les troupes alliées pour la circonstance ont battu l'armée française à Waterloo.

---

<sup>1</sup> Jane Burbank et Frederik Cooper, *Empires - De la Chine ancienne à nos jours*, Payot, 2011.

<sup>2</sup> Christian Harbulot, *Puissance et modèle de société*, CSFRS, 2011.

- En 1870, Adolphe Thiers obtient de Bismarck, vainqueur de l'armée française, l'autorisation de réarmer une force de cent mille hommes capable d'affronter la Commune de Paris. Thiers ne peut pas gagner contre les communards sans l'aide indirecte de l'occupant.
- En 1940, le maréchal Pétain signe un pacte de collaboration avec l'Allemagne, puissance victorieuse de la France. L'Allemagne nazie cautionne le nouveau régime de Vichy en contrepartie de concessions territoriales, financières, économiques et militaires.

Dans les trois cas de figure, l'assimilation de la conquête du pouvoir à la nécessité de sauver le pays a contribué à faire naître dans l'opinion publique une certaine méfiance à l'égard du patriotisme et de ses finalités. Le patriotisme est l'expression du dévouement du citoyen pour son pays, en particulier lorsqu'il est menacé par un envahisseur. Il devient une notion plus abstraite lorsque l'ennemi est présenté après la défaite comme un partenaire indispensable.

Cette série de crises institutionnelles a constitué un obstacle majeur à l'émergence d'une approche homogène en matière de réflexion sur la stratégie de puissance. En 1958, le créateur de la V<sup>e</sup> République a tenté de dénouer ces nœuds gordiens. Soucieux d'assurer le meilleur positionnement possible de la France dans le concert des nations, le général de Gaulle a eu du mal à faire passer ce discours dans la population. Son retour à la tête du gouvernement fut considéré par ses détracteurs comme un passage en force dans la vie politique française, même si le risque majeur de guerre civile en raison du conflit algérien, pouvait servir de justification. Une fois de plus, le débat sur la puissance était parasité par l'accord passé avec un adversaire extérieur.

### **La crise du patriotisme fausse-t-elle la lecture de la puissance ?**

L'affrontement idéologique entre les deux Blocs a suscité une autre forme de rupture dans l'approche collective que nous avons du patriotisme. Dès la révolution russe, les partisans du modèle communiste ont pris fait et cause pour un autre type de patrie, à savoir l'Union des Républiques Socialistes Soviétiques, qui fut présentée durant l'Entre-deux guerres comme la patrie du socialisme. Cet abandon d'un idéal patriotique national au profit d'un idéal patriotique étranger, censé matérialiser l'expression d'une nouvelle solidarité entre les peuples en lutte, a faussé les repères élémentaires forgés par les Etats Nations. L'ennemi n'était plus seulement extérieur, il devenait intérieur. Les défenseurs du système capitaliste durent revoir leur approche de l'unité nationale.

Les retombées des guerres coloniales et de la guerre froide ont réduit la dimension du patriotisme au plus petit dénominateur commun. En comparant la notion de puissance à un acte de domination, la classe politique française l'a progressivement exclue de son vocabulaire à la suite des polémiques engendrées par les guerres coloniales. Le général de Gaulle esquissa les bases d'une alternative

pacifique à la guerre froide, fondée sur la recherche de l'équilibre entre l'Est et l'Ouest ainsi que le rapprochement entre le Nord et le Sud. A l'écouter, le renouveau de la grandeur de la France passait par cette remise en cause de la division du monde en deux systèmes idéologiques diamétralement opposés. Les Etats-Unis combattirent cette recherche d'autonomie stratégique, parce qu'elle était contraire à leur volonté de suprématie sur la politique mondiale. L'histoire de cette rivalité de puissances entre deux alliés n'est que très partiellement écrite<sup>1</sup>. Le général de Gaulle a échoué dans sa recherche d'une troisième voie, alternative à la théorie des Blocs. Cette tentative de dessiner une grande stratégie pour la France n'a pas été possible par manque de soutien international, mais aussi par absence de motivation des élites françaises pour une telle stratégie. Après les défaites engendrées par les guerres coloniales, le gaullisme a incarné une valeur refuge de l'engagement patriotique, tout en symbolisant une certaine idée de la puissance de la France. La démission brutale du général de Gaulle laissa un vide qui ne fut pas comblé par ses successeurs. Aucune réflexion de fond sur l'accroissement de puissance n'est venue compléter l'approche défensive conçue aux lendemains de la seconde guerre mondiale.

Si la compétition entre modèles de société est une notion en passe de devenir obsolète, la thématique de la puissance ne se réduit pas pour autant comme par le passé à la problématique militaire. La perte de crédibilité du modèle de référence américain n'est pas compensée par une influence d'une autre nature. Ce qui signifie que les stratégies d'influence sur les normes, l'éducation, la structuration de la société de l'information ou les systèmes juridiques (pour se limiter à ces exemples) auront des conséquences décisives sur la manière dont les puissances affirmeront leur position sur l'échiquier mondial.

### **Les conséquences de la perte de sens au XIXe siècle<sup>2</sup>**

Les élites françaises ont-elles toujours ignoré cette approche de l'économie de marché ? L'Histoire démontre le contraire. Du Colbertisme<sup>3</sup> à la fin de la Restauration, il a existé en France une perception des enjeux de puissance en termes économiques. Le symbole de ce rôle de l'économie dans l'accroissement de puissance était le modèle de développement du royaume britannique qui reposait depuis ses origines sur le commerce et les moyens militaires qui en assurèrent l'essor (recours à la piraterie maritime contre les galions espagnols et portugais, contrôle des axes de circulation sur les

---

<sup>1</sup> Vincent Jauvert, *L'Amérique contre de Gaulle, histoire secrète, 1961-1969*, éditions du Seuil, 2000.

<sup>2</sup> Christian Harbulot, *Et la France dans tout cela?* numéro trois de la Nouvelle Revue de Géopolitique, page 76 à 79, 2012.

<sup>3</sup> Le colbertisme se résume par la formule "Tout par et pour la métropole." Cette doctrine économique-politique a été conçue au XVII<sup>e</sup> siècle par Jean-Baptiste Colbert, contrôleur général des finances de Louis XIV. Elle vise à optimiser le développement de l'économie française en limitant les importations et en encourageant les exportations.

océans, maîtrise du blocus lors des guerres napoléoniennes, moyens militaires utilisés pour atteindre des objectifs économiques lors des deux guerres de l'opium contre la Chine).

La lucidité française sur la réalité des rapports de force économiques s'effrite sous la Restauration. Après 1815, le dispositif de résistance<sup>1</sup> mis en place par Napoléon Ier à partir de 1805 pour faire face à l'offensive commerciale britannique<sup>2</sup> cède du terrain sous l'influence de Londres. Pour promouvoir la *free Trade*, Londres fait publier des articles et des ouvrages favorables au libre échange dans la presse française. Cette littérature a pour objectif de substituer au discours sur la préservation de la puissance économique d'un pays, un plaidoyer sur l'ouverture des frontières. La légitimité de cette propagande présentée comme une nouvelle science de l'économie de marché s'appuie sur la nécessité du progrès industriel. Cette stratégie d'influence porte ses fruits avec l'accession au pouvoir du futur Napoléon III. L'instabilité qui secoue le pays depuis les révolutions de 1830 et 1848 l'incite à privilégier une vision axée sur les priorités de la politique intérieure : le soutien des milieux de la finance pour renforcer son influence dans les élites et un discours saint simonien<sup>3</sup> pour temporiser les revendications populaires et syndicales. Ce choix politique sera finalisé par le traité de libre commerce signé avec l'Angleterre en 1860 contre l'opposition des milieux industriels français. A partir de cette date naît la confusion dans les esprits. Le libéralisme comme base de référence de l'économie de marché se substitue à une vision réaliste des rapports de force économique entre puissances. La classe politique française de droite comme de gauche perd ce type de points de repère pendant près d'un siècle, à l'exception de quelques périodes spécifiques comme la guerre économique sous-jacente à la première guerre mondiale ou le débat sur l'importance géopolitique du pétrole au cours de l'entre deux guerres.

Les retombées de la seconde guerre mondiale auraient pu relancer le débat dans la mesure où les Etats-Unis œuvraient pour la disparition des empires coloniaux européens. Les conséquences économiques de cette remise en cause de notre statut de puissance ne sont pas négligeables. En quittant l'Indochine, la France perd son réseau de sociétés de commerce dans une zone qui sera un demi-siècle plus tard le cœur de l'économie mondiale. Elle ne l'a jamais reconstitué par la suite. Mais la guerre froide impose l'idéologie comme la grille de lecture dominante. Les travaux de Raymond Aron

---

<sup>1</sup> David Todd, *L'identité économique de la France*, Grasset, 2008.

<sup>2</sup> L'économie française est très affaiblie par les guerres révolutionnaires et napoléoniennes. Le royaume d'Angleterre est certes très endetté par l'effort de guerre consenti mais il prend dans le même temps une avance importante à cause de la révolution industrielle. Londres a donc tout intérêt à forcer les autres pays à abaisser leurs barrières douanières car les produits anglais sont très compétitifs.

<sup>3</sup> Saint-Simon est un aristocrate qui est polarisé par le débat politique sur l'organisation de la société française. Il prône l'émergence d'une société fraternelle entre les forces vives d'une nation qui serait administrée au nom de l'intérêt général et du bien commun et la paix entre les peuples. Cette approche, marquée par la chute de la Monarchie et les épisodes sanglants de la Révolution, est très déficiente dans l'analyse des rapports de force entre puissances.

sur la puissance valident les critères économiques en termes de géographie économique mais n'intègrent pas la grille de lecture qui ressort du conflit douanier qui opposa les puissances dominantes du XIXe siècle.

Cette perte de sens a été accentuée par la priorité donnée à l'unité du camp occidental contre la menace soviétique.

Les rapports de force entre économies occidentales sont à cette époque un sujet tabou. Les élites françaises ont une priorité : la reconstruction du pays. Les seuls débats lancés sur des sujets connexes à la problématique gommée le siècle précédent sont les attaques du parti communiste contre les concessions accordées par la France dans le cadre du plan Marshall. Citons à titre d'exemple la mobilisation des professions du cinéma contre l'augmentation des quotas de films américains sur les écrans de l'hexagone. Mais ces polémiques n'eurent que très peu d'effets sur la prise de conscience des élites. Comme c'était le PCF qui orchestrait ces campagnes de protestation, les arguments étaient assimilés à de la propagande en faveur du Bloc de l'Est et donc jetés aux oubliettes. Il faut attendre l'arrivée du général de Gaulle aux commandes de la Ve République pour assister à une tentative de redéfinition des enjeux de puissance sous l'angle économique.

### **Les limites d'une approche autocentrée du marché mondial**

Le créateur de la Ve République avait une véritable vision de la puissance de la France, y compris sur le plan économique comme le démontre sa volonté de desserrer l'emprise des sept grandes compagnies anglo-saxonnes sur notre approvisionnement en pétrole par la création d'Elf Aquitaine. Il en est de même pour les quotas d'entreprises américaines implantées en France. De manière générale, l'administration percevait le bienfondé de préserver ou d'accroître la puissance de la France sur le plan militaire (force de dissuasion nucléaire), au niveau diplomatique (maintien du siège au Conseil de Sécurité de l'ONU), et dans la recherche d'un solde positif du commerce extérieur par la signature de grands contrats d'Etat à Etat. Concernant l'aménagement du territoire, la préoccupation principale de la Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR) fut à cette époque la construction des grands axes de transport routier et la modernisation des infrastructures d'intérêt général. La réflexion stratégique se centra progressivement sur un mot clé : vendre l'attractivité du territoire pour que des entrepreneurs étrangers investissent en France. En revanche, il n'exista pas de comité de pilotage pour évaluer les bénéfices moyen/long terme de telles opérations en termes d'intérêt de puissance. Cette vision à sens unique ne permettait pas de tracer et d'évaluer les intentions des apporteurs étrangers d'activité ou de capitaux, ni de tirer le bilan des échecs et des pratiques déloyales (captation des subventions et abandon rapide de l'exploitation des

entreprises acquises par des capitaux étrangers, pillage technologique et autre manœuvre d'encercllement de firmes d'origine française par le rachat de sous-traitants). Autrement dit le besoin ressenti de se battre à armes égales entre puissances économiques n'était même pas inscrit dans les principes de la politique publique avant que ne soit lancé en France la réflexion sur le concept d'intelligence économique.

### **La légitimité du discours sur la guerre économique**

L'URSS a servi de ciment au monde occidental. Sa mort en tant qu'empire idéologique ennemi potentiel, restaure la nature historique ancienne des rapports de force entre puissances, à savoir la recherche de suprématie sur les marchés et les ressources et la création de liens de dépendances durables. Depuis la parution de l'étude *Techniques offensives et guerre économique*, l'évolution de la situation internationale ne cesse de mettre en évidence le durcissement des rapports de force économiques entre les pays dominants de la scène mondiale mais aussi dans les zones convoitées pour leurs ressources énergétiques et minières. L'un des spécialistes américains du management stratégique, Richard Anthony D'Aveni<sup>1</sup>, est sorti du champ désormais classique de l'analyse concurrentielle en proposant aux autorités américaines une attitude plus offensive à l'égard de la Chine et une recomposition du modèle capitaliste allant dans le sens de la protection des intérêts de la première puissance mondiale. Cette tendance à la conceptualisation de la guerre économique du temps de paix légitime la démarche pédagogique et les nombreux travaux réalisés depuis 1997 par l'Ecole de Guerre Economique à Paris.

Christian Harbulot  
Septembre 2012

---

<sup>1</sup> Richard Anthony D'Aveni, *The new Economic Strategy for Winning the Capitalist War*, Ed. Mc Graw-Hill, et Kindle, 2012.

## ***Avant-propos***

Cette étude n'est pas un guide pratique sur les méthodes à employer contre la concurrence mais plutôt un essai sur la nature des affrontements économiques qui opposent aujourd'hui les différents modèles d'économie de marché. L'approche méthodologique de l'étude ne se limite pas aux outils de réflexion habituels de l'entreprise comme le marketing ou le management. L'analyse des rapports de force entre les entreprises et les économies nationales est traitée dans une optique pluridisciplinaire. L'auteur a voulu mettre l'accent sur les parallèles que l'on pouvait établir entre les facteurs strictement économiques et les facteurs historiques, géopolitiques ou culturels, inhérents à la guerre économique. Dans le passé, le taylorisme et le fordisme ont donné lieu aux premières études de spécialistes des Sciences Humaines sur le mode de fonctionnement de l'entreprise. A l'apogée du travail à la chaîne, des psychologues et des sociologues anglo-saxons ont entrepris des recherches assez poussées dans l'évaluation des règles de travail et de contrôle social sur les lieux de production. Ces travaux ont eu des répercussions très concrètes dans la gestion des départements des ressources humaines qui ont vu le jour aux Etats-Unis au cours des années 50.

La mondialisation des échanges et le développement des phénomènes concurrentiels ont ouvert de nouvelles perspectives à l'utilisation des Sciences Humaines dans l'analyse des rapports de force sur le marché mondial. Ce lent mouvement d'ouverture intellectuelle a surtout touché dans un premier temps l'environnement géographique de l'entreprise. Les rivalités commerciales des entreprises multinationales, la pénétration de l'hémisphère Sud et le développement des stratégies nationales d'entreprises, symbolisée par l'essor de l'économie japonaise, ont obligé les chefs d'entreprise à intégrer de plus en plus de données extérieures à leur propre savoir (analyse du risque-pays, cellules stratégiques de traitement de l'information...).

Les tensions sous-jacentes aux échanges internationaux soulignent depuis quelques années l'importance des facteurs culturels dans la guerre économique. L'exemple de la compagnie SAINT GOBAIN qui a décidé d'ouvrir ses archives à des historiens pour recomposer les lignes de force de sa culture d'entreprise afin de mieux affronter les incertitudes du marché mondial, montre à quel point les Sciences Humaines sont désormais intégrées à la vie des entreprises et à leur devenir.

## **Préface**

Lorsque fin 1988 fut décidé le lancement de cette étude, il n'y avait à l'Est toujours rien de nouveau à l'exception d'un mot encore balbutiant : Perestroïka. Toutes les analyses internationales vivaient à l'abri conceptuel, somme toute confortable, d'un Mur dont l'ombre masquait les conflits les plus dérangeants. Après tout, la concurrence japonaise et celle des dragons n'étaient encore qu'un *ersatz* de la main invisible du grand marché du monde libre. L'occidentalisation de ces pays était acquise puisqu'ils adhéraient au bloc de l'Ouest. La guerre économique, si déséquilibrés pouvaient être certains échanges mondiaux, apparaissait comme un abus de langage.

Ce même Mur, cette même fracture Est - Ouest, justifiaient aussi aux Etats-Unis, en Europe et en URSS la performance technologique au détriment de la diffusion des nouvelles technologies dans le tissu industriel. Il a fallu le rève *reaganien* d'une guerre des étoiles pour que notre planète devienne un village économique global. Quel aurait été le coût de l'Initiative de Défense Stratégique sur l'économie américaine dont les infrastructures collectives (transports, équipement, santé, éducation...) atteignent la limite d'âge ?

Réciproquement, quel aurait été le coût de l'IDS pour l'URSS, dont l'économie déjà exsangue n'aurait pu cette fois satisfaire les exigences des nouveaux développements technologiques du complexe militaro-industriel ? La Perestroïka apparaît bien comme une revanche planétaire de l'économie sur la diplomatie, ou encore comme l'avènement d'une diplomatie que l'on avait oublié : la diplomatie économique.

C'est encore ce Mur et son ombre qui ont réussi à dissimuler, pendant plus de trente ans, l'histoire des peuples, l'enracinement des cultures et les particularismes nationaux, sous une table où deux joueurs s'affrontaient aux dominos. Il a fallu que l'Islam devienne "intègre" pour découvrir que sous ce tapis vert, dans un autre système de valeurs avec d'autres règles, certains pouvaient jouer à ce jeu dans un espace tout aussi planétaire que celui de l'Ours et de l'Aigle. Mais ce phénomène restait encore bien circonscrit, puisqu'il était d'essence religieuse et donc pan-national. FUKUYAMA pouvait encore prédire la fin de l'Histoire par l'avènement mondial de la démocratie marchande et occulter les dynamiques économiques nationales.

Sans doute demain —à moins que l'affrontement dual ne se recristallise, dans quels bains de sang ?— les historiens considèreront que c'est ce Mur qui a gelé l'Histoire et non l'inverse.

C'est parce qu'il a été abattu que la vision binoculaire de notre monde, perdant son point focal, s'est brusquement obscurcie pour le plus grand nombre. Depuis l'automne 1989, l'Histoire s'est démultipliée, laissant les observateurs, jumelles pendantes. En roue libre, elle suit aujourd'hui ses pentes naturelles, retrouvant ses lits culturels et ses accidents de relief les plus anciens. Dès lors la Géopolitique de notre monde est à repenser et tous les conflits potentiels à analyser de nouveau. Parmi eux, au premier rang, les affrontements économiques parce qu'aujourd'hui la paix apparaît aussi comme la poursuite de la guerre par d'autres moyens.

C'est donc dans ce nouvel état du monde que prend son sens le travail de Christian HARBULOT à qui nous avons demandé d'analyser —avant qu'il n'y ait quelque chose de nouveau à l'Est— les techniques offensives et même subversives de la guerre économique. Son travail de rétrospective nous alerte sur les impasses conceptuelles que nous avons inconsciemment faites au cours des trente dernières années. Il nous démontre que les recherches doivent être reprises dans ce domaine, pour pondérer les effets de l'actualité et permettre de mieux anticiper notre futur.

*Jean Pierre Quignaux*

## SOMMAIRE

---

<b>Première partie.....</b>	<b>14</b>
<b>La conscience du danger.....</b>	<b>14</b>
1. Oser vaincre.....	14
2. Une situation de "ni guerre, ni paix".....	16
<b>I. Stratégies nationales et concurrence économique.....</b>	<b>17</b>
1. Un monde économique de plus en plus complexe.....	18
2. Remise en cause de l'hégémonie américaine.....	20
3. Les carences culturelles du modèle offensif américain.....	23
<b>II. Fractures idéologiques de l'expansionnisme économique.....</b>	<b>28</b>
1. Le face-à-face Etats-Unis / Japon.....	28
2. La perception du modèle offensif japonais.....	29
3. L'extension de l'aire géographique de la "Pax Japonica".....	32
<b>III. Réforme de la bureaucratie et mobilisation commerciale.....</b>	<b>36</b>
1. Les contradictions du monde communiste.....	36
2. La tentative de dépassement des rigidités bureaucratiques.....	38
3. Antagonismes culturels, sociétés de consommation et modes de vie.....	39
<b>Seconde partie.....</b>	<b>41</b>
<b>La dynamique des conflits dans la mondialisation des échanges.....</b>	<b>41</b>
1. Le renversement de valeurs.....	42
2. La question nationale dans la compétition économique.....	44
<b>I. L'emploi de la force économique.....</b>	<b>46</b>
1. Le non-dit institutionnel.....	46
2. Racines historiques et particularismes nationaux.....	48
3. Le dépassement de la solution militaire.....	52
<b>II. La permanence des affrontements économiques.....</b>	<b>57</b>
1. Le coton, premier conflit concurrentiel multinational.....	57
2. Les stratégies nationales dans la découverte de l'enjeu pétrolier.....	60
3. De la guerre des subsistances à l'arme alimentaire.....	63
<b>III. De la défense économique.....</b>	<b>67</b>
1. Les faux débats.....	67
2. Diplomatie économique et stratégies de terrain.....	70
3. La réalité stratégique des entreprises.....	73
<b>Troisième partie.....</b>	<b>77</b>

<b><i>Cultures occidentales et modèles offensifs</i></b> .....	<b>77</b>
1. L'impasse occidentale sur la stratégie de l'information. ....	77
2. Les nouveaux enjeux du renseignement économique. ....	79
<b><i>I. L'absolutisme anglo-saxon</i></b> .....	<b>83</b>
1. L'ethnocentrisme WASP. ....	84
2. Un savoir introverti. ....	86
<b><i>II. La praxis allemande</i></b> .....	<b>90</b>
1. Le partenariat de combat. ....	90
2. Le pointillisme comme mode de gestion du renseignement. ....	94
<b><i>III. Les inerties françaises</i></b> .....	<b>99</b>
1. Le syndrome de la ligne Maginot. ....	99
2. La crise des cadres intermédiaires. ....	103
3. La redéfinition des stratégies de terrain. ....	106
<b><i>Quatrième partie</i></b> .....	<b>112</b>
<b><i>Transferts subversifs dans la guérilla d'entreprise</i></b> .....	<b>112</b>
1. Les pesanteurs stratégiques des démocraties marchandes.....	112
2. Les dérapages concurrentiels. ....	114
<b><i>I. Eléments de culture subversive dans la guerre économique</i></b> .....	<b>117</b>
1. L'acte subversif comme levier commercial. ....	118
2. Les règles dialectiques de l'action subversive. ....	121
<b><i>II. Le traitement subversif de l'information</i></b> .....	<b>125</b>
1. Un enjeu culturel. ....	126
2. La démocratisation du savoir-faire.....	128
<b><i>Conclusion</i></b> .....	<b>131</b>
<b><i>Les rigueurs du marché et la nécessité de combattre</i></b> .....	<b>131</b>

## Première partie

### La conscience du danger

#### 1. Oser vaincre.

Il disparaît chaque jour en France des entreprises qui n'ont pas su se donner les moyens de lutter contre les nouvelles formes de concurrence apparues sur le marché mondial. Une compétition tous azimuts met aux prises les principales puissances économiques et déstabilise les nations les plus faibles. Dans ce contexte en perpétuelle mutation, personne ne peut s'offrir le luxe d'avoir une guerre de retard.

Une volonté de non-agression concurrentielle prédomine encore chez un certain nombre de chefs d'entreprise. Leur seule finalité stratégique est la bonne marche de leur entreprise. Cette mentalité pacifique honore notre morale mais ne nous rapporte rien en termes de compétitivité et de création d'emplois. Il ne suffit pas de bien produire pour vendre plus. Encore faut-il savoir parer les coups de l'adversaire et même parfois apprendre à les rendre. Le refus du combat est une attitude ponctuelle qui donne parfois des résultats positifs sur le plan tactique. En revanche si cette attitude est vécue par la majorité de nos décideurs économiques comme une donnée culturelle incontournable, les effets à en attendre risquent d'être lourds de conséquences pour l'avenir.

La formation des individus à la guerre économique est restée un vœu pieux dans de nombreux secteurs industriels. Ce nouveau champ de connaissances se limite encore trop souvent à un savoir verbal. Les dirigeants d'entreprise et les cadres les plus motivés se transmettent ce savoir plus ou moins spontanément mais sans en tirer une application pédagogique accessible aux nouvelles recrues. L'improvisation et le volontarisme sont des armes insuffisantes pour emporter des victoires décisives. Ce principe d'action se vérifie chaque jour dans les *combats* que se livrent les économies nationales, les groupes industriels multinationaux et la multitude d'entreprises confrontées à l'ouverture des marchés.

L'ampleur de la compétition commerciale en Europe, en Amérique et en Asie, est le résultat de l'évolution naturelle du fonctionnement du marché. Les principes *pacifiques* des premiers théoriciens du libéralisme n'ont pas résisté longtemps aux mouvements de concentration des entreprises. Les atteintes au sacro-saint principe de libre concurrence, les élans protectionnistes des Etats remettent

périodiquement en cause la liberté du commerce. La mondialisation des échanges est en train de changer la nature de la guerre économique. Jusqu'à une période récente, la majorité des entreprises occidentales se sont affrontées à la manière des armées de l'Ancien Régime. La finalité du conflit était avant tout *territoriale*. L'agresseur visait moins la disparition de son adversaire que son recul sur le terrain ou sa soumission. Les chocs pétroliers, les mouvements de délocalisation, l'apparition de nouvelles zones économiques régionales et surtout la *levée en masse* des économies asiatiques ont transgressé ce rapport occidental à la compétition économique. La France en a payé le prix par la disparition de secteurs entiers de son industrie. Les revers des entreprises françaises ne sont pas seulement imputables à la fatalité mais à un manque certain d'esprit offensif. Cet état des lieux donne à l'information et à la culture du renseignement dans son ensemble une importance stratégique incontournable. D'autant plus incontournable que l'information est un capital rentable dans le temps. Le capital informatif est à la fois un facteur de production mais aussi une arme offensive et dissuasive. Son utilisation dans le sens strictement offensif débouche tôt ou tard sur l'expansionnisme. L'emploi dissuasif de l'information correspond plus à la mentalité française.

Depuis la décolonisation, la philosophie de l'action économique de la France s'inscrit dans une recherche des équilibres entre partenaires commerciaux et non dans une conquête systématique de parts de marché. A l'heure actuelle, l'arsenal dissuasif de l'économie française repose essentiellement sur les moyens d'action des grands groupes industriels et du soutien que leur accorde l'Etat. Mais l'existence de ce dispositif ne signifie pas que le renseignement économique soit en France une *culture de masse*. Il représente encore pour la majorité des cadres et des personnels d'entreprise un sujet très délicat à aborder. L'absence d'ingénierie de l'information au niveau des PME - PMI françaises est même devenue un problème stratégique. Face à la concurrence étrangère, celles-ci se situent de plus en plus dans le rapport du faible au fort.

L'évolution de la stratégie militaire a démontré que le rapport du faible au fort n'était pas toujours synonyme de défaite. La France puis les Etats-Unis ont vérifié à leurs dépens la vérité de ce principe en Indochine. Les techniques subversives inventées par les Vietnamiens ont révolutionné des pratiques militaires traditionnelles qui semblaient jusque-là invincibles. La guérilla est une stratégie de substitution adaptée à un contexte déterminé. Un de ses intérêts militaires évidents est son principe de base : partir de rien pour lutter contre tout. Le mode de fonctionnement d'une armée traditionnelle repose sur la formation de nombreux spécialistes dans des domaines aussi différents que l'armée de terre, la marine et l'aviation. La guérilla s'appuie en revanche sur un savoir simple assimilable par le maximum d'acteurs sur le terrain. Dans la guerre idéologique, les techniques subversives sont le fait des révolutionnaires. Elles visent à déstabiliser l'ordre établi, c'est-à-dire l'Etat et les entreprises. Dans

la guerre économique, les techniques subversives sont le fait des Etats et des entreprises qui en sont les commanditaires. Elles visent à déstabiliser une économie nationale ou une entreprise concurrente pour gagner des parts de marché. Pour sortir du féodalisme en moins d'un demi-siècle, le Japon a suivi une démarche qui à plus d'un titre pourrait être qualifiée de "subversive".

Comparées aux moyens mis en œuvre par les économies résolument offensives, les capacités d'action des entreprises françaises, en particulier les PME - PMI, sont insuffisantes et s'amenuisent. Pour atteindre la taille critique en matière d'ingénierie de l'information, il faut passer par des étapes inévitables. Compte tenu du retard accumulé dans ce domaine au cours des trente dernières années, la plupart des PME - PMI ne sont concernées pour l'instant que par la première étape, celle de la sensibilisation.

## **2. Une situation de "ni guerre, ni paix".**

Depuis la fin de la première révolution industrielle, la plupart des entreprises françaises ont défini les menaces potentielles à leur environnement avec des instruments de mesure relativement simples : l'observation des tendances du marché, l'étude des comportements des concurrents directs et la prise en compte du climat social. Les bouleversements subis par le marché mondial lors des trois dernières décennies, n'ont sensiblement pas modifié cette forme de pilotage à vue.

L'ouverture des marchés nationaux aux échanges extérieurs a multiplié les difficultés de lecture des phénomènes concurrentiels. Le marché unique européen de 1992 en est l'illustre exemple. La disparition progressive des frontières commerciales à l'intérieur de la CEE va engendrer une compétition de plus en plus vive entre les différents acteurs économiques. Celle-ci interférera et interfère déjà avec celle qui oppose les leaders de l'économie mondiale. La principale faiblesse de l'ensemble de notre potentiel industriel est de ne pas réfléchir de manière concertée à la situation de *ni guerre, ni paix* qui prédomine dans les échanges commerciaux. Les entreprises françaises les plus motivées du secteur privé et parfois même du secteur public mènent des combats isolés qui s'intègrent rarement dans une dynamique industrielle nationale. Les discussions transversales entre entreprises, administrations et banques sont encore trop rares pour peser d'un poids significatif sur le développement de notre économie.

La poussée économique du Japon et de l'Asie ne sensibilise pour l'instant que les entreprises qui en subissent les conséquences par la diminution de leurs parts de marché national. Les mesures actives

d'agression économique dont l'espionnage industriel n'est qu'un échantillon, préoccupent surtout les secteurs stratégiques comme les industries de l'armement ou de l'énergie atomique. La majorité des acteurs économiques de ce pays a une perception trop passive de cette forme de danger. Dans le meilleur des cas, les entreprises se donnent les moyens de recenser les différentes formes d'agression concurrentielle. Plus rares sont celles qui travaillent sérieusement des parades défensives ou offensives.

Jusqu'à présent les pouvoirs publics, les organisations patronales et les syndicats ont été incapables d'aboutir à un dialogue constructif sur la question. Cette dispersion d'avis dans la prise de conscience du danger est une réalité bien française. Personne ne nous l'envie. L'évolution de l'environnement concurrentiel mondial pose le problème d'une définition de notre *force de frappe* dans un contexte d'entreprises. Confrontée aux données géostratégiques de la guerre froide, la France a su se donner les moyens d'acquérir l'arme atomique pour garantir son indépendance nationale. Ce choix s'est fait à l'époque contre l'avis de nos principaux alliés de l'Alliance Atlantique et dans le contexte mouvementé de la IV<sup>e</sup> République. Il s'agissait déjà d'un contexte de *ni guerre, ni paix*.

L'affrontement économique est aujourd'hui une des données majeures de la mondialisation. Si la France veut relever ce défi, elle doit résoudre ses propres contradictions. La régression actuelle des cercles de qualité dans les entreprises françaises montre tout le chemin qu'il reste encore à parcourir. L'importation de solutions *clés en mains* ne produit pas toujours les miracles attendus. Si les cercles de qualité constituent l'un des fers de lance du modèle d'économie de marché japonais, leur transposition dans la culture d'entreprise française ne peut réussir sans l'instauration d'une nouvelle forme de concertation entre l'Etat, le patronat et les syndicats.

## I. Stratégies nationales et concurrence économique

---

## **1. Un monde économique de plus en plus complexe.**

La mondialisation des rapports de force économiques est un phénomène relativement récent dans l'Histoire. Les flux définis par l'historien Fernand BRAUDEL dans le cadre de ses travaux sur *l'économie-monde* remontent à l'origine des civilisations, mais ils ne prennent une dimension mondiale qu'à partir de l'ère des *grandes découvertes*. L'exploitation des richesses coloniales par des puissances rivales a donné naissance au commerce triangulaire puis au mercantilisme. Ces premiers modèles de stratégies économiques se sont élaborés dans un cadre conflictuel.

Dans les guerres que se sont livrées les empires coloniaux entre le XVIe et le XXe siècle, les enjeux économiques ont transformé la nature même des conflits. Le contrôle des mers et la surveillance des voies de communication commerciales ont rapidement été considérés comme un objectif stratégique au moins aussi important qu'une expansion strictement territoriale. La révolution industrielle a donné une nouvelle impulsion à cette mutation culturelle des rapports de force entre les empires maritimes et les puissances continentales. Le progrès technologique est aussi à l'origine de l'intensification des échanges commerciaux entre les Etats-Nations dès la fin du XIXe siècle. Mais il a permis une gestion militaire de l'élargissement du champ des conflits comme l'ont démontré les deux guerres mondiales de 14-18 et 39-45.

La concurrence entre les économies développées a suivi un chemin comparable à celui des conflits entre Nations. L'ouverture des frontières a bouleversé les règles de fonctionnement de la compétition commerciale. Dans ce domaine, la mondialisation des échanges a provoqué une véritable révolution culturelle étalée à travers le temps. Au début de la première révolution industrielle, les marchés nationaux étaient très protégés et les affrontements concurrentiels ne concernaient la plupart du temps que des entreprises de même nationalité.

Cette compétition commerciale intérieure avait des règles assez simples et menaçait rarement l'équilibre économique interne d'une Nation. Le commerce international était régulé par les périodes d'ouverture et de fermeture des frontières. La multiplication des liens économiques entre les pays occidentaux après la seconde guerre mondiale a contraint les nations industrielles à reconsidérer leur politique économique et à restreindre l'éventail de mesures protectionnistes. Le développement économique a bouleversé l'échiquier de l'après-guerre. En 1950, la Corée du Sud avait le niveau de vie du Cameroun. Aujourd'hui elle s'est hissée au rang de l'Espagne. Cette progression exceptionnelle illustre bien l'ampleur et la rapidité des mutations en cours. Mais les tentatives de normalisation des échanges internationaux concrétisées par l'Accord général sur les tarifs douaniers (GATT) n'ont pas supprimé les rivalités commerciales entre Nations. Avec le recul de ces quarante dernières années, le

bilan des négociations du GATT traduit moins une tentative de pacification des rapports de force économiques qu'une volonté d'en régler les formes d'affrontement.

Il existe cependant une différence de taille entre les conflits des Nations et les phénomènes de concurrence entre Economies. Contrairement aux conflits militaires de tous ordres, de la guérilla à l'affrontement nucléaire, les antagonismes économiques ne connaissent pas de ligne de démarcation entre le temps de paix et le temps de guerre. Historiquement, les Nations mettent un terme à leurs différends guerriers par un Traité. Ce n'est pas le cas des entreprises qui sont condamnées selon les lois de l'économie de marché à être dans une situation de perpétuelle concurrence. L'ouverture des marchés à la concurrence internationale a généralisé cette situation de *ni guerre, ni paix* qui est la clé des rapports de force des économies du monde industriel. La grille de lecture du monde économique a atteint en moins d'un quart de siècle un haut niveau de complexité aussi bien dans l'espace que dans le temps.

La mondialisation des échanges a créé un découpage géoéconomique des marchés en marché local, national, régional et mondial. Chacune de ces strates concurrentielles doit être décodée avec une grille de lecture particulière. La moindre impasse peut provoquer des erreurs stratégiques importantes. En 1985, la Société Générale a perdu l'équivalent d'une année de bénéfices bancaires dans une opération d'investissements immobiliers qui a mal tourné. Une mauvaise évaluation du contexte juridique de Singapour doublée d'une méconnaissance des pratiques offensives des hommes d'affaires chinois avait piégé la direction de la banque.

L'espace concurrentiel, délimité par un cadre juridique international, est beaucoup plus contraignant que la Convention de Genève, sensée vouloir interdire aux militaires la violation des lois de la guerre. Mais il n'interdit pas à une entreprise d'en attaquer une autre de manière insidieuse en déstabilisant son assise financière ou en sabotant son implantation commerciale. Une entreprise performante se retrouve parfois sans concurrents sérieux pendant un certain laps de temps. Elle vit alors sa réussite dans un climat de relative sérénité. Faute de pouvoir signer un quelconque traité, rien ne lui permet de conclure à une situation de paix. Contrairement à la guerre traditionnelle, les coups portés en guerre économique sont souvent invisibles et décisifs. L'une des principales conséquences de la mondialisation est la diversité des cultures économiques dans l'application du modèle libéral. La matérialisation du *champ de bataille économique* dans le temps et dans l'espace implique dès à présent une complémentarité opérationnelle des différents types de savoir. Le savoir de l'entreprise (production, exploitation, management, marketing...) ne permet pas toujours d'exploiter en temps réel les données d'un problème commercial. Il arrive qu'une entreprise ait à résoudre un problème dont la solution est à l'intersection des données suivantes :

- Stratégie nationale d'entreprises à levier patriotique du type Japon,
- Dynamique défensive régionale aux intérêts contradictoires du type CEE,
- Démarche autonome de firmes multinationales du type NESTLE.

Dans ce cas de figure, qui est appelé à se banaliser dans un avenir assez proche, l'expérience individuelle ne pallie plus les manques intellectuels extérieurs au savoir traditionnel de l'entreprise française. La maîtrise de données aussi diversifiées exige une approche intellectuelle et une formation adaptées aux mutations en cours. Le travail en temps réel ouvre la voie à de nouvelles méthodes de travail dans l'entreprise. Les analyses sur le risque-pays et la constitution de cellules stratégiques sont des ouvertures intellectuelles acceptées par le monde des grandes entreprises françaises mais encore insuffisantes par rapport aux initiatives prises dans ce domaine par les économies concurrentes de la France.

Les mutations de l'environnement économique des entreprises sont souvent ambivalentes et interfèrent constamment avec les stratégies concurrentielles. La mondialisation des échanges et le travail en temps réel ont favorisé la création de nouveaux circuits financiers et d'un espace temps particulier dans l'évolution des flux économiques. La *géofinance* telle que l'a définie Charles GOLDFINGER<sup>1</sup> résulte de l'interconnexion des marchés financiers internationaux et de l'"électronisation" des valeurs monétaires. Les frontières légales qui délimitent l'utilisation spéculative de la monnaie sont sans cesse contournées par la créativité subversive des stratèges des places boursières. La situation *ni guerre, ni paix engendre* alors le paradoxe suivant : la justice américaine poursuit le créateur des *junk bonds*<sup>2</sup> pour 96 délits boursiers, dans le même temps, le système financier institutionnalise et encourage le développement de la spéculation boursière sur les obligations douteuses. Les quelques 183 milliards de *junk bonds* émis aux Etats-Unis jusqu'en mars 1989, ont à la fois dynamisé l'économie mondiale, et *dynamité* ses points d'équilibre par un surcroît d'endettement.

## **2. Remise en cause de l'hégémonie américaine.**

---

<sup>1</sup> Charles GOLDFINGER, *La géofinance, pour comprendre la mutation financière*, éditions du Seuil, 1986.

<sup>2</sup> Les *junk bonds* sont des obligations à risque, émises par des entreprises déjà anciennes en difficulté ou par des entreprises de création récente à la recherche d'une crédibilité bancaire. Cet instrument financier, apparu au début des années 70 sur le marché américain, offre une rémunération supérieure aux obligations traditionnelles placées par les banques. Les *junk bonds* représentent aujourd'hui plus de 25 % du total des émissions obligataires aux Etats-Unis.

La mondialisation des échanges a donné lieu à des interprétations différentes du libéralisme anglo-saxon. Après soixante dix ans de domination sur l'économie mondiale, l'affaiblissement du leadership américain est dorénavant un fait incontesté. L'aggravation de l'endettement interne et externe des Etats-Unis a fait passer ce pays du statut de créateur du monde occidental, à celui de débiteur du Japon. Pour la première fois depuis la seconde guerre mondiale, la politique économique des Etats-Unis dépend de l'évolution du marché mondial. Ce renversement de situation interpelle les Américains sur le bien-fondé de leur stratégie économique mais aussi sur l'efficacité de leurs méthodes.

Jusqu'à la fin des années 60, les entreprises américaines ont considéré leur marché national comme un *sanctuaire économique* au sein duquel les entreprises étrangères concurrentes étaient sensées jouer un rôle relativement marginal. La primauté des Etats-Unis était alors évidente dans tous les domaines : militaire, économique et scientifique. Seules comptaient les techniques concurrentielles appliquées sur le continent nord-américain.

Cette situation de *leadership* a incité les managers américains à n'accorder durant cette période qu'une attention très distraite aux tactiques commerciales et aux stratégies offensives conçues par des firmes étrangères. Les Américains ont exercé sur leurs partenaires une influence culturelle assez forte pour parasiter leur perception de l'évolution du marché mondial. Jean-Jacques SERVAN SCHREIBER a lancé son *Défi Américain* au moment où le Japon, après avoir réactivé tranquillement sa machine de guerre économique, se lançait à la conquête du marché mondial.

Le premier déploiement offensif de l'économie japonaise a pourtant été identifié dès les années 30 par des analystes résidant en France. En 1934, le journaliste Anton ZISCHKA met en garde les milieux économiques français sur l'attitude offensive de l'économie japonaise<sup>1</sup> :

*"L'étude de l'expansion japonaise, de l'Histoire nipponne des derniers 80 ans, montre les avantages et les dangers d'un plan, d'une économie dirigée, de la première économie dirigée des temps modernes. On s'aperçoit que, longtemps avant l'expérience russe et les essais de ROOSEVELT, le Japon était géré d'après des notions scientifiques, que son développement est terriblement logique, basé sur des données géographiques et démographiques, sur ses ressources matérielles et mentales, mais toujours guidé par une pensée continue, bien définie, qui ne divague jamais.*

*En étudiant l'expansion japonaise, on voit dans un raccourci saisissant et unique les causes et les effets d'une politique coordonnant toutes les forces d'une nation pour atteindre un but établi d'avance, par des chemins prévus. Le Japon est le seul pays où le laissez-faire ne régna jamais. Le seul qui devint, d'un*

---

<sup>1</sup> Anton ZISHKA, *Le Japon dans le Monde*, Payot, 1934.

*pauvre petit Etat féodal, une puissance de tout premier ordre, sans jamais croire au libre jeu des forces économiques."*

Le dispositif offensif japonais s'est mis en place dans le premier quart du XXe siècle. Le retard économique n'a pas empêché ce pays d'employer des méthodes d'approche du marché que beaucoup d'entreprises françaises trouveraient très novatrices en 1989. L'exemple de l'association des fabricants de conserves alimentaires présente déjà toutes les caractéristiques de la machine de guerre japonaise actuelle. A cette époque, cette association est une des plus puissantes compte tenu de l'importance de la pêche au Japon. Elle gère l'information de manière stratégique en appliquant les trois principes-clés : recueil, centralisation et diffusion, c'est à dire capitalisation de l'information. Ses mille membres sont renseignés régulièrement par ses soins sur l'évolution du marché intérieur et des marchés étrangers prioritaires. L'association se charge aussi de déceler les innovations techniques étrangères et de transmettre ce savoir dans les écoles de formation de techniciens dont elle a la charge.

L'association ne se contente pas d'un rôle d'éclaireur dans la gestion de l'information. Elle intervient en aval du système productif en utilisant l'information dans la commercialisation des produits. Ses employés recueillent des échantillons de produits conditionnés en conserves pour les soumettre à un jury spécialement habilité à se prononcer sur la qualité des produits présentés. Le jury, composé de fabricants, de commerçants, de représentants du secteur hôtelier et de l'intendance de l'armée impériale, décerne à la fin de ses travaux une norme de qualité au nom de l'association. Cette faveur était très recherchée par les conserveries car elle leur garantissait un volume de commandes fermes de l'armée et des subventions de l'Etat.

Avec ce dispositif d'attaque, le Japon connaissait mieux les failles du marché européen que les Européens eux-mêmes. La première grande offensive commerciale des entreprises japonaises sur le marché mondial en 1931- 32 en fit la démonstration. Le renseignement économique était déjà un des leviers fondamentaux de l'essor industriel nippon. En 1933, la police tchèque arrêta quatre Japonais qui furent accusés d'avoir acheté des procédés de fabrication à des techniciens des usines Bata, un des leaders mondiaux du marché de la chaussure. On lit les résultats de cette recherche systématique de l'information dans les statistiques de production. En 1926, le Japon fabriquait 15 millions de paires de chaussures. Dix ans plus tard, sa production annuelle approchait les 60 millions de paires dont 60 % étaient déjà exportés. La dynamique commerciale des ZAIBATSU nippons a pris assez de puissance dans ce premier quart de siècle pour résister à la crise de 1929 et à ses contrecoups protectionnistes.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jean Claude BALET, *L'expansion industrielle du Japon*, 1934.

Le monde politique et les milieux économiques français n'ont pas prêté une grande attention à ces mises en garde. La réflexion stratégique n'est pas la matière grise la mieux valorisée dans ce pays. Après la seconde guerre mondiale, les industriels ont préféré concentrer leur attention sur la réussite des Etats-Unis en cherchant à imiter le savoir-faire du leader mondial au point d'en faire parfois un mythe culturel.

### **3. Les carences culturelles du modèle offensif américain.**

Après avoir dominé le monde, les Etats-Unis enregistrent depuis quelques années une série de revers technologiques et commerciaux dont les Américains eux-mêmes sont les premiers à souligner la gravité. Si l'on prend l'exemple caractéristique des hautes technologies, les Etats-Unis dégageaient en 1980 un surplus de 26,7 milliards de dollars. En 1986 le solde est négatif et a enregistré une perte de 2,6 milliards de dollars. Le rapport 1988 du GATT a désigné les nouvelles puissances économiques asiatiques comme principales bénéficiaires des échanges commerciaux.

La part de l'Asie dans les exportations mondiales s'est accrue de presque dix points en une décennie (1975 : 14 %, 1986 : 22,6 %). Les analystes américains considèrent ce rééquilibrage comme le révélateur des défaillances internes de leur économie. La liberté de manœuvre vis-à-vis de l'Etat, qui faisait jadis la force du management d'outre-Atlantique, est en train de devenir son talon d'Achille. Les nouvelles puissances économiques qui menacent aujourd'hui la suprématie américaine ont une approche culturelle spécifique du libéralisme anglo-saxon. Contrairement aux Etats-Unis, le Japon et la RFA décident de leur politique économique par des stratégies concertées entre les entreprises privées ou publiques, les administrations et les réseaux bancaires.

Ce mode de fonctionnement culturel est en contradiction totale avec l'évangélisme libéral américain. Un tel antagonisme place les Etats-Unis dans une situation très délicate dans la mesure où les stratégies concertées constituent l'outil opérationnel des politiques économiques les plus offensives sur l'échiquier mondial. Les Américains ont beaucoup de mal à dépasser les rigidités du mode de pensée WASP.<sup>1</sup> L'automobile, image mythique de la liberté individuelle dans la "démocratie marchande" américaine, est aussi l'image du manque de flexibilité qui touche tous les secteurs d'activité, y compris celui des collectivités locales aux Etats-Unis. Pour répondre aux besoins de ce mythe, la municipalité de Los Angeles a développé jusqu'à l'extrême son réseau autoroutier urbain

---

<sup>1</sup> *White Anglo-Saxon Protestant.*

sans pouvoir éviter sa saturation. Cette obstination *culturelle* explique en partie les défaillances successives des entreprises américaines dans des secteurs aussi variés que les composants électroniques, les industries des roulements à billes ou l'industrie de la chaussure.

Ces défaites stratégiques ont conduit les responsables du complexe militaro-industriel américain à ne plus analyser la déficience des entreprises américaines comme un phénomène conjoncturel mais structurel. Ils sont les premiers à avoir pris conscience de la dimension culturelle du recul des Etats-Unis.<sup>1</sup> Le contrôle du commerce des puces électroniques est un des objectifs stratégiques les plus importants de ce pays. Il donne à Washington un droit de regard sur tout le potentiel technologique occidental et sa commercialisation selon les normes COCOM. Pour conserver à tout prix une avance technologique dans ce secteur, le Pentagone a impulsé des micro-stratégies concertées entre l'administration et des entreprises de pointe. La lutte contre la concurrence asiatique et européenne est devenue un de ses objectifs prioritaires.

Mais la prise de conscience du complexe militaro-industriel n'a pas révolutionné les règles de management des entreprises américaines. Le financement concerté d'une recherche technologique n'élimine pas toutes les réticences culturelles. Le bilan du consortium SEMATECH (*Semiconductor Manufacturing Technology Institute*), créé en 1987 par les fabricants de semi-conducteurs sous la pression du Pentagone, a démontré que les effets indirects du marché concurrentiel pouvaient parasiter durablement ce genre d'accord. Si les quatorze sociétés actionnaires ont accepté d'unir leur force pour répondre aux souhaits du Pentagone, elles ont aussi envisagé les éventuelles retombées négatives de cette alliance *contre-nature*. La fabrication de puces électroniques plus rapides et de nouveaux produits technologiques risquait de transformer à terme la filiale commune créée par la consortium en concurrent à part entière. Le consortium SEMATECH s'est donc limité à des activités de recherche. Aux Etats-Unis, une stratégie concertée entre l'administration et les entreprises bute toujours sur le même type d'obstacles culturels. En favorisant la constitution du consortium SEMATECH, le Pentagone a essayé d'élargir le cadre stratégique du premier projet lancé en 1983, sous le nom de *Microelectronics and Computer Technology Corporation* (MCTC).

A l'époque, l'administration américaine avait cru qu'il suffisait de rassembler au sein d'une petite structure performante des forces qui jusque-là s'ignoraient, pour contrer l'offensive japonaise dans les semi-conducteurs. Cette alliance entre des fabricants de semi-conducteurs et le Pentagone n'a pas suffi à renverser la tendance. Les Japonais fabriquent aujourd'hui 90 % des puces électroniques produits dans le monde. Dans son bilan 1988, MCTC a annoncé avoir transféré à ses membres une

---

<sup>1</sup> Article de David MORRISON, *Complexe militaro-commercial*, Le Monde Diplomatique, avril 1989.

centaine de technologies. Mais les fabricants actionnaires de MCTC omettent de dire qu'ils ont accordé dans le même temps autant d'énergie au consortium qu'à la surveillance de ses participants. Ce climat de méfiance concurrentiel entre entreprises américaines n'explique pas à lui seul l'échec relatif des tentatives de micro-stratégies américaines. Dans l'exemple MCTC, le Pentagone a placé à la tête du consortium un ancien chef de la *National Security Agency*<sup>1</sup> (NSA). Cette nomination a eu une signification plus symbolique qu'opérationnelle. En associant un spécialiste des services de renseignement américains à l'initiative SEMATECH, le Pentagone voulait montrer qu'il avait saisi l'importance de la manipulation de l'information dans la guerre des semi-conducteurs. Il existe cependant une grande différence méthodologique entre la conduite des opérations de guerre électronique, fonction première de la NSA, et la riposte civile aux manœuvres souterraines des entreprises japonaises dans l'industrie électronique<sup>2</sup>.

Dans le passé, le Pentagone a déjà montré ses limites dans l'élaboration de plans d'action économiques en monopolisant de manière improductive une bonne partie de l'activité de l'industrie des machines outils à des fins militaires. D'un côté le complexe militaro-industriel remplissait les carnets de commande des entreprises nationales de machines outils, de l'autre il court-circuitait leur compétitivité par rapport à une offre étrangère plus flexible et dégagée de ce type de contrainte. Le raccourci stratégique du Pentagone "Sécurité Nationale = Sécurité Economique" n'a pas été suivi du même raccourci culturel. Les entreprises américaines continuent d'appliquer un schéma de penser que l'on pourrait résumer par la formule : *produire pour vendre*. Le Pentagone doit tenir compte de ses besoins spécifiques qui le conduisent à appliquer une formule différente : *produire pour défendre*. Cette nuance traduit la difficulté des Américains de donner une cohérence à leur mode de pensée stratégique sur des fronts différents et parfois divergents.

La politique de front uni est la solution choisie par le Pentagone pour résoudre cette contradiction culturelle. Elle entre lentement dans les mœurs du management américain. L'alliance conclue en juin 1989 entre les leaders de l'informatique américaine IBM, DIGITAL EQUIPMENT, HEWLETT PACKARD et quatre autres fabricants américains de microprocesseurs est une tentative de relance de la politique préconisée par le Pentagone au début des années 80. Le nouveau consortium US MEMORIES a voulu relever le défi des expériences précédentes, c'est-à-dire fabriquer des mémoires vives pour compenser les pertes de parts de marché américaines. Mais l'expérience a tourné court au bout de quelques mois.

---

<sup>1</sup> La NSA est chargée de l'observation des territoires étrangers par satellites et de l'interception des communications transcontinentales. Elle dispose d'un budget de fonctionnement et d'effectifs nettement plus élevés que les autres agences fédérales de renseignement civiles ou militaires, y compris la CIA.

<sup>2</sup> Les entreprises japonaises se servent du renseignement économique au même titre que la publicité ou le marketing pour conquérir des parts de marché.

En janvier 1990, le patron du consortium US MEMORIES annonçait qu'il n'avait pas réussi à réunir les 700 millions de dollars nécessaires au projet.

Les Etats-Unis contrôlent aujourd'hui 15 % de leur marché intérieur. Face aux Japonais qui ont conquis plus des 3 / 4 du marché mondial, l'initiative américaine sur les mémoires électroniques dites "dynamiques" (Dynamic Random Access Memory, DRAM) avait dès son lancement l'image d'une bataille d'arrière-garde. En prenant la direction d'US MEMORIES, la société américaine INTEL s'est laissée la marge de manœuvre suivante : soit une alliance entre INTEL et un des leader mondiaux de la production automatisée, le groupe japonais NMB SEMICONDUCTOR filiale de TOKYO'S MINEBEA ou une position de repli protectionniste grâce à US MEMORIES. En janvier 1990, INTEL a annoncé la création future d'une filiale commune INTEL-NMBS DRAM FABRICATIONS. En faisant ce choix, INTEL a ouvert le marché américain des mémoires dynamiques à la production japonaise. L'exécutif américain en est réduit à dissimuler les contradictions économiques des Etats-Unis derrière un double langage défensif : patriotique par rapport à l'opinion publique américaine pour calmer les *lobbies*, consensuel par rapport aux interlocuteurs japonais dans la mesure où 70 % de la technologie d'IBM est aujourd'hui japonaise.

Certains spécialistes du Japon<sup>1</sup> estiment que les Japonais sont entrés depuis 15 ans dans la troisième révolution industrielle alors que les Américains gèrent encore les séquelles de la seconde. En prenant appui sur une industrie lourde de l'information, les Japonais ont redéfini une approche du développement économique très différente de l'Occident. De par leur vision mondialiste du marché, ils ont remplacé les échelles de valeur du management anglo-saxon par une gestion stratégique des acquis technologiques dans le fonctionnement des entreprises. Les nouveaux concepts nippons de *glocalisation*<sup>2</sup> et de système technico-économique international sont les fils conducteurs d'une pensée économique originale qui interagit à la fois avec les modes de production et les modes de vie. L'exemple du village électronique ou de la maison intelligente démontre jusqu'à quel point les Japonais ont poussé leur analyse prospective dans le rapport entre la recherche et le produit final.

Si les Japonais ont dégagé une suprématie intellectuelle dans la guerre économique, ils n'ont pas réussi à bâtir un modèle de société de consommation exportable. Sans ce maillon manquant, les avancées

---

<sup>1</sup> Georges MIHAES, *Stratégie du logiciel au Japon : le projet SIGMA*, étude CPE n°84, éditions ADITECH.

<sup>2</sup> La *glocalisation* (global+local) intègre les approches macro et micro-économiques dans une analyse prospective du développement économique. Les Japonais élaborent leurs stratégies économiques en établissant le maximum de relations entre les travaux d'anticipation effectuées en R&D et les besoins localisés du marché. L'implantation à long terme dans une métropole régionale est au moins aussi importante pour eux que les négociations commerciales à mener ponctuellement avec un Etat-Nation.

technologiques et la capitalisation mondiale de la réussite commerciale des entreprises nippones risquent d'être toujours perçues comme des phénomènes déstabilisateurs pour les pays clients du Japon.

### 1. *Le face-à-face Etats-Unis / Japon.*

L'offensive économique du Japon a forcé les Etats-Unis à s'interroger sur le bien-fondé de leur stratégie économique.<sup>1</sup> Face à la compétitivité nippone, les entreprises américaines ne peuvent plus attribuer leurs défaites commerciales aux aléas de la conjoncture. La progression économique de l'Asie a un effet perturbateur qui remet en cause les fondements de l'idéologie dominante engendrée par l'économie américaine après 1945 pour justifier son *leadership* sur les anciennes puissances coloniales. La reconstruction des pays détruits par la seconde guerre mondiale a gommé provisoirement les rivalités économiques européennes de l'entre-deux guerres. Dès 1947, les Américains ont opposé à la guerre idéologique que le monde communiste menait contre le monde libre une politique économique centrée sur le développement. La reconstruction de l'Europe occidentale s'est faite au nom de la paix retrouvée et du besoin d'avancer sur la voie du progrès scientifique et technique. Si le Plan Marshall a resserré les liens commerciaux entre l'Europe et les Etats-Unis, il a aussi facilité l'implantation de nombreuses sociétés américaines dans la plupart des pays européens industrialisés.

Le premier homme politique européen à avoir émis des doutes sur la neutralité stratégique de ce type de retombées économiques est le Général De GAULLE. Au début des années 60, il n'a pas hésité à limiter arbitrairement le nombre de sociétés américaines qui pourraient s'installer en France. Par cette action solitaire, le fondateur de la Ve République a voulu se distinguer de ses partenaires européens en affirmant l'indépendance de l'économie française par rapport aux économies occidentales. Les Américains critiquèrent cette mesure en se référant aux principes du GATT.

Comme il était difficile à l'époque d'exprimer plus précisément les phénomènes concurrentiels sous-jacents aux nouveaux enjeux de la mondialisation, le refus français a été interprété comme un blocage de l'essor du commerce international. Cette lecture au premier degré a permis aux Américains de jouer à fond la carte de la *paix économique* au nom du progrès et de l'essor du monde libre, tout en feignant d'ignorer les racines historiques des conflits dans les échanges commerciaux. Il a fallu attendre la dévaluation du dollar en août 1971 pour voir se dessiner une redéfinition des rapports de force

---

<sup>1</sup> Les Américains se sont dotés en août 1988 d'une loi sur le commerce dont la clause 301 permet d'envisager des représailles contre les pays soupçonnés de pratiques commerciales déloyales à l'encontre des Etats-Unis. En mai 1989, les autorités américaines ont accusé le Japon, le Brésil, l'Inde et un certain nombre d'autres pays de ne pas respecter les accords du GATT.

économiques entre les Etats-Unis et le reste du monde. L'affaiblissement du système financier américain a permis à l'Europe d'affirmer sa renaissance économique.

La brusque envolée du Japon et la croissance périphérique des nouvelles puissances industrielles asiatiques ont perturbé ce nouvel espace géo-économique de négociation. L'élan industriel et commercial du Japon a dévitalisé le discours idéologique américain sur le progrès et le développement qui avait légitimé aux yeux des Européens le leadership économique des Etats-Unis. Si la décolonisation a donné une dimension multipolaire au droit à la différence dans le mode de croissance, l'offensive commerciale du Japon pose le problème du droit à la concurrence dans la répartition des parts du marché mondial.

En s'attaquant de manière stratégique au marché intérieur américain, les entreprises japonaises ont faussé les bases de l'équilibre commercial recherché par les Etats-Unis dans les négociations commerciales avec la CEE. La recomposition des rivalités économiques internationales divise aujourd'hui la classe politique et les milieux d'affaires américains.<sup>1</sup> Les accords passés entre les entreprises japonaises et américaines indiquent qu'un début d'intégration industrielle est en train de s'opérer entre les économies des deux pays. Mais ce rapprochement n'atténue pas le caractère conflictuel de leurs relations commerciales.

En avril 1987 Washington a utilisé officiellement pour la première fois depuis 1945 un mode de défense protectionniste en doublant les droits de douane sur certains produits *Made in Japan* (téléviseurs couleurs, outillages électriques, machines de traitement de l'information). Les dirigeants d'entreprise américains sont partagés entre une compétition économique à outrance et une alliance industrielle nippo-américaine dont le point d'équilibre reste encore à définir. Quelle que soit la solution choisie, les entreprises d'outre-atlantique sont condamnées à reprendre l'initiative sur le plan idéologique et commercial pour éviter toute fracture irréparable dans la cohésion de leur stratégie industrielle.

## **2. La perception du modèle offensif japonais.**

Dans son approche théorique de la circulation des marchandises, le libéralisme a toujours eu pour vocation de dépasser les antagonismes nationaux en temps de paix. Les relations économiques internationales sont censées être régies par un esprit de libre concurrence et d'acceptation réciproque des lois du marché. Ce discours théorique a parasité pendant de nombreuses années la compréhension

---

<sup>1</sup> L'accord de coopération sur le futur avion de combat FSX qui a été signé en 1989 entre le Japon et les Etats-Unis a amené certains industriels à interpeller publiquement les autorités de Washington sur le fait que les Américains étaient en train de perdre le contrôle de leur avenir économique.

des techniques offensives de l'économie japonaise. En défendant une version *pacifiée* du fonctionnement du marché mondial, les économistes libéraux américains ont longtemps décrypté les rouages de l'économie japonaise en termes de management et de marketing.

Cette matrice idéologique fondée sur l'apologie de l'entreprise privée les a tenus à l'écart d'une lecture réaliste des stratégies concertées entre l'Etat, les banques et le monde industriel japonais. Il a fallu du temps aux milieux économiques français les plus sensibilisés par la mondialisation pour prendre la mesure de la menace japonaise. Ceux-ci se sont d'abord penchés sur l'organisation du travail et de la production des entreprises japonaises pour en tirer des leçons éventuellement adaptables au contexte français. Le développement des cercles de qualité<sup>1</sup> a précédé de peu l'organisation de rencontres régulières de chefs d'entreprise au cours desquelles les participants ont pris l'habitude de confronter leurs informations et leurs analyses sur l'évolution des marchés mondiaux.<sup>2</sup>

Cette approche anglo-saxonne du Japon a abouti à la découverte de la formule magique du zéro défaut et de ses dérivés. En limitant l'étude de la force de frappe du Japon à des innovations en matière de management, les chefs d'entreprise français ont abouti à des enseignements mineurs. Les partisans des thèses anglo-saxonnes sur une désétatisation rapide de l'appareil économique ont toujours eu du mal à expliquer le rôle fondamental d'une administration comme le Ministère du Commerce et de l'Industrie japonais (MITI) dans la réussite commerciale des entreprises nippones. Avant le bilan des années 80, peu de décideurs ont daigné prêter l'oreille aux propos des spécialistes de l'Asie qui ne cessaient de répéter depuis des décennies que les stratégies concertées étaient le concept de base de la réussite économique de la société japonaise.

La mauvaise circulation de l'information dans la société française explique le contenu fragmentaire des bilans et leur présentation en *recettes de cuisine*. L'impact stratégique des investissements japonais dans le monde reste une priorité secondaire. Le Secrétariat Général de la Défense Nationale a attendu le printemps 1989 pour suggérer au Premier Ministre Michel ROCARD une initiative interministérielle sur le sujet. Lorsque la toile d'araignée tissée par les investisseurs japonais est prise en compte, l'analyse reste centrée sur les zones concurrentielles les plus sensibles du monde occidental. Aux Etats-Unis, la situation n'est guère différente. Les observateurs s'intéressent plus aux techniques japonaises

---

<sup>1</sup> La firme MICHELIN a inventé un code des suggestions en 1938 qui est l'ancêtre des *cercles de qualité à la française*. A la différence des Japonais qui en ont fait un instrument culturel collectif, les dirigeants de la firme MICHELIN ont gardé secret ce type de savoir-faire pendant 50 ans et hésitent encore à accorder l'autorisation de publier les documents originaux d'époque.

<sup>2</sup> Les patrons japonais pratiquent cette forme de rencontres transversales depuis le début du siècle et leur accordent un intérêt stratégique non négligeable.

d'*entrisme* dans l'économie américaine<sup>1</sup> qu'à l'interprétation géographique de l'implantation japonaise à travers le monde.

Les Américains ont du mal à admettre qu'un pays ait pu élaborer une économie plus performante que la leur en fonctionnant sur des principes différents. L'Histoire a prouvé qu'ils pouvaient être victimes de leur idéologie dominante. En 1979, les spécialistes du Pentagone pensaient que l'agitation religieuse chiite en Iran était un leurre. Sous l'habit de chaque mollah, réclamant le renversement du SHAH et le retour de KHOMEINY, se dissimulait selon eux un révolutionnaire communiste. Les services spécialisés américains ont donc concentré leur attention sur les activités du parti communiste iranien le Toudeh et sur les groupuscules gauchistes. Les milliers de conseillers américains stationnés en Iran avant la chute du SHAH avaient pourtant accès à un maximum d'informations sur tous les centres d'agitation du pays.

Cette erreur de lecture de la politique intérieure iranienne n'est donc pas due à une mauvaise couverture de la zone. Le prix qu'elle a coûté aux Etats-Unis est symbolisé par quelques événements clés : prise d'otages à l'ambassade américaine de Téhéran, échec de l'opération militaire montée pour leur libération, revers diplomatiques et militaires au Liban, sans oublier l'épisode de l'*Irangate*. Les stratégies concertées que le Japon élabore pour conquérir des parts de marché à l'étranger n'ont rien de commun avec les théories libérales américaines. Ce style d'offensives répond à une définition de la guerre économique que le libéralisme américain situe volontairement hors de son champ de lecture. En menaçant périodiquement de sanctionner les pratiques *déloyales* du Japon, les Etats-Unis tentent de préserver un capital idéologique datant de l'époque où ils étaient les garants incontestés de la "moralisation" du commerce international. Les Japonais ont pris l'habitude de contourner cet obstacle par le double langage du patronat nippon. Celui-ci se déclare périodiquement favorable à une paix commerciale avec les pays occidentaux.<sup>2</sup> La multi polarisation du monde économique a déstabilisé le discours moral de Washington. Les Américains recherchent aujourd'hui une parade stratégique au modèle offensif japonais. Ils n'ont pas encore réussi à surmonter les rigidités culturelles du mode de pensée WASP. Au même titre que le marxisme n'a pas su trouver de solution au problème des nationalités dans la construction du socialisme, le libéralisme n'a pas su intégrer la question nationale dans la compétition économique.

---

<sup>1</sup> Investissements nippons dans l'immobilier, les assurances, les cartes de crédit et les systèmes privés de sécurité sociale.

<sup>2</sup> *Les patrons japonais sont pour la paix*, article de Patrick Sabatier, Libération, 7 avril 1987.

### 3. L'extension de l'aire géographique de la "Pax Japonica".

Le démarchage commercial des Japonais en Amérique du Sud est une illustration assez didactique d'un travail de terrain offensif qui s'intègre dans une stratégie globale d'anticipation économique. Si on prend le cas du Mexique, on constate que le Japon y a multiplié le nombre de ses entreprises.<sup>1</sup> Le développement de la présence japonaise dans un pays endetté et en état de crise industrielle correspond aux possibilités d'actions indirectes qu'offre la côte Pacifique mexicaine vers l'économie californienne. Les accords préférentiels signés dernièrement entre le Mexique et les Etats-Unis sont exploités par les entreprises nippo-mexicaines qui utilisent ce chemin pour contourner les barrières protectionnistes américaines. Par cette aide, le Japon aide au renflouement de l'appareil industriel mexicain tout en renforçant la dépendance du Mexique à l'égard des Etats-Unis. Cette opération vise à anticiper la participation jugée inévitable des entreprises mexicaines à la zone de libre-échange américano-canadienne. Le processus d'unification économique de l'Amérique du Nord intéresse au plus haut point les entreprises nippones. Elles espèrent tirer des bénéfices substantiels de leur participation au marché mexicain de la sous-traitance dont le client principal est l'économie du Sud-ouest des Etats-Unis.

L'offensive du Japon au Brésil vise directement le pays d'implantation. C'est l'embargo de 1973 sur les exportations de soja américain vers le Japon qui a forcé les Japonais à diversifier leurs sources d'approvisionnement en proposant au Brésil d'exploiter 250 000 hectares situés sur le plateau central. L'excellent résultat obtenu par les Japonais dans cette opération les a incités à en tenter une du même ordre dans les mines du Nord-est du Para. L'exemple brésilien a permis aux Japonais de parfaire un procédé d'infiltration dans un Nouveau Pays Industrialisé (NPI) comme le Brésil qui est demandeur d'infrastructures lourdes. La tactique est simple : les investisseurs japonais proposent au pays en question de lui financer la construction d'une ligne de chemins de fer reliant un centre minier à un port en eau profonde contre une clause de vente préférentielle de la production destinée à l'exportation. Cette tactique d'implantation a été renouvelée au Venezuela. Les Japonais ont proposé de financer les voies de transport rapides (voies ferrées, autoroutes) reliant les zones minières du Sud à la zone industrielle de Caracas à condition d'aboutir à un port en eau profonde.<sup>2</sup>

L'intensification de l'activité économique du Japon en Amérique latine se vérifie aussi à travers le redéploiement des fonds que la *Japan International Cooperation Agency* (JICA), fondée en 1974, verse

---

<sup>1</sup> *Les investissements japonais dans l'économie mexicaine*, Industrie et Développement International, décembre 1988.

<sup>2</sup> Le Japon n'hésite pas à faire un usage *commercial* de la construction d'une ligne de chemin de fer dans les situations les plus difficiles. Il a proposé ce service au Vietnam contre la possibilité d'utiliser comme terrain agricole la largeur de 100 mètres de terrain qui se situe de part et d'autre de la ligne de chemin de fer. Cette tactique n'est pas nouvelle. Le Japon l'avait déjà appliquée avant-guerre en Mandchourie.

aux Pays en Voie de Développement. Dès 1985, le Japon a accordé aux PVD une aide financière supérieure à celle de la France (3,80 milliards de francs contre 2,77). Le Japon a commencé par réaffirmer ses prérogatives interventionnistes dans la zone Pacifique, en proposant un plan d'aide économique aux pays à qui il avait fini de payer des réparations de guerre.<sup>1</sup> Au fur et à mesure que l'économie nipponne a accru sa puissance, l'aire d'influence de la JICA s'est mondialisée et a couvert l'Amérique latine. La JICA entretient aujourd'hui des bureaux dans une dizaine de capitales du continent sud-américain où elle gère des programmes de formation pour améliorer les ressources humaines des entreprises locales.

En manifestant son intention d'égaliser prochainement l'aide publique que les Etats-Unis distribuent aux Nations du Sud, le Japon montre l'importance qu'il accorde à ce style d'action étatique. L'aide japonaise a une connotation moins politique que l'aide américaine puisqu'elle ne s'applique qu'à des objectifs économiques. Si les Japonais conservent cette ligne de conduite, leur impact psychologique sur les Sud-Américains aura des effets plus constructifs à moyen et long terme. Dans la pratique, les entreprises nipponnes ne négligent pas ce genre de nuances et évitent de heurter les susceptibilités culturelles de la population locale. Au Paraguay, les techniciens agricoles originaires du Japon, qui expérimentent de nouvelles productions vivrières, prennent bien soin de se distinguer des exilés sud-coréens. Ceux-ci transitent par ce pays pour tenter d'immigrer aux Etats-Unis et sont considérés comme des parasites économiques par la population locale.

L'aire géographique de la *Pax Japonica* a subi en vingt ans une croissance exponentielle très ciblée. Les 25 millions de dollars que les Japonais viennent d'investir en Belgique dans le projet "Europalia" afin de promouvoir l'image de marque de leur pays, prouvent la détermination du Japon vis à vis de la concurrence européenne. Quel que soit le niveau d'échanges atteint entre les entreprises américaines et japonaises, les instigateurs de la *Pax Americana* ne peuvent rester longtemps insensibles au dilemme posé par les retombées *secondaires* de cette forme d'intégration économique. Une augmentation croissante de la dépendance technologique des Etats-Unis vis-à-vis du Japon aura à terme une répercussion politique et géopolitique sur l'échiquier international.

---

<sup>1</sup> La RFA a appliqué la même tactique dans les pays est-européens. Lorsque Bonn a renoué ses relations diplomatiques avec l'Albanie en 1988, les autorités françaises ont été surprises de voir les Allemands remporter des marchés en un si court laps de temps dans un pays considéré comme insolvable. Une des clauses officieuses du rétablissement des relations diplomatiques entre les pays portait justement sur le mode de paiement des réparations de guerre après l'occupation nazie. Les Allemands ont su retourner cet handicap à leur profit en rétrocédant à l'Albanie cet avoir financier *latent* pour accélérer la signature de contrats commerciaux.

Depuis 1986, les responsables japonais n'hésitent plus à soulever publiquement le problème de la reconnaissance de la puissance japonaise dans le concert des nations.<sup>1</sup> La réforme du système éducatif japonais prévue pour avril 1990 promulgue la restauration de la culture impériale dans les écoles et confirme la renaissance d'un certain nationalisme. Des factions non négligeables du Parti Libéral-Démocrate (PLD) revendiquent de manière de plus en plus explicite une traduction géopolitique de la puissance économique du Japon. Cette poussée du nationalisme nippon est contrebalancée par les positions beaucoup plus prudentes de milieux influents du pouvoir exécutif. Issus de la minorité catholique japonaise<sup>2</sup>, certains conseillers gouvernementaux tentent de formuler d'autres solutions stratégiques. Ils considèrent la renaissance du courant nationaliste comme une donnée archaïque de la vie politique nipponne. La revendication d'une potentialité militaire correspondant à la place de leur économie dans le monde risque selon eux de provoquer des retournements d'alliance. Tant que les Etats-Unis seront la première puissance militaire du monde, Washington aura une liberté de manœuvre suffisante pour bloquer le processus d'échanges commerciaux avec le Japon. Ces conseillers mettent en avant une autre perspective stratégique en présentant le Japon comme la nouvelle Venise du monde pour les trois prochains siècles.<sup>3</sup>

En centrant la problématique sur le terrain économique et culturel, les catholiques japonais ne remettent pas en cause l'expansionnisme commercial de leur pays mais ils essaient d'en canaliser les effets. De peur de voir leur dynamisme commercial dénoncé un jour comme une nouvelle forme d'impérialisme d'autant plus redoutable par son non-dit, ce courant cherche à donner une image culturelle valorisante à l'action économique des entreprises nipponnes sur le marché mondial. L'hermétisme de la société japonaise rend cette image difficile à construire. Le Japon a besoin de nouer des rapports privilégiés avec une puissance dont la caisse de résonance diplomatique et culturelle est suffisamment forte pour faire passer un message d'un type nouveau sur la *civilisation marchande*.

En prenant systématiquement les Etats-Unis comme indice de référence dans leurs analyses statistiques, les Japonais prouvent qu'ils ont encore besoin d'identifier un adversaire pour maintenir les performances de leur machine de guerre économique. Cette attitude n'est guère encourageante pour l'avenir. Elle signifie que le Japon n'est pas prêt à accepter une recherche réelle des équilibres commerciaux dans l'optique d'une gestion équitable des intérêts réciproques de chaque nation. Depuis la destruction d'Hiroshima, les courants nationalistes nippons perçoivent la force économique comme

---

<sup>1</sup> Déclaration du président de la Banque du Japon, M. SUMITA, en octobre 1988.

<sup>2</sup> Fait rarissime dans l'Histoire du Japon, le successeur de l'Empereur HIROHITO a reçu une formation catholique.

<sup>3</sup> Allusion faite à la période de la Renaissance et à l'activité florissante des villes portuaires du nord de l'Italie dans les échanges commerciaux entre le Bassin Méditerranéen et le reste du monde.

un moyen très relatif de redonner à leur pays la place qu'ils estiment être la sienne sur l'échiquier mondial. Les tensions internes<sup>1</sup> qui secouent aujourd'hui le Japon, prouvent que la question de l'expansionnisme économique n'a pas encore trouvé de réponse claire et consensuelle au sein de la société nippone. La minorité catholique est consciente des risques que fait courir le renouveau du nationalisme sur l'avenir de la puissance économique japonaise. Son influence est cependant insuffisante pour neutraliser cette résurgence des antagonismes politiques de l'entre-deux-guerres. La déstabilisation provoquée par les courants nationalistes nippons apparaît comme une menace d'autant plus insidieuse qu'elle fait des Japonais leurs propres ennemis.

---

<sup>1</sup> En janvier 1990, un militant d'extrême droite a commis un attentat contre une personnalité japonaise qui a mis en cause l'Empereur HIROHITO dans l'entrée en guerre du Japon en 1941.

#### **1. Les contradictions du monde communiste.**

La modification du profil de l'économie mondiale depuis une trentaine d'années (non convertibilité du dollar, chocs pétroliers, crise du développement des pays industriels, révolution technologique, poussée de l'Asie) a obligé les dirigeants soviétiques à reconsidérer leur approche des enjeux économiques internationaux. La division du monde en deux blocs, le monde capitaliste et le monde communiste, a isolé l'URSS dans un glacis économique. Cet isolement permettait au pouvoir soviétique de se justifier vis-à-vis des peuples est-européens sur le décalage de niveau de vie entre l'Est et l'Ouest. Il a mis l'URSS à l'abri des mutations du marché mondial pendant près d'un demi-siècle.

La mondialisation a rendu obsolète ce type de protection. Le volume des échanges entre nations a progressé plus rapidement que le volume de production de l'ensemble des pays capitalistes et socialistes. Le mouvement de détente entre Moscou et Washington a évolué parallèlement à l'augmentation du rythme de croissance des transactions commerciales internationales. Cette donnée économique a pris une importance déterminante dans la nature même des relations entre puissances. Elle a amené les dirigeants actuels de l'URSS à reconsidérer la position stratégique de leur pays sur l'échiquier économique mondial.

Le concept de guerre économique a toujours été analysé en URSS dans le cadre d'un conflit latent entre les deux blocs. Les Soviétiques ont pris l'habitude d'interpréter les faits économiques en fonction de critères idéologiques comme la guerre de classes et l'impérialisme. Cette vision du monde n'a pas résolu les problèmes économiques que pose l'édification du socialisme dans un seul pays ou dans un petit groupe de pays. Les doctrinaires bolchéviques avaient pourtant intégré très tôt la dynamique de mondialisation dans leur mode de pensée. Mais ils l'ont fait dans l'optique purement révolutionnaire de prise du pouvoir des partis communistes à l'échelle de la planète.

Après avoir très vite abandonné l'idée d'une révolution mondiale, les Soviétiques ont cherché à déstabiliser l'Occident en s'attaquant à son point faible principal, le colonialisme. Ils se sont efforcés de modeler les luttes de libération nationale à l'image de leur propre révolution. Cette stratégie s'est vue contredite dans le temps par l'évolution des pays du Tiers-Monde lorsqu'ils ont accédé à l'indépendance. Entre 1964 et 1976, les Pays de l'Est ont soutenu les revendications des Nations du Sud lors des premières séances de la CNUCED. Contrairement à ce qu'attendaient les Soviétiques, leur politique de soutien systématique aux luttes tiers-mondistes n'a pas renversé le rapport de force en leur faveur. L'accession à l'indépendance des anciennes possessions des empires coloniaux n'a pas

provoqué de grand mouvement de conversion des nouvelles élites nationalistes au modèle de gestion socialiste. En refusant d'intégrer en son sein les fragiles économies des pays socialistes d'Afrique et d'Asie, la communauté des pays socialistes est-européens (COMECON) a tracé une ligne de démarcation entre les perspectives tiers-mondistes du parti communiste soviétique et les réalités économiques du marché mondial.

Les Soviétiques ont admis récemment que la question économique était une des explications principales de l'échec de leur démarche postrévolutionnaire. Mikhaïl GORBATCHEV l'exprime clairement dans son ouvrage sur la Perestroïka<sup>1</sup> :

*"Notre société assure le plein emploi et procure à chacun les garanties sociales fondamentales. Mais en même temps, nous n'arrivons pas à utiliser à son maximum le potentiel du socialisme pour répondre aux exigences croissantes en matière de logement, de qualité et souvent de quantité des denrées alimentaires, d'organisation convenable des transports publics, de services de santé, d'éducation, sans parler d'autres problèmes qui apparaissent naturellement au cours du développement d'une société. C'est ainsi que se développait une situation absurde : l'Union Soviétique, le premier producteur mondial d'acier, de matières premières, de pétrole et de produits énergétiques, connaissait des déficits d'approvisionnement dans ces domaines, déficits dus au gaspillage ou à une utilisation inefficace. L'un des plus grands producteurs de grains alimentaires se trouvait malgré tout dans l'obligation d'acheter des millions de tonnes de céréales chaque année pour l'alimentation du bétail. Nous avons le plus grand nombre de médecins et d'hôpitaux par milliers d'habitants, et on constate en même temps des insuffisances criantes dans nos services de santé. Nos fusées sont capables d'atteindre, avec une stupéfiante précision, la comète de Halley ou Vénus, mais à côté de ces triomphes de la science et de la technologie, nous manquons de façon évidente d'efficacité lorsqu'il s'agit d'appliquer les percées scientifiques aux besoins économiques."*

La politique de Perestroïka impulsée par Mikhaïl GORBATCHEV ne vise pas seulement à surmonter les échecs endémiques de la société de consommation soviétique mais aussi à introduire l'URSS sur le marché mondial. Dans ce nouveau contexte, les entreprises des pays socialistes ne se sentent pas encore très armées pour affronter les règles non écrites de guerre économique qui régent le marché mondial. Ce manque d'expérience n'est pas uniforme. Grâce à son couplage avec l'économie ouest-allemande<sup>2</sup>, la RDA a une connaissance approfondie des pratiques commerciales du camp occidental.

---

<sup>1</sup> Mikhaïl GORBATCHEV, *Perestroïka*, Flammarion, 1987.

<sup>2</sup> La RFA accorde à la RDA un certain nombre d'avantages préférentiels par rapport aux normes auxquelles sont soumis les pays n'appartenant pas à la CEE :

Les autorités est-allemandes ont su exploiter ce savoir pour essayer de rendre plus offensif leur système économique.

## **2. La tentative de dépassement des rigidités bureaucratiques.**

La réforme du Commerce Extérieur que le gouvernement est-allemand a entamé avant la crise du régime de l'automne 1989, a accordé une place particulière à la prospection stratégique et à la capitalisation de l'information. Cette fonction a été confiée principalement aux entreprises dites de la *zone grise*<sup>1</sup> qui opèrent en marge des structures rigides des différents ministères. Leur marge de manœuvre est beaucoup plus étendue que les organisations traditionnelles du commerce extérieur car elles ne sont pas soumises aux contraintes du plan annuel ou du plan quinquennal. Officiellement ces entreprises *grises* poursuivent le double objectif de représenter des firmes occidentales sur le territoire de la RDA et de développer des centrales d'import/export à l'étranger. Officieusement elles sont chargées d'établir à l'étranger des bureaux d'itinérants spécialisés dans le renseignement économique. Leur implantation dans les pays de langue germanique —RFA/Berlin-Ouest, Suisse alémanique, Autriche— est très importante à cause des nécessités du commerce interallemand. Leur mission prospective consiste à couvrir les secteurs les plus actifs du commerce est-ouest afin de cerner les points faibles des grandes entreprises occidentales.

Le principal bénéfice que les unités de production est-allemandes ont tiré de l'activité publique et souterraine des entreprises *grises* a été une mise à jour constante des espaces de marché accessibles à leur potentiel industriel. Pour obtenir une information spécialisée sur les méthodes concurrentielles des entreprises occidentales, les autorités est-allemandes n'ont pas hésité à réhabiliter des citoyens est-allemands qui avaient été accusés dans les années 70 de corruption et de contacts litigieux avec l'Occident. Les entreprises *grises* ont essayé d'utiliser le plus efficacement possible le passé universitaire occidental de ces *exclus* pour compenser leur manque de cadres spécialisés dans les techniques de marché occidental. Cette souplesse d'exécution dans la recherche de l'information stratégique a été une des premières tentatives de dépassement de la rigidité bureaucratique du système socialiste.

- 
- produits est-allemands détaxés lors de leur vente en RFA.
  - produits agricoles est-allemands non soumis aux quotas communautaires.
  - échanges inter-allemands en Deutschmarks (1 mark de la RDA = 1 Deutschmark), mesure qui avantage considérablement la RDA puisque sa monnaie est en principe non convertible.

<sup>1</sup> Depuis le début des années 80, la société CAMET, qui est une des entreprises grises les plus connues, a installé des réseaux d'information à travers toute l'Europe Centrale. Elle contrôle aujourd'hui plusieurs filiales d'import - export à Vienne, Zurich, Genève, Berlin et Tokyo.

En URSS, le mythe du secret, hérité de la guerre froide, paralyse la circulation de l'information dans l'appareil économique intérieur. Le vieux réflexe tchékiste qui consiste à ne publier que le strict minimum d'informations<sup>1</sup> est devenu un des handicaps culturels les plus contraignants de la société soviétique. Il est fréquent que des combinats industriels soient incapables de profiter des nouvelles législations pour réaliser des opérations commerciales avec des sociétés occidentales car ils en ignorent l'existence. L'absence de circulation de l'information économique en URSS comme dans les autres pays socialistes bloque tout processus de flexibilité.

En Décembre 1988, le gouvernement bulgare n'a pas hésité à lancer une campagne de désinformation en Bulgarie pour tenter de recenser la masse de capitaux invisibles détenues par ses concitoyens. Les autorités ont fait croire à la population que la monnaie nationale allait subir un changement de parité de l'ordre de 10 lévas contre 1 lef. Cette opération de renseignement a été payante dans la mesure où les Bulgares se sont précipités pour déposer leurs réserves d'argent liquide sur des comptes bancaires. Les banques bulgares ont pu ainsi évaluer les volumes de capitaux déplacés durant le temps de cette campagne de désinformation. Après avoir obtenu des résultats statistiques satisfaisants, les autorités bulgares ont fait savoir qu'elles annulaient le projet de réforme de la monnaie nationale. La population a aussitôt reconverti en argent liquide ses dépôts bancaires. Les pays socialistes est-européens tentent de remédier à ces défaillances en cherchant des solutions dans leur passé historique et culturel. La volonté d'obtenir des résultats crédibles dans les échanges commerciaux a eu une application plus concrète en RDA qu'en URSS. Les Allemands de l'Est ont essayé de synchroniser l'action des entreprises *grises* avec la réforme de leurs structures commerciales, en créant des *passerelles* au-dessus des ministères spécialisés.

De fait les directeurs de combinats élus au Comité Central constituaient déjà avant la crise du régime un véritable lobby décisionnel plus puissant que le Ministère du Commerce Extérieur.

### **3. Antagonismes culturels, sociétés de consommation et modes de vie.**

Le moment est venu de s'interroger en France sur les leçons à tirer de l'évolution stratégique des économies nationales. Le modèle américain a cessé d'être le plus performant du monde libéral. D'autres modèles culturels d'économie de marché lui contestent cette suprématie sur le marché mondial. A maints égards, notre système économique apparaît encore sous l'influence américaine. Nos milieux industriels ont mis un certain temps à s'en rendre compte. Entamée depuis plusieurs

---

<sup>1</sup> Jusqu'à une date très récente, il n'existait même pas de plan du métro de Moscou considéré par les autorités soviétiques comme un secret d'Etat.

générations en France, la greffe du savoir nord-américain n'a pas radicalement changé les comportements traditionnels de la majorité des chefs d'entreprise. Cette greffe culturelle s'est faite naturellement après la guerre. La puissance politique, militaire, économique et financière des Etats-Unis a été alors perçue comme le fruit d'un savoir-faire incontournable, comme le savoir-faire du libéralisme économique.

Le suivisme des principaux décideurs économiques français à l'égard du modèle culturel anglo-saxon a parasité pendant longtemps la perception de nos propres atouts culturels. En France, l'assimilation des règles anglo-saxonnes de management a été très imparfaite et n'a touché que de manière très diffuse le tissu culturel des PME-PMI. Les diffuseurs du modèle américain (mass-média, écoles de commerce, cabinets de consultants, réseaux relationnels dans les entreprises...) ont expliqué cette *carence* en dénonçant la mauvaise volonté des *petits patrons* français sans trop se demander pourquoi l'imitation globale d'un processus culturel était absurde car irréalisable.

Les marchés financiers internationaux, les entreprises multinationales ou les Etats vont dans le sens d'un langage commun qui facilite le développement du commerce international. Les stratégies des économies nationales sont parfois très différentes les unes des autres. La construction de l'Europe nous prouve chaque jour qu'elle se réalise dans une dynamique ambivalente de négociation interétatique et de compétition économique. La RFA, l'Italie et la France sont des pays capitalistes mais les leviers de leurs cultures d'entreprises sont profondément différents. Or ce levier est la clé principale qui permet de déchiffrer le bien-fondé de leurs résultats économiques. On ne change pas les racines culturelles —d'un peuple qui perd— en le forçant à adopter celles —d'un peuple qui gagne. Les Coréens du Sud ont bâti l'une des économies planifiées les plus efficaces du monde avec d'autres ressorts culturels que le modèle américain ou celui de leurs voisins de Taïwan.

La mondialisation des rapports de force économiques a provoqué une rupture radicale des équilibres économiques de l'après-guerre. La perte de vitesse de l'économie américaine et l'apparition de puissances économiques offensives ont créé les conditions objectives d'une approche nouvelle des phénomènes concurrentiels. Une analyse comparative des économies les plus agressives est devenue indispensable pour identifier les niveaux de concurrence locale, nationale et internationale. Contrairement à d'autres puissances, la France ne donne pas l'image d'un pays expansionniste dans les enjeux économiques mondiaux. Après la décolonisation, la France n'a pas essayé de reconquérir sur le terrain économique ce qu'elle venait de perdre avec la disparition de son empire colonial. A l'exception de quelques tentatives gaulliennes (lutte contre les abus de l'étalon dollar en 1966-67, défis technologiques comme le Concorde et indépendance de l'industrie nucléaire), notre pays a surtout

cherché à maintenir ses positions industrielles. Le Japon et la RFA n'ont pas eu la même logique de développement.

Derrière l'image positive du progrès à outrance, se profilent aujourd'hui d'autres lectures du cheminement stratégique de ces deux nations. La renaissance du concept de sphère de co-prospérité asiatique dans certains milieux influents japonais et la réapparition du concept de MITTEL-EUROPA en Allemagne sont des avertissements qui ne doivent pas être sous-estimés comme par le passé. Ces menaces a priori très secondaires s'ajoutent à d'autres effets secondaires de la mondialisation :

- renforcement des rivalités économiques dans les zones régionales du marché mondial comme nous le prouve la guerre de position entre le Japon et les nouvelles puissances industrielles d'Asie sur le marché Pacifique,
- dénonciation multiforme des mécanismes pervers de la société de consommation (problèmes écologiques, tensions de la vie urbaine, interrogations sur les retombées de l'utilisation intensive des engrais dans l'agriculture...),
- démythification du *way of life* américain (premiers effets de lassitude sur la manière de *consommer les loisirs* dans certains pays industrialisés de culture latine...),
- montée des antagonismes culturels sur le problème du mode de vie (développement des intégrismes religieux comme expression archaïque des contradictions entre les peuples...).

Ces lignes de fracture sont accentuées par l'évolution de plus en plus complexe des facteurs concurrentiels de l'économie de marché. Confrontées à un double mouvement d'ouverture des marchés et de nécessité de protection de certains intérêts nationaux, les entreprises françaises comme leurs homologues asiatiques, doivent toujours être en mesure de maîtriser les termes de l'échange dans une guerre économique qui ne veut pas dire son no

## **Seconde partie**

### **La dynamique des conflits dans la mondialisation des échanges**

## 1. Le renversement de valeurs.

Au cours du XXe siècle, la multiplication des liens commerciaux entre les économies nationales a modifié la dynamique des rapports de force entre les Etats-Nations. Le concept de frontières n'a plus la même valeur stratégique que dans le passé. Si les frontières physiques restent encore des obstacles potentiels, elles deviennent de plus en plus perméables à la mondialisation des échanges. A l'origine, les frontières physiques avaient pour fonction de délimiter l'espace vital d'un Etat-Nation afin de rendre possible la protection de ses subsistances.

Le passage d'une économie de subsistances à une économie de marchandises a changé progressivement les données stratégiques de l'économie-monde. Aujourd'hui la plupart des Etats-Nations sont dépendants de l'étranger pour compléter leur approvisionnement en matières premières et autres subsistances vitales. Les accords du GATT tendent à remettre en cause les barrières douanières, c'est-à-dire les frontières économiques d'un pays, parce qu'elles sont un frein et même un obstacle au développement du commerce mondial. Les enjeux stratégiques majeurs du long terme se sont déplacés de l'échiquier géopolitique vers l'échiquier géoéconomique.

Dans son étude sur la création des frontières, Michel FOUCHER<sup>1</sup> note qu'il a fallu cinq siècles à la France pour identifier ses frontières comme ligne de partage entre Etats souverains et un siècle pour les délimiter sur le terrain. On pourrait rajouter à cette observation qu'il s'est écoulé moins d'un demi-siècle entre la signature du Traité de Rome et celle de l'Acte Unique européen. Ce dernier doit aboutir à la suppression des frontières économiques à l'intérieur de la CEE. En accélérant l'ouverture des économies nationales, la mondialisation des échanges a modifié les données de base des conflits entre les Etats-Nations.

Dans l'hémisphère Nord, la conquête territoriale n'est plus pour l'instant l'objectif prioritaire qui prévaut dans les différends entre grandes puissances ou puissances intermédiaires. Cette tendance n'est pas nouvelle et elle prend forme en Occident avec l'amorce de la seconde révolution industrielle. Défenseur fanatique de la conquête territoriale comme seule issue possible pour résoudre les problèmes d'espace vital d'un pays, Adolf HITLER a dénoncé en ces termes dans "*Mein Kampf*" la politique d'expansion économique suivie par l'Allemagne avant 1914<sup>2</sup> :

*"Il ne restait plus que deux voies pour assurer le pain à la population toujours croissante :  
- soit acquérir de nouveaux territoires pour y caser chaque année les millions d'habitants en surnombre et permettre ainsi à la nation de s'assurer elle-même sa propre subsistance;*

---

<sup>1</sup> Michel FOUCHER, *L'invention des frontières* Fondation des Etudes de Défense Nationale, 1987.

<sup>2</sup> *Mein Kampf*, *La Défense Française*, préface du Maréchal LYAUTEY, 1927.

*- ou bien passer outre, pour amener à notre industrie et à notre commerce, la clientèle de l'étranger et assurer notre existence grâce à ses profits.*

*Autrement dit : soit une politique territoriale, soit une politique coloniale et commerciale. (...) Si nous ne pouvons poursuivre une politique de conquêtes territoriales en Europe autrement qu'en nous unissant à l'Angleterre contre la Russie, de même une politique coloniale et de commerce mondial n'était possible que contre l'Angleterre et avec la Russie. Mais on ne pensait pas le moins du monde à s'allier avec la Russie contre l'Angleterre, pas plus qu'on ne pensait à s'allier avec l'Angleterre contre la Russie car la guerre en eût résulté dans les deux cas, et c'était pour l'empêcher qu'on s'engageait dans cette politique commerciale et industrielle. On pensait posséder dans la conquête économique et pacifique du monde une méthode d'action qui devait, une fois pour toutes, tordre le cou à toute politique de force."*

Les mutations actuelles du monde communiste, en particulier le mouvement d'ouverture économique dans les pays est-européens et en URSS, confirme cette évolution *éco politique* des relations internationales. La remise en cause des vieux schémas de pensée se concrétise dans la réévaluation de certains types d'alliance sur le terrain. Le Ministère des Affaires Etrangères en a reçu la preuve en 1989 lors d'une réunion de la commission mixte franco-soviétique. Les représentants de la diplomatie du Kremlin ont surpris les négociateurs français en proposant à la France de prendre des parts de marché importantes dans un pays socialiste du Tiers-Monde. Dans cet exemple précis, l'URSS a préféré s'adresser à la France non seulement à cause de sa position géopolitique dans le secteur mais aussi du fait de son manque de velléités commerciales.

Pour négocier ce type d'offre de parts de marché, Moscou a dosé les risques en prenant en compte le manque d'esprit offensif des chefs d'entreprise français et l'exploitation très imparfaite que font les entreprises françaises des opportunités d'affaires sur le marché mondial. Les responsables soviétiques sont bien placés pour savoir qu'une implantation commerciale dans un pays étranger a éventuellement des prolongements politiques et culturels non négligeables. Une puissance occidentale trop dynamique sur le plan économique présente le risque de capitaliser son intervention commerciale sous d'autres formes d'influence. Dans ce domaine la France ne fait plus peur, d'une certaine manière elle rassure. Cette proposition montre le prix que les Soviétiques sont prêts à payer pour sauvegarder leurs intérêts au fur et à mesure que l'URSS s'exposera, en tant qu'acteur à part entière, aux retombées de la compétition économique mondiale.

Sur ce terrain spécifique, en pleine croissance conflictuelle, les meilleurs alliés du Kremlin ne sont pas forcément les pays frères du camp socialiste. Leur potentiel économique de combat (capacités d'exportation de produits finis et semi-finis, niveau technologique des industries, productivité et compétitivité des entreprises d'Etat) est encore insuffisant pour en faire des forces d'appoint crédibles face à la concurrence occidentale et asiatique. L'URSS ne peut plus faire l'impasse sur les ambitions

mondialistes du Japon, voire de la RFA. L'émergence des nouvelles puissances industrielles asiatiques, les visées régionalistes de l'Inde ou du Brésil sont pour les Soviétiques autant de nouveaux facteurs périphériques à surveiller. Afin de ne pas être hors-jeu dans les compétitions économiques bilatérales et multilatérales, les Soviétiques sont obligés de choisir des alliés ponctuels dans le monde capitaliste en jouant le plus possible sur sa contradiction principale : les rivalités entre économies nationales. En faisant participer le pays occidental adéquat au redémarrage économique de nations alliées comme l'Angola ou l'Ethiopie, les Soviétiques savent qu'ils gèrent en premier lieu le temps. Consciente de son retard industriel et technologique, l'URSS a mesuré le profit compensatoire immédiat qu'elle pouvait tirer de cette nouvelle forme de diplomatie économique où la mise en valeur des zones d'influence prend une importance au moins égale à leur découpage frontalier.

## **2. La question nationale dans la compétition économique.**

L'invention des frontières au XVIIIe correspond à une gestion et une répartition des subsistances dans le cadre de l'Etat-Nation inauguré par la Révolution française. A l'époque, l'avenir économique d'une Nation était fortement lié à ses capacités d'armement et à ses choix d'alliance. La dynamique nationale était la clé de tous les problèmes. Les enjeux économiques étaient des enjeux d'Etats : commerce triangulaire, mercantilisme, blocus économique des guerres napoléoniennes. Le règlement des conflits économiques était le plus souvent de nature militaire. L'Angleterre est devenue la première puissance commerciale du monde grâce à l'invulnérabilité de sa marine de guerre. Celle-ci lui a assuré dès la seconde moitié du XVIIe siècle le contrôle des principales voies de communication maritimes intercontinentales. Cette corrélation entre le pouvoir économique et la puissance militaire est devenue moins visible avec l'avènement du libéralisme économique.

L'avènement du capitalisme a fait passer à l'arrière-plan le débat sur les rapports de force entre économies nationales. Le mouvement de contestation idéologique lancé par Karl MARX a pour sa part contribué à obscurcir le débat sur la question nationale dans la compétition économique mondiale. L'enjeu idéologique a progressivement fait passer au second plan les autres constantes historiques dans les rapports de force internationaux. A partir de la seconde moitié du XXe siècle, les pays développés n'ont quasiment plus eu recours à une solution armée pour sauvegarder leurs intérêts économiques non coloniaux. Le rejet du militarisme par les nations dites civilisées a fait dire à certains que la guerre pour des motifs économiques n'était plus qu'un mauvais souvenir.

Au même titre que la construction du *Rideau de Fer* a ancré la guerre à la problématique Est-Ouest, sa destruction relativise aujourd'hui la portée de la dissuasion nucléaire. L'arsenal de dissuasion nucléaire

a longtemps été perçu comme le meilleur verrou de sécurité à tous les conflits. Les Etats-Nations impliqués dans les accords de Yalta ont accordé le maximum de moyens pour se doter d'un arsenal de dissuasion crédible. L'ouverture de brèches dans le mur de Berlin a brutalement renversé l'ordre des nécessités. La course aux armements, déjà freinée avant l'année 1989 et l'effondrement des systèmes socialistes à l'Est, a perdu de sa valeur dissuasive par rapport aux formes de conflit qui sortent du cadre nucléaire, en particulier les affrontements de nature économique. En 1990, il est devenu difficile de prendre pour argent comptant la définition de l'affrontement économique tirée de l'analyse bipolaire traditionnelle : *guerre des prix* pour les libéraux et *guerre impérialiste* pour les marxistes. La montée en puissance du Japon et de la RFA aux dépens des Etats-Unis met l'accent sur la relance des dynamiques nationales. Le ressort n'est plus militaire mais économique. Dans cette forme nouvelle de dynamique nationale, la population est entièrement mobilisée pour la réussite commerciale de son économie sur le marché mondial. Ces cultures nationales d'entreprise profondément imprégnées de valeurs traditionnelles pré-capitalistes<sup>1</sup> ont prouvé au cours de ces dernières années leur efficacité et leur réussite en prenant des parts de marché sur le continent nord-américain. Une analyse comparative des cultures nationales devient alors indispensable si l'on veut comprendre pourquoi certains peuples se mobilisent et d'autres pas.

Dans ce contexte de multi polarisation de l'échiquier économique, la France est confrontée à des économies de marché dont elle a du mal à définir les ressorts culturels. Au début de la première révolution industrielle, le pouvoir monarchiste de la Restauration s'interrogeait déjà sur la conduite à adopter face à la créativité industrielle de l'Angleterre. Les dirigeants des manufactures françaises, conscients de leur retard technologique, insistaient sur la nécessité de baisser les taxes à l'importation légale ou illégale de machines britanniques.

Dans un rapport rédigé en 1825<sup>2</sup>, le Conseil Supérieur du Commerce et des Colonies constate que la France a accumulé un retard de trente ans dans la mise au point de machines industrielles. Les autorités politiques de l'époque expliquaient ce décalage par des insuffisances structurelles comme l'inexistence d'un réseau de canaux fluviaux suffisamment développé pour rentabiliser le transport des minerais à travers l'hexagone. Elles ne comprenaient pas que le fait de taxer à 33 % les machines à vapeur, seule exportation autorisée par l'Angleterre, accentuait notre retard technologique sans pour autant faciliter le décollage d'une fabrication française balbutiante.

---

<sup>1</sup> L'organisation de l'économie allemande est une synthèse partielle de la culture étatique prussienne et du cheminement historique des marchands hanséatiques, enrichie par l'apport des connaissances anglo-saxonnes.

<sup>2</sup> Georges et Hubert BOURGIN, *le régime de l'industrie en France de 1814 à 1830*, recueil de textes, 1941.

Une telle incohérence stratégique est encore d'actualité. En bloquant les importations de magnétoscopes japonais à Poitiers, l'administration française a cru bien faire en réactivant son savoir protectionniste. Cette riposte ne fut pas d'un grand secours pour améliorer la compétitivité de l'électronique grand-public française. Dans le même temps les grands commis de l'Etat s'estimaient suffisamment informés sur les potentialités des pays concurrents. Est-il bon de rappeler que les pays industrialisés les plus compétitifs ont peaufiné leurs stratégies industrielles en considérant l'information comme une ressource stratégique ? Ce refus de l'évidence emprisonne l'économie française dans des blocages culturels dont le coût risque demain de s'alourdir.

L'insertion des PME-PMI françaises sur le marché européen et mondial ne se fera pas gratuitement par la *main invisible* et régulatrice de l'économie de marché. Les entreprises françaises doivent s'adapter à la montée des enchères commerciales et à la diversification des enjeux nationaux. La construction de l'Europe exige dès à présent une lecture très attentive des flux culturels qui commencent à se manifester de manière transversale et hors du cadre *stricto sensu* des Etats-Nations. La coopération économique amorcée par des collectivités locales de l'Europe du Sud (Piémont, Midi-Pyrénées, Barcelone) a été relayée par la recherche de passerelles culturelles plus audacieuses. Lorsque la municipalité de Lorient inaugure une liaison maritime avec un port espagnol qui a contribué à l'essor de cette ville lors de l'apogée du royaume d'Espagne, elle mise sur la mémorisation d'un passé culturel par sa population locale pour identifier de nouvelles pistes économiques.

## I. L'emploi de la force économique

---

### **1. Le non-dit institutionnel.**

L'analyse de la dynamique des conflits économiques est liée à l'observation qui en est faite par des institutions responsables. L'une des plus influentes du monde occidental est sans doute l'Organisation de Coopération et de Développement Economique. Sa mission ne consiste pas seulement à étudier la mondialisation des échanges mais aussi à contribuer au respect d'un code de bonne conduite dans les relations commerciales internationales. L'OCDE où siègent les principaux pays industrialisés, tire de cette caractéristique une réputation de sérieux et d'absence de parti pris. Ses experts ne sont pourtant pas forcément les mieux placés pour rendre compte des affrontements économiques et des

particularismes nationaux. Etant donné son mode de fonctionnement collégial permettant à des représentants de pays concurrents de siéger côte à côte, les experts de l'OCDE sont tenus à une approche relativement consensuelle.

Le caractère international de cet organisme oblige son personnel de direction à émettre les plus grandes réserves sur l'existence d'une guerre économique. Garant du libéralisme économique, une telle institution a une vocation morale qui la pousse à affirmer que le développement des échanges va globalement dans le sens du progrès et de l'amélioration des relations internationales. Cet optimisme déontologique est le prix de sa cohésion. En orientant ses recherches sur les ajustements structurels des marchés et les interpénétrations entre les économies nationales, l'OCDE passe sous silence les rapports de force entre les pays industrialisés et met l'accent sur l'efficacité économique. Cette tendance à considérer l'économie de marché comme un modèle culturel homogène limite la portée des analyses des chercheurs de l'OCDE à cause des multiples zones d'ombres qui échappent à leurs attributions.

A propos du Japon, ceux-ci notent une certaine agressivité de sa politique économique, qu'ils expliquent par un consensus culturel plus fort que dans d'autres pays. Mais dans le même temps ils préfèrent relever les signes d'occidentalisation, qui se manifestent ici et là dans la société nipponne, comme preuve de la répercussion sociologique de sa réussite industrielle. L'assimilation du libéralisme économique à un langage universel dans lequel les antagonismes nationaux auraient une valeur résiduelle, n'est pas le fruit d'un credo idéaliste mais le reflet exact de la manifestation des sphères d'influences au sein de cet organisme. L'idéologie dominante anglo-saxonne y tient encore une place prépondérante malgré l'évolution de la répartition des parts du marché mondial.

Contrairement aux apparences, l'OCDE n'échappe pas aux retombées de la guerre économique. Les premiers problèmes internes auxquels l'institution a dû faire face sont apparus avant que le leadership des Etats-Unis soit remis en cause. Comme garante de la moralité du système d'économie de marché, l'OCDE ne pouvait échapper au débat sur la moralisation des pratiques des entreprises occidentales dans les pays en voie de développement. Au début des années 70, plusieurs pays d'Amérique du Sud ont entrepris d'établir un code de bonne conduite des entreprises multinationales.<sup>1</sup>

Le but de ce code était de protéger le développement des économies nationales et de contrôler l'activité du capital étranger pour éviter toute ingérence dans les affaires intérieures du pays d'accueil. Cette démarche a eu des répercussions au sein de l'OCDE. Il est apparu des divergences entre les partisans d'une liberté d'action des entreprises multinationales (Etats-Unis, RFA) et les partisans d'une

---

<sup>1</sup> Code régional du Pacte Andin ratifié par les pays suivants : Bolivie, Chili, Colombie, Equateur et Pérou.

réglementation poussée de leurs activités (Canada, pays scandinaves). L'OCDE s'est rabattue sur un compromis sans valeur opérationnelle qui prônait aux uns et aux autres une pratique loyale des affaires commerciales.<sup>1</sup>

L'intégration de nouveaux pays industrialisés dans les structures de l'OCDE est un des autres moyens de vérifier comment évoluent les rapports de force au sein de ce type d'institution. L'exemple de la candidature de la Corée du Sud traduit bien les oppositions sous-jacentes entre les pays qui ont verrouillé l'institution et ceux qui aspirent à la déverrouiller pour en y tirer profit. Lorsque la Corée du Sud a déposé sa candidature, les instances de l'OCDE ont émis un avis défavorable à son intégration. La Corée ne présentait pas selon elles toutes les garanties de bonne conduite commerciale requises pour mériter une réponse affirmative à sa demande. L'OCDE a alors conseillé à la Corée du Sud de se regrouper avec d'autres NPI asiatiques dans le cadre d'une OCDE régionale à laquelle le Japon pourrait également s'associer. Ce qui était une manière de tenir à l'écart les nations d'Asie les plus offensives. La montée en puissance des nouvelles puissances asiatiques au cours de la présente décennie a obligé les pays membres à reconsidérer leur position. Ceux-ci se sont rendus compte que la régionalisation d'un tel organisme risquait de casser le consensus et d'exacerber les contradictions entre ses anciens et nouveaux membres. Les instances dirigeantes de l'OCDE n'excluent plus une intégration éventuelle de la Corée du Sud mais continuent de tenir à distance Singapour et Hong Kong. La solution de l'intégration sélective permet de parer à l'éventualité d'un schisme régional qui aurait officialisé les niveaux d'affrontements économiques entre l'Occident et l'Asie.

## **2. Racines historiques et particularismes nationaux.**

Le recours à la force économique est un phénomène profondément enraciné dans l'Histoire des civilisations. Les sociétés grecques et phéniciennes ont connu leur apogée grâce à des stratégies maritimes d'implantation de comptoirs commerciaux sur le pourtour du Bassin Méditerranéen. Les premières manifestations de la force économique comme levier stratégique sont antérieures à la naissance du capitalisme. Elles n'ont d'ailleurs pas toujours eu une finalité expansionniste. A la fin du XVIe siècle, le duché de Toscane<sup>2</sup> choisit une alternative économique pour sauvegarder son intégrité territoriale. Incapable de lutter contre les Etats voisins, le pouvoir florentin fit construire un port franc à Livourne. Bien qu'elle ne disposât pas de flotte de guerre pour en protéger les accès, Florence tira de

---

<sup>1</sup> Geoffrey HAMILTON, *les entreprises multinationales : effets et limites des codes de conduite internationaux*, PUF, 1974.

<sup>2</sup> Etude de F. BRAUDEL et R. ROMANO, *Navires et marchandises à l'entrée du port de Livourne*, 1951.

la construction de ce port franc un atout stratégique qui contrebalança à l'époque son impuissance militaire.

Les particularismes nationaux jouent un très grand rôle dans la mise en oeuvre d'une force économique, comme le démontre l'exemple de la pénétration allemande en Tchécoslovaquie à partir du XI<sup>e</sup> siècle.<sup>1</sup> Indisciplinés et très divisés, les peuples slaves installés en Tchécoslovaquie ont eu du mal à s'organiser économiquement. Les colons allemands en profitèrent pour mettre en valeur les régions les moins cultivables et furent à l'origine de l'urbanisation du pays. En s'appropriant les anciens marchés princiers, ils ont transformé les villes tchèques en entités autonomes exemptées d'impôts royaux et où prévalait le droit allemand. Cette colonisation pacifique *de l'intérieur* permit aux descendances germaniques d'exercer jusqu'en 1918 une emprise géopolitique décisive sur cette partie de l'Europe centrale.

Période décisive dans la mondialisation des échanges, le mercantilisme a établi des passerelles fonctionnelles entre les particularismes nationaux. Les compagnies des Indes créées en Hollande, en Angleterre et en France ont fait de la force économique l'instrument de conquête territoriale le plus efficace de l'Occident. Ces compagnies ont développé sur le terrain des modes d'intervention assez similaires. Conscients de leur fonction stratégique, les Etats monarchiques leur ont délégué des prérogatives de puissance publique<sup>2</sup> sur les territoires colonisés. Les compagnies des Indes ont servi de fers de lance aux dynamiques nationales et ont matérialisé l'emploi de la force économique au service du politique.

Cette visualisation historique de la guerre économique s'est diluée dans les remous de la révolution industrielle. Seuls des conflits périphériques comme la guerre du salpêtre<sup>3</sup> qui opposa le Chili au Pérou et à la Bolivie entre 1872 et 1883, ont conservé cette clarté démonstrative. Mais ils n'ont retenu l'attention que des historiens militaires et des spécialistes de l'Amérique du Sud. Il a fallu attendre jusqu'en 1989 la publication des travaux de l'historien Georges-Henri SOUTOU<sup>4</sup> sur les enjeux économiques sous-jacents à la première guerre mondiale pour que l'on ose utiliser ouvertement dans le milieu universitaire français le concept de guerre économique.

---

<sup>1</sup> Jacques ANCEL, *Slaves et Germains*, Armand Colin.

<sup>2</sup> Possibilités d'entretenir des forces armées, d'exercer la justice et de promulguer des lois.

<sup>3</sup> La guerre du salpêtre a pour origine le contrôle des mines de Tarapaca, situées dans une zone frontalière mal définie. La décision du gouvernement péruvien d'expulser les compagnies minières chiliennes installées sur le site déclencha une riposte militaire du Chili contre le Pérou et son allié bolivien. Après une guerre triangulaire d'une dizaine d'années, l'armée chilienne fut victorieuse et permit au Chili d'annexer la bande territoriale litigieuse.

<sup>4</sup> Georges-Henri SOUTOU, *L'or et le sang*, Fayard, 1989.

Comme l'indique la préface de Georges CLEMENCEAU à un ouvrage traduit en 1915, certains hommes politiques, et non des moindres, étaient conscients de l'importance des enjeux économiques dans les racines de 14-18 :

*"Il y avait un danger allemand, un danger plus redoutable dans la paix que dans la guerre... Par la haute valeur d'un prodigieux effort de travail méthodique, dans une savante organisation de machinerie humaine, ces gens étaient en train de conquérir le monde..."*

Chacune des puissances participantes au conflit mondial de 1914-1918 avait des vues précises sur les profondes mutations engendrées par les deux premières révolutions industrielles. Que ce soit dans le camp de la Triplice ou de la Triple Entente<sup>1</sup>, les intérêts économiques étaient divergents. Chaque Etat-Nation avait sa propre stratégie économique. Du côté allemand, la recherche d'une alliance économique entre le Reich et l'Autriche Hongrie a été ressentie durant toute la durée du conflit comme une nécessité prioritaire.

Cette manœuvre, tant décriée ensuite par HITLER, découlait de l'examen des rapports de force entre les principales puissances industrielles du moment. Les dirigeants du II<sup>e</sup> Reich constatèrent à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle que l'industrie allemande avait dépassé l'industrie anglaise et menaçait l'équilibre de la jeune industrie américaine. Pour cette double raison, les Allemands ne cherchèrent pas à nouer d'alliance avec le monde anglo-saxon. Les milieux d'affaire anglais et leurs challengers américains étaient leurs concurrents directs sur le marché mondial. Sur le plan militaire, le contrôle du continent européen était la seule perspective géostratégique crédible de l'Allemagne. La marine anglaise qui faisait de la Grande Bretagne la première puissance maritime du monde bloquait les visées expansionnistes de l'Allemagne hors de l'Eurasie. Quant à l'empire austro-hongrois, beaucoup plus faible économiquement, il ne pouvait jouer qu'un second rôle en cas de victoire. Il exploita au maximum les divergences<sup>2</sup> qu'il avait avec le Reich allemand sur le partage des aires d'influence en Europe centrale, pour se laisser une marge de manœuvre dans les négociations économiques de l'après-guerre.

---

<sup>1</sup> La Triplice est l'alliance constituée en 1882 par l'Italie, l'Allemagne et l'Autriche. L'Italie rompit cette alliance en 1915 pour rejoindre le camp des alliés. La Triple Entente est l'alliance constituée en 1907 par la France, la Grande Bretagne et la Russie pour donner le change à la Triplice.

<sup>2</sup> L'Autriche craignait l'instauration d'un Etat polonais souhaité par l'Allemagne et qui remettrait en cause à terme certaines de ses possessions. Pour compenser ce risque de perte territoriale, ils jetèrent leur dévolu sur le territoire roumain. Ce changement d'optique ne fit qu'accentuer les contradictions entre les deux empires. Soucieux de verrouiller leur emprise géostratégique sur le MITTEL-EUROPA, les Allemands désiraient eux aussi s'établir en Roumanie. Leur objectif était économique. Ils cherchaient à exploiter les richesses minières du sous-sol roumain. Il était aussi culturel en brisant l'influence française dans l'administration roumaine et géostratégique en contenant les avancées russes vers les mers chaudes.

Du côté des alliés de la Triple Entente, les enjeux économiques étaient aussi très présents dans les considérations stratégiques. Leur manière de gérer la force économique durant les hostilités visait surtout à affaiblir les performances de l'industrie allemande en prévision du retour à un contexte de paix. La multiplication des implantations du commerce allemand à travers le monde constituait une menace grandissante pour l'empire britannique. Le déclin relatif de l'industrie britannique poussait les autorités du pays à préserver en priorité les investissements économiques coloniaux et leurs débouchés sur le marché mondial. Dès cette époque, la Grande Bretagne considérait l'Allemagne et le Japon comme les deux puissances économiques les plus offensives.

L'essor industriel des Etats-Unis fut bien ressenti culturellement par les Anglais et assimilé à un développement continental. Il n'entraînait pas le même type de méfiances. Avant 1914, les marchés allemands et japonais étaient difficilement accessibles aux produits britanniques. Les Anglais pensaient que tout territoire supplémentaire passant sous influence allemande serait fermé à leurs exportations.

Un industriel américain<sup>1</sup> exprima parfaitement ce sentiment aux lendemains de la guerre :

*"Pendant cinquante ans, les Allemands ont exploité le marché britannique, sans laisser les industriels britanniques vendre librement leurs marchandises sur le territoire allemand".*

La France était encore un pays très rural, dont l'industrie était imparfaitement développée et amputée de la sidérurgie lorraine. Conscients des retards sectoriels de leur économie, les Français n'avaient pas d'ambitions mondialistes strictement commerciales. Ils misèrent tout sur l'affaiblissement du potentiel industriel de l'Allemagne.

L'analyse des particularismes nationaux du premier conflit mondial établit les degrés d'implication des protagonistes dans une stratégie de guerre économique. Il n'existe pas de corrélation automatique entre le potentiel militaire et le potentiel économique d'une puissance. En 1914, la Russie pouvait espérer des succès militaires contre l'Allemagne mais il ne lui serait pas venu à l'idée d'affronter ce pays sur le terrain économique. Elle n'avait pas les moyens industriels d'envisager de telles perspectives stratégiques. L'empire tsariste reporta ses ambitions sur des gains territoriaux possibles en Pologne et en Galicie autrichienne. Disposant d'une industrie performante mais nettement moins compétitive que l'Allemagne, la France avait tout intérêt à faire correspondre ses résultats militaires à ses espérances commerciales en temps de paix. La victoire militaire laissait supposer le début de la neutralisation de l'expansionnisme économique allemand.

A l'issue du conflit, l'évaluation du montant des réparations demandée à l'Allemagne, le partage des colonies du Reich lors du Traité de Versailles, les tentatives souterraines de création d'une

---

<sup>1</sup> Lettre d'un vieil Américain à un Français, auteur anonyme, Payot, 1918.

confédération des Etats Rhénans, et l'occupation ponctuelle de la Ruhr ont démontré que les autorités françaises ont essayé d'atteindre cet objectif. Pour les puissances anglo-saxonnes, l'enjeu économique était encore plus déterminant. Les économies anglaises et américaines étaient déjà en compétition avec l'économie allemande à un niveau non plus continental comme la France, mais mondial.

### **3. Le dépassement de la solution militaire.**

En Occident, l'emploi de la force économique a été dissocié de l'emploi de la force militaire aux lendemains de la seconde guerre mondiale. Les complexes militaro-industriels représentaient les derniers liens organiques entre la solution militaire des conflits et le mode de développement économique. La résolution des rivalités géostratégiques de l'entre-deux guerres a abouti à un véritable *gap* culturel. La décolonisation en a été un des symboles les plus marquants. Sous l'effet de la multiplication des économies nationales, la libéralisation du commerce mondial a pris une importance égale à la défense de l'intégrité territoriale de l'Etat-Nation.

Avec la fin de la guerre froide, les blocs de l'Ouest et de l'Est ont découvert l'usage bénéfique qu'ils pouvaient tirer de la force économique pour résoudre des problèmes géostratégiques de première importance. Si l'on prend l'exemple de l'Amérique Latine, les Etats-Unis sont confrontés depuis près d'un demi-siècle à des conflits de faible intensité (guérillas, terrorismes, coups d'état) qui menacent une sphère d'influence à proximité de leurs frontières. Le traitement de ces phénomènes de déstabilisation a été longtemps confié aux spécialistes des agences fédérales de renseignement. Il a donné lieu à des opérations de *covert action*<sup>1</sup> de plus en plus délicates à assumer publiquement devant les commissions d'enquête du Sénat américain. La fragilité endémique des positions américaines en Amérique latine a amené Washington à chercher d'autres solutions stratégiques. La démocratisation des régimes militaires entamée au début des années 80 a été une première étape. Elle mettait fin à l'expression constitutionnelle de la solution militaire. Mais cette solution s'est avérée insuffisante pour désamorcer d'autres poudrières aussi menaçantes que la dette, l'inflation et les disparités sociales. Avec le lancement en 1983 du Plan REAGAN pour les Caraïbes, *Caribbean Basin Initiative*, les Etats-Unis semblent avoir amorcé un virage stratégique en recourant à la force économique afin de prévenir les risques de crise sociales dans leur sphère d'influence et ne pas faire des interventions militaires directes ou indirectes la solution unique. Dans le passé, les dysfonctionnements des Républiques

---

<sup>1</sup> Les opérations dites de *covert action* couvrent toutes les activités clandestines des services de renseignement américains. La plus célèbre est l'échec du débarquement des anticastristes dans la Baie des Cochons à Cuba au début des années 60.

bananières soutenues militairement par les Etats-Unis avaient déjà largement contribué à la déstabilisation politique de l'Amérique du Sud. Les campagnes humanitaires comme celle orchestrée par l'administration KENNEDY dans les années 60 sur l'Aide Internationale de Développement (AID) ne contrebalancèrent pas cet échec. La population sud-américaine assimila l'aide humanitaire américaine aux plans de formation des polices locales et aux campagnes d'information anti-communistes.

La défense des intérêts politiques et économiques des Etats-Unis sur le continent sud-américain a été longtemps assurée par les organismes responsables des initiatives politico-militaires. Des entreprises multinationales américaines ont même apporté dans certains cas une contribution logistique à des opérations de *covert action*. La société ITT a été officiellement impliquée dans l'organisation du coup d'Etat de Pinochet en 1973 au Chili. Ce faux-pas a amené les responsables américains à affiner leur approche des réalités économiques, en particulier celles du verrou stratégique de l'Amérique centrale. Sur ce point, le plan REAGAN pour les Caraïbes est différent des plans précédents. Il ne se limite pas à une aide financière aléatoire. La destination des fonds versés a toujours été difficile à maîtriser étant donné le niveau de corruption des administrations locales.

Washington a cherché cette fois-ci à trouver des solutions cohérentes pour faire baisser le seuil du chômage et diminuer les tensions sociales. Ce plan donne les moyens à une vingtaine de pays d'exporter sous certaines conditions<sup>1</sup> des marchandises hors-taxes sur le marché intérieur américain. Une main d'œuvre bon marché et une flexibilité commerciale adaptée au contexte régional ont permis à quelques-uns des pays signataires d'obtenir des résultats positifs en termes de marchés. Porto-Rico qui bénéficie par ailleurs d'un statut intermédiaire d'Etat associé, a enregistré la création de plus de 200 000 emplois dans les zones franches où se sont délocalisées des entreprises américaines.

L'URSS semble suivre une démarche analogue à propos de la gestion des crises polonaises, hongroises et baltes. Jusqu'à une période récente, les dirigeants du Kremlin ne connaissaient que la solution militaire pour régler les crises majeures des démocraties populaires. Mais l'invasion de la Hongrie et de la Tchécoslovaquie par les forces du Pacte de Varsovie n'a rien résolu. L'exemple récent de la Chine prouve que l'expression médiatique d'une solution militaire pour canaliser les contradictions de l'ouverture économique reste un moyen d'intervention à la portée des autorités communistes.

La solution militaire n'en demeure pas moins une réponse de plus en plus aléatoire dans la gestion du temps. Les écarts de niveau de consommation entre l'Est et l'Ouest perturbent d'une manière quasi irréversible les mécanismes internes de régulation du système socialiste. A la différence des époques

---

<sup>1</sup> Pour éviter que des entreprises asiatiques ou européennes ne se servent de ce *tremplin* pour faire transiter leurs produits par l'un des pays signataires du Caribbean Basin Initiative, les Etats-Unis ont demandé à ceux-ci que 35 % de la valeur de leurs exportations ait une origine strictement nationale. Un certain nombre de produits sont exclus de cet accord comme les textiles, le pétrole, le sucre ou les appareils ménagers.

précédentes, la solution militaire ne stoppe pas le développement des contradictions internes dans la société socialiste. Elle bloque seulement leur expression sur une période qui se rétrécit proportionnellement à l'intensification de la mondialisation des communications et des échanges. L'arrivée au pouvoir d'un gouvernement dirigé par un non-communiste place la Pologne à l'épicentre des expériences tentées par Moscou pour éviter l'implosion du bloc communiste. Les nouveaux responsables polonais savent bien, comme les Soviétiques, que le front principal se situe sur le terrain économique. La mutation structurelle des appareils industriels socialistes nécessite la recherche d'un nouveau langage vers l'Ouest.

Et inversement car les pays les plus entreprenants à l'Est sont aussi les plus mercantiles. Ils démarchent les nouveaux marchés de l'Est avec un seul objectif : gagner de l'argent. Le retard technologique des pays de l'Est en fait une cible facile pour les économies offensives. Le risque politique et les inerties administratives sont pour l'instant la seule barrière que les courants réformateurs opposent à l'esprit conquérant des entreprises occidentales.

Pris entre l'exigence consumériste de leurs populations et la volonté soviétique de préserver l'intégrité du système socialiste, les réformateurs sont tentés de se tourner vers le plus offrant pour résoudre au plus vite leurs tensions économiques internes. Mais ils n'ignorent pas dans quel engrenage ils mettent le doigt. En choisissant la solution de facilité, c'est-à-dire en acceptant les offres occidentales les plus avantageuses à court terme, ils prennent le risque, à long terme, d'une véritable *occupation* économique. Les structures industrielles des Pays de l'Est sont pour l'instant incapables de fonctionner selon les normes de compétition économique du marché mondial. Les Soviétiques n'ignorent pas la présence de cette épée de Damoclès au-dessus de leur tête. Faute d'avoir su trouver une autre alternative, le Kremlin ne peut proposer aux équipes réformatrices hongroise et polonaise qu'une gestion administrative du processus d'ouverture, en jouant sur l'accélération ou le ralentissement des procédures d'accompagnement. Les Soviétiques sont favorables à un rapprochement avec des économies occidentales moins expansionnistes. Une telle démarche de coopération économique suppose l'apparition de lignes de fracture politiques plus visibles dans le camp des démocraties occidentales sur les questions de mode de vie et de définition d'une éthique de la consommation.

Le dépassement de la solution militaire par la manifestation de la force économique a une exception apparente: la lutte contre les économies mafieuses. La guerre ouverte déclarée par l'Etat colombien au *Cartel* de Medellin officialise la procédure de recours systématique aux forces armées pour démanteler les centres de production du commerce de la cocaïne. Dans son discours inaugural de l'Arche de la Fraternité, François MITTERRAND a fait allusion à cette nouvelle réalité guerrière dans les relations économiques internationales en fustigeant la *"puissance meurtrière des trafiquants de*

*drogue qui s'installe en pouvoir concurrent des Etats et prend rang dans les organisations internationales du crime.*"<sup>1</sup>

Avec un chiffre d'affaires annuel évalué aujourd'hui à 300 milliards de dollars, le commerce de la drogue a donné aux organisations criminelles le moyen de passer d'un stade économique parasitaire d'envergure nationale à un stade d'économie parallèle d'envergure internationale. La confusion qui s'est établie entre ces activités mafieuses avec des enjeux géostratégiques locaux, a longtemps faussé la lecture de ce mode d'économie parallèle.<sup>2</sup>

L'obsession des Etats-Unis à faire de leur sphère d'influence sud-américaine un enjeu entre l'Est et l'Ouest a masqué les effets secondaires de leurs stratégies de terrain. L'interprétation strictement idéologique que Washington a tirée des mouvements d'opposition sud-américains a incité les experts américains des opérations clandestines à miser sur des alliances tactiques ponctuelles avec les hommes de main des narcotrafiquants pour détruire les guérillas locales. C'est le déséquilibre atteint par l'économie colombienne par rapport aux revenus de la drogue qui a permis de se faire une idée précise de la menace que représentait le trafic de cocaïne en tant que force économique autonome. En proposant de rembourser le montant de la dette nationale de leur pays (13 milliards de dollars) en échange de leur impunité, les trafiquants colombiens ont donné la preuve que leur système économique pouvait rivaliser avec l'économie officielle de l'Etat colombien.<sup>3</sup>

L'essor des économies mafieuses et leur cohabitation avec des économies nationales en voie de développement réactualise le vieux débat sur la territorialité de la guerre économique. La destruction des plantations de coca nécessite une occupation militaire des zones de culture que les Etats sud-américains ont beaucoup de difficultés à assumer seuls. Les Etats-Unis espèrent compenser ce manque en augmentant leurs livraisons de matériel militaire sophistiqué aux unités gouvernementales de lutte anti-drogue. Dans ce domaine les leçons du Vietnam ne semblent pas avoir été tirées. La guerre électronique et le recours à des technologies complexes n'ont jamais pallié la maîtrise physique du terrain.

---

<sup>1</sup> Ce discours du Président de la République française, prononcé le samedi 26 août 1989, faisait écho à l'offensive militaire de l'Etat colombien et de ses forces armées contre les bandes armées des caïds de la drogue regroupés dans le Cartel de Medellin.

<sup>2</sup> Les Etats-Unis et les dictatures militaires sud-américaines ont considéré au cours des années 60-70 que les milieux de subversion communiste (guérillas, mouvements urbains de lutte armée etc) étaient l'ennemi prioritaire. Les milieux sud-américains de la drogue ont été sollicités par les groupes paramilitaires d'extrême droite pour fournir des hommes de main aux menées antisubversives.

<sup>3</sup> La zone géographique où l'on produit le plus de coca au monde se situe au cœur de l'Amazonie péruvienne. Ce territoire de 700 000 km<sup>2</sup> à la frontière du Brésil, de la Bolivie, de la Colombie et de l'Equateur est particulièrement convoité à cause des richesses minérales que contient son sous-sol. L'alliance que les guérilleros du Sentier Lumineux ont nouée localement avec les planteurs de coca en rapport avec les producteurs de cocaïne, met sérieusement en difficulté les autorités péruviennes.

A l'heure actuelle les mesures militaires prises par les Etats sud-américains sont insuffisantes pour assurer un contrôle méthodique des centaines de milliers d'hectares accessibles aux planteurs de coca. Les contradictions géopolitiques locales rendent pour l'instant impossible une action coordonnée et durable des forces armées colombiennes, péruviennes, boliviennes et brésiliennes. Les succès des opérations répressives menées par les armées sud-américaines sont comparables aux succès que les unités aéromobiles américaines croyaient remporter dans la jungle vietnamienne. Les groupes hélicoptés nettoyaient une zone que l'ennemi réoccupait aussitôt après le départ de la force d'intervention. Une amélioration de la coordination policière et un renforcement des moyens militaires ne régleraient pas le problème de la reconversion économique des planteurs. L'arrêt de la culture du coca risque de provoquer une grave crise sociale dans les régions de production. Les organisations criminelles ont savamment dosé les bienfaits sociaux qu'elles apportent aux populations rurales situées à proximité des zones de production de la drogue. Cette politique d'enracinement a considérablement élevé le coût des mesures sociales supposées détourner les paysans de l'emprise des narcotrafiquants. La plupart des Etats sud-américains n'ont pas les moyens financiers de surenchérir.

Une aide spécifique de la communauté internationale ne réglerait pas forcément le problème. La démocratisation des régimes latino-américains est un phénomène récent et les structures administratives sont fragiles et souvent minées par la corruption. Il est impossible dans un tel contexte de savoir si les fonds versés sont correctement utilisés. La solution militaire symbolisée par la lutte de l'Etat colombien contre le Cartel de Medellin ne résout rien sur le fond. Le commerce international de la drogue est l'exemple parfait des interactions complexes qui existent entre les enjeux géostratégiques, économiques et culturels. Une superposition de grilles de lecture est nécessaire pour comprendre pourquoi les agences de renseignement et les services de lutte anti-drogue américains mènent des guerres parallèles et parfois antagonistes.

## II. La permanence des affrontements économiques

---

### **1. Le coton, premier conflit concurrentiel multinational.**

Depuis les débuts de la première révolution industrielle, le développement du commerce mondial a suscité des affrontements économiques qui sont aujourd'hui des cas d'école. Avant même que l'on parle de subversion politique ou idéologique, les économies nationales ont employé des techniques subversives pour combler leur retard technologique. Ces raccourcis opérationnels ont permis à certaines puissances en position de *challenger* sur le marché mondial de concurrencer le pays *leader* et même de le dépasser. Ce fut le cas lorsque l'industrie textile est devenue l'un des premiers secteurs d'exportation dans la mondialisation des échanges.

L'industrialisation du coton a été le point de départ d'une série d'opérations illégales menées par des acteurs économiques agissant pour leur compte personnel ou pour leur pays d'origine. La première cible de cette série d'affrontements a été une invention technologique qui révolutionna en son temps l'exploitation manufacturière de cette matière première. En découvrant les principes de la machine à filer le coton<sup>1</sup>, les Anglais ont pris dès le XVIIIe siècle une avance considérable sur les autres pays européens. L'intérêt stratégique de cette invention les incita à en interdire l'exportation pour préserver leur position de leadership sur le marché occidental. Pour éviter les fuites de connaissances, les

---

<sup>1</sup> L'invention de la machine à filer par l'Anglais ARKWRIGHT permettait à un adulte assisté de quatre enfants d'effectuer en une journée autant de travail que 600 femmes équipées de rouets et de quenouilles.

autorités britanniques ont instauré un véritable climat d'espionnage dans les manufactures du Lancashire. Les quelques spécialistes de la machine à filer étaient surveillés par des proches afin qu'ils n'en communiquent pas les plans à des étrangers.

Les producteurs de coton du Sud des Etats-Unis décidèrent de s'emparer par tous les moyens de ce nouveau procédé de fabrication pour rentabiliser le coton brut qu'ils expédiaient auparavant en Angleterre. La pratique la plus courante à l'époque était l'offre de récompense aux contrebandiers volontaires pour de telles expéditions. Le financement de ces appels d'offre était de nature privée ou quelquefois publique. C'est par un procédé désormais traditionnel, celui de la *fuite de cerveaux*<sup>1</sup> que les Américains ont finalement réussi à briser le monopole technologique de l'industrie du coton anglaise au début du XIXe siècle. En effet la riposte anglaise aux manœuvres subversives américaines a été à la mesure du coup porté. Les Anglais utilisèrent de manière stratégique tous les moyens d'action possibles, y compris les plus illégaux, pour contenir les offensives de la concurrence internationale. L'Angleterre chercha à affaiblir la jeune industrie américaine du coton en déclenchant successivement une guerre des prix<sup>2</sup> et une guerre des taxations douanières qui handicapèrent pendant quelque temps les producteurs américains. La compétition économique dans l'industrie cotonnière a eu des prolongements territoriaux à cause de la recherche permanente de nouveaux espaces de plantations. Les industriels du coton américains et anglais ont été principalement concernés par cette dimension territoriale du problème. L'une des causes du conflit qui a opposé les Etats-Unis au Mexique en 1845 est justement la baisse de rentabilité des plantations du Sud que les grands propriétaires terriens cherchaient à compenser en créant de nouvelles zones de culture au Texas. Le rattachement de ce territoire aux Etats-Unis a accentué le potentiel productif de l'industrie cotonnière américaine au point d'étouffer progressivement les manufactures anglaises du Lancashire.

Au début de la guerre de Sécession, en 1861, les Britanniques ont espéré profiter des divisions interaméricaines pour redresser leur industrie cotonnière. Mais la guerre civile entre les Etats abolitionnistes et les Etats esclavagistes n'a fait qu'aggraver la situation et a provoqué pour l'Angleterre une rupture de ses approvisionnements en coton.<sup>3</sup> Ces retombées militaires ont mis fin à l'important projet d'alliance économique négocié entre les planteurs sudistes et l'industrie textile anglaise pour dominer le marché mondial de l'habillement.

---

<sup>1</sup> L'émigration vers les Etats-Unis d'un technicien anglais du textile, est à l'origine de la reconstitution et de la copie de la machine à tisser par les manufactures américaines.

<sup>2</sup> Après s'être dégagée des guerres napoléoniennes, l'Angleterre affréta une flotte de navires marchands pour inonder le marché américain de tissus en coton à prix sacrifiés. Cette offensive axée sur une pratique intensive du *dumping* affaiblit ponctuellement la jeune industrie cotonnière américaine mais ne réussit pas à la détruire commercialement.

<sup>3</sup> Le blocus maritime que les nordistes avaient établi autour des ports sudistes empêcha les Etats esclavagistes de vendre leurs récoltes de coton aux Anglais.

Ancrée à ses atouts de la première révolution industrielle, l'Angleterre a cherché à tout prix à sauver la compétitivité de son industrie textile en tentant d'exploiter au maximum les étendues cultivables de ses possessions coloniales. Toutes les forces vives de la Couronne ont été mobilisées au début du siècle dans cette optique : *Colonial Office*, service de renseignement rattaché au *Foreign Office*, marine et manufactures du Lancashire. Les surfaces de plantation recensées dans les colonies africaines de l'Empire britannique dépassaient largement la superficie de la France.

L'objectif stratégique de l'opération était de rentabiliser le travail d'une main-d'œuvre africaine devenue subitement très compétitive à la suite de l'abolition de l'esclavage aux Etats-Unis. Le renchérissement du coût de la main d'œuvre noire dans les anciennes plantations sudistes a eu des répercussions importantes sur les performances de l'industrie cotonnière américaine. Les crises de surproduction intervenues après la première guerre mondiale ont ruiné une grande partie de petits planteurs incapables de suivre la baisse des coûts de production.

Entre le XVII<sup>e</sup> et le XX<sup>e</sup> siècle, l'affrontement économique sur le coton s'est condensé autour de quatre pôles qui sont toujours d'actualité : le protectionnisme, le piratage technologique, la conquête territoriale, la guerre des prix. L'émergence de l'industrie cotonnière japonaise à partir des années 1920 n'a pas modifié ce schéma stratégique. Les Japonais se sont contentés de le reproduire à leur niveau et de l'affiner. L'Angleterre a établi un dialogue constructif entre les administrations et les industriels pour trouver de la matière première sans réussir à obtenir la même alliance stratégique dans la phase productive. Le Japon a dépassé cette contradiction pour s'emparer des parts de marché du coton, détenues jusque-là par les Anglais et les Américains.<sup>1</sup> La *guerre du coton* a dépassé le cadre bilatéral classique des affrontements sectoriels qui ont précédé la première révolution industrielle. L'apparition d'une concurrence multipolaire échelonnée dans le temps a donné une nouvelle dimension aux conflits entre économies nationales. La victoire commerciale que l'industrie cotonnière japonaise a obtenue durant l'entre-deux guerres sur des concurrents a priori inattaquables comme la Grande Bretagne et les Etats-Unis, a démontré la nécessité d'une réflexion stratégique particulière adaptée aux mutations permanentes de la mondialisation des échanges. Cette approche des rapports de force n'a été assimilée rapidement que par les Etats-Nations les plus expansionnistes.

---

<sup>1</sup> Pour annuler les barrières protectionnistes occidentales, l'Etat nippon rétrocédait sous formes de primes à l'exportation un pourcentage élevé de la valeur des cotonnades exportées. Une organisation du travail très rationnelle et une gestion patriotique des niveaux de concurrence entre entreprises ont donné aux Japonais un avantage décisif.

## **2. Les stratégies nationales dans la découverte de l'enjeu pétrolier.**

L'importance du pétrole dans l'économie mondiale n'est plus à démontrer. La course à la prospection pétrolière a commencé au siècle dernier. Les principales puissances du moment ont eu une perception différente de cette ressource vitale pour leur avenir économique. La stratégie française était purement défensive. Le pouvoir politique espérait réduire la puissance des compagnies pétrolières étrangères en contrôlant la distribution des carburants sur le marché intérieur. Les gouvernements de la IIIe République mirent des années à imposer cette stratégie de l'importation. Celle-ci n'apporta aucune modification aux rapports de force dominant le marché pétrolier mondial. Les autorités françaises ont essayé de réglementer l'utilisation de cette source d'énergie en 1909 afin de diversifier les sources d'approvisionnement. Mais elles reculèrent devant les pressions de la STANDARD OIL qui fournissait à cette époque près des deux tiers du pétrole français.<sup>1</sup> Absente de la première "guerre du pétrole" tout en étant à l'époque le deuxième consommateur mondial de pétrole, la France a attendu plus d'un demi-siècle avant de se décider à rentabiliser les gisements de son empire colonial.

Les Etats-Unis, la Grande Bretagne et la Russie ont saisi très tôt l'importance de l'enjeu du pétrole. Acteur principal du premier affrontement économique sur la question du pétrole, chacune de ces puissances a eu recours à des manœuvres subversives pour s'imposer sur le terrain (opérations de déstabilisation et manipulation des autorités locales, sabotage des puits de l'adversaire, batailles juridiques souterraines dans le but d'obtenir l'exclusivité des concessions...). Le renseignement économique a joué un rôle décisif dans la phase d'appropriation des gisements pétrolifères. Le critère de territorialité a occupé une place fondamentale dans la gestion du conflit. Cette première phase d'affrontement<sup>2</sup> a démontré qu'il n'existe pas de langage universel dans le savoir-faire offensif en économie de marché. Chaque puissance intervenante a appliqué des techniques subversives correspondant à ses racines culturelles.

La Grande Bretagne a réagi sur le pétrole comme elle l'avait fait antérieurement pour le coton, en mobilisant ponctuellement toutes les élites privées et publiques concernées par la défense des intérêts de son empire colonial. Le contexte international agité précédant 1914 a favorisé cette prise de conscience.<sup>3</sup> A la différence des Américains, les Anglais ont utilisé le ressort patriotique pour affronter

---

<sup>1</sup> Edgar FAURE, *Le pétrole français pendant la paix et pendant la guerre*, Nouvelle Revue Critique, 1939.

<sup>2</sup> La première *guerre du pétrole* commence à la fin du XIXe siècle. Les Américains de la STANDARD OIL voulurent étendre leur monopole de la vente des carburants sur l'Europe occidentale. Cette offensive commerciale a incité les jeunes compagnies anglaises à contre-attaquer. Le premier conflit mondial révéla l'importance des réserves de carburant dans la conduite d'une guerre. Les lieux géographiques riches en pétrole comme l'Iran ou le Moyen Orient furent l'objet de nombreuses frictions entre les compagnies américaines, anglaises et les représentants du nouvel Etat soviétique. Cette première phase de conflits directs et indirects prend fin à l'aube de la seconde guerre mondiale.

<sup>3</sup> Les progrès technologiques accomplis dans le mode de propulsion des navires ont incité l'Amirauté britannique à accorder une attention soutenue au pétrole et à ses dérivés énergétiques (mazout).

la concurrence. En présentant le pétrole comme une ressource stratégique nécessaire à la défense de leur empire colonial, les autorités anglaises contournaient les rivalités traditionnelles de l'*establishment* britannique. Au lieu de s'enliser dans les querelles de boutique qui opposaient traditionnellement des administrations comme le *Colonial Office*, le ministère de la guerre ou le *Foreign Office*, cette formulation du problème facilitait les synergies naturelles entre les centres de décision. Elle améliorait aussi les contacts non-officiels entre les personnes motivées de ces administrations. Cette dynamique patriotique permit aux Anglais de faire passer la défense de leurs intérêts territoriaux avant le respect des principes libéraux sur la libre concurrence.

Une victoire commerciale contre l'empire ROCKFELLER<sup>1</sup> impliquait des moyens d'action à la mesure d'un adversaire qui cherchait à dominer le marché. Pour contrer les pratiques illégales de ROCKFELLER, l'Angleterre dut mobiliser aussi bien ses industriels que les membres les plus motivés de son administration. Les chefs d'entreprise britanniques, pris individuellement, avaient été formés à une culture d'entreprise plus légaliste. Afin de réaliser les transferts de savoir indispensables, l'INTELLIGENCE SERVICE et l'Amirauté participèrent à la création d'une nouvelle compagnie pétrolière anglaise, l'ANGLO PERSAN OIL. Cette alliance entre les pétroliers et les services secrets britanniques porta ses fruits.

Grâce à elle, l'Angleterre obtint une concession sur l'ensemble des gisements de pétrole en Iran<sup>2</sup>. Pour s'implanter sur le marché américain, les Anglais cherchèrent un point faible dans le dispositif monopoliste de la STANDARD OIL. Plutôt que d'attaquer sur le terrain de l'ennemi, les pétroliers anglais cherchèrent quel était le talon d'Achille de l'empire ROCKFELLER. Ils comprirent rapidement que la suprématie de la STANDARD OIL reposait sur un non-respect des principes de libre concurrence. Les Anglais choisirent la dénonciation de cette irrégularité en recherchant le soutien de l'opinion publique américaine. Les agents de la ROYAL DUTCH réussirent à faire publier plusieurs lettres confidentielles qui prouvaient la main-mise de ROCKFELLER sur les milieux parlementaires américains par le versement de pots de vin. La presse se fit l'écho de ce scandale et poussa l'administration américaine à accuser en 1911 la STANDARD OIL de violation des règles de la concurrence. Le succès de cette

---

<sup>1</sup> Un des points forts de la STANDARD OIL était le monopole qu'elle exerçait sur le transport du pétrole à l'intérieur des Etats-Unis. La mise en service du wagon citerne fut perçue par les autres producteurs de pétrole comme le moyen idéal d'assurer leur propre transport de carburants. ROCKFELLER avait anticipé cette situation en prenant des participations dans les sociétés de chemin de fer. Il exerça une pression discrète mais efficace auprès de leurs directions pour qu'elles ne louent aucune locomotive à ses concurrents.

<sup>2</sup> En 1901, le SHAH d'Iran confia une concession d'exploitation de 70 ans sur tout le territoire iranien à un ingénieur canadien. Un agent secret britannique, déguisé en prêtre, réussit à dérober le document officiel en jouant sur les états d'âme de son interlocuteur.

campagne de contre-information permit aux compagnies pétrolières anglaises de commercialiser leurs produits aux Etats-Unis.

Les Américains n'ont pas donné la même dimension patriotique à leur *guerre du pétrole*. Dépourvus d'empire colonial, les Etats-Unis ne pouvaient appréhender l'enjeu pétrolier que dans une dynamique industrielle. La défense de leurs intérêts a été assurée par des chefs d'entreprise motivés par la loi du profit. Cette nuance explique pourquoi les techniques subversives employées par les entreprises américaines ont été différentes de celles mises en oeuvre par les services secrets de la Couronne britannique. Le dispositif offensif avait un caractère mercenaire. Les agences de détectives privés travaillant pour le compte de la STANDARD OIL, disposaient d'agents dont le niveau intellectuel était en moyenne moins élevé que ceux de l'INTELLIGENCE SERVICE. Manquant de professionnalisme dans un domaine où il en fallait beaucoup, les hommes de main des compagnies pétrolières américaines ne pouvaient accomplir que des missions assez sommaires. A la différence des exécutants anglais qui préféraient l'action psychologique à l'action violente, les *mercenaires* des compagnies pétrolières américaines pratiquaient surtout l'attentat et le sabotage.<sup>1</sup>

L'efficacité de ces méthodes d'action primaire n'était vérifiable que dans des cas de rivalité concurrentielle intérieure. Les petits pétroliers américains n'avaient pas toujours l'influence nécessaire pour s'opposer juridiquement aux actes illégaux commis par des inconnus à la solde de la STANDARD OIL. Mais avec un concurrent comme la Grande Bretagne, l'affrontement était d'un niveau tout à fait différent. Lorsque les Anglais cherchèrent à participer activement à la prospection du pétrole sud-américain, le savoir-faire subversif de la STANDARD OIL se révéla insuffisant.

La puissance financière des pétroliers américains ne pouvait pas contrer les opérations souterraines d'une nation comme l'Angleterre. Paradoxalement, l'intrusion économique des Anglais dans un secteur d'influence aussi stratégique que l'Amérique latine offrait aux Américains la possibilité de dépasser leurs contradictions culturelles. La pénétration des compagnies pétrolières britanniques dans ce secteur protégé par la doctrine MONROE établissait de fait une corrélation entre l'enjeu économique et l'enjeu géostratégique. Elle donnait à Washington une excellente raison d'épauler directement les entreprises américaines impliquées dans cet affrontement économique.

Lorsque le Costa Rica accorda à la Grande Bretagne une concession sur ses réserves de pétrole, les Etats-Unis répondirent à ce nouveau succès commercial anglais par une riposte militaire en profitant du climat insurrectionnel qui régnait alors dans ce pays. La combinaison des facteurs géostratégiques

---

<sup>1</sup> Les moyens d'action illégaux les plus utilisés pour faire taire la concurrence étaient l'incendie de locaux industriels, le sabotage de *pipe-lines*, l'intimidation de journalistes trop curieux, la corruption des milieux politiques et judiciaires

et économiques a servi de prétexte aux Américains pour dépasser les contradictions du libéralisme économique. Ce mécanisme a fonctionné dans d'autres "guerres du pétrole". La guerre froide et l'enjeu du pétrole iranien ont été deux phénomènes suffisamment complémentaires pour amener les Américains à prendre leur revanche sur l'entente anglo-russe qui les avait exclus avant 1914 du marché perse. Le renversement du gouvernement MOSSADEGH en 1953 par la CIA a privé la Grande Bretagne de 60% de ses avoirs pétroliers en Iran.<sup>1</sup> Le statut de superpuissance obtenu par les Etats-Unis après 1945 a donné l'occasion à Washington de répéter cette forme déguisée d'intervention étatique dans d'autres types d'affrontement économiques. Ce fut le cas lorsque le Département d'Etat et le Pentagone s'occupèrent de la défense des avoirs de l'UNITED FRUIT en Amérique du Sud dans les années 50-60.

### **3. De la guerre des subsistances à l'arme alimentaire**

Jusqu'au milieu du XIXe siècle, le commerce de grains a occasionné des affrontements économiques intérieurs. Sous l'Ancien Régime, le cycle infernal — mauvaises récoltes, hausse des prix du grain, stockages des accapareurs, famine— a servi d'amorce à de nombreuses jacqueries paysannes. Le blé était la principale subsistance de base de l'époque. Les différentes administrations royales qui se sont succédé jusqu'en 1789, ont constamment été aux prises avec le problème de sa commercialisation. Pour éviter les risques de disette dans les régions à faible production céréalière, l'Etat monarchique imposa un contrôle très strict des subsistances. La libéralisation du commerce de grains fut décidée au début de la Révolution française.

Cette mesure libérale provoqua une guerre intérieure entre les partisans de la concurrence et les défenseurs d'un statu-quo social.<sup>2</sup> Robespierre dût céder aux exigences des franges extrémistes des sans-culottes. Le vote de l'impôt sur le maximum par la Convention a stoppé la libéralisation du commerce de grains. C'était un pas en arrière non négligeable dans la construction de l'économie de marché en France. Une partie de la population française voulait maintenir l'agriculture dans le cadre d'une économie de subsistance. En considérant les accès d'humeur de la population agricole comme un risque majeur, le pouvoir politique, quelle que soit son étiquette politique, n'a jamais cessé de se porter garant des intérêts des agriculteurs. Cette position particulière de l'agriculture dans les

---

<sup>1</sup> Pierre PEAN, *La troisième guerre mondiale*, Calman-Lévy, 1974.

<sup>2</sup> La majorité des Montagnards de la Convention était favorable à la libéralisation du commerce de grains. Le mauvais approvisionnement de la capitale a favorisé la propagande de groupes extrémistes comme le *club des enragés* qui essayait de gagner de l'influence dans la population des faubourgs de Paris en réclamant le retour à un contrôle très strict des subsistances par le pouvoir central.

affrontements économiques a faussé jusqu'à aujourd'hui un certain nombre de mécanismes concurrentiels. Les barrières protectionnistes derrière lesquelles se sont abrités les différents Etats occidentaux, ont longtemps limité la portée de l'arme alimentaire dans la guerre économique.

En généralisant la circulation des marchandises y compris dans le secteur agricole, la révolution industrielle a modifié la position spécifique du commerce des céréales dans la mondialisation des échanges. Un certain nombre de facteurs ont obligé les Etats à exposer progressivement leur agriculture aux règles de la concurrence internationale: l'ouverture progressive des marchés intérieurs, la spécialisation des types de cultures, l'adaptation des productions locales aux besoins extérieurs et la disparition des agricultures vivrières dans les pays développés puis dans le Tiers-Monde.

L'utilisation des ressources agricoles comme une arme (alimentaire) est devenue une réalité avec le développement des sociétés de consommation occidentales. A partir de la deuxième moitié du XIXe siècle, l'Amérique du Nord et l'Ukraine<sup>1</sup>, ont commencé à se disputer l'approvisionnement des grandes régions industrielles de l'Europe du Nord. Cette première vague de confrontations commerciales entre *greniers à blé* a tracé les limites de l'échiquier alimentaire mondial.

A partir de ce moment, les grandes firmes de commerce de grains ont été obligées de définir leurs normes concurrentielles en fonction de critères relevant autant de la géostratégie que de l'économie. Malgré l'exode rural et la diminution du nombre d'agriculteurs dans la population active, les agricultures nationales conservèrent un poids politique important dans les économies développées. L'application brutale des principes concurrentiels légaux et illégaux du monde industriel est restée longtemps en Occident un risque de déstabilisation difficile à assumer par les firmes de commerce de grains.

Celles-ci ont préféré se partager le marché dans les zones stratégiques les plus sensibles de l'hémisphère Nord.<sup>2</sup> Les cinq *leaders* du commerce de grains ne voulaient pas que leur stratégie commerciale aboutisse à des affrontements économiques intérieurs. Ils étaient conscients qu'une concurrence sauvage sur le marché international des grains susciterait dans certains pays des tensions sociales graves. La réapparition de certains clichés du passé, comme l'image négative des accapareurs, était un risque qu'ils ne voulaient pas courir. Les tentatives d'exportation de la révolution bolchévique

---

<sup>1</sup> Le marché mondial des grains a été trusté dès le début du siècle par cinq grandes compagnies occidentales :

- deux compagnies américaines, Cargill et Continental;
- une compagnie française, Louis Dreyfus;
- une compagnie hollandaise, Bunge;
- une compagnie suisse, André.

<sup>2</sup> Dan MORGAN, *Les géants du grain*, Fayard, 1980.

ont renforcé la prudence de leur approche des marchés occidentaux. Des dérapages de cette nature, bien exploités idéologiquement, menaçaient les bases mêmes du marché des céréales. Les populations insatisfaites pouvaient assimiler de nouveau les céréales à des produits de première nécessité, c'est-à-dire à des subsistances et non plus à des marchandises.

L'image de l'accapareur reste encore très présente dans l'opinion publique. A la fin de l'année 1976, des ruptures d'approvisionnement de plusieurs semaines sur le marché français de la pomme de terre ont engendré des hausses de tarifs anormales. Certains grossistes ont été accusés par la presse de mener des opérations de spéculation en gelant leurs stocks pour faire monter artificiellement les prix. Cette crainte du passé a incité les firmes agro-alimentaires à s'enfermer dans le monde du secret pour se protéger à la fois de la concurrence<sup>1</sup> mais aussi des opinions publiques.

Aujourd'hui l'évolution des transactions commerciales sur les céréales ne dépend plus seulement des grandes entreprises multinationales mais aussi des Etats et des unions économiques régionales comme la CEE. Ce redéploiement des niveaux de concurrence à l'échelle des économies développées fait du commerce de grains occidental une source d'affrontements économiques principalement centrés sur l'extérieur. Le redémarrage de l'économie européenne au milieu des années 50 et l'accélération de la mondialisation des échanges ont modifié les rapports de force entre les agricultures occidentales. Les Etats-Unis se sont donnés les moyens de maîtriser l'arme alimentaire dès 1954.

Le vote par le Congrès de la loi PL 480<sup>2</sup> marque le début des confrontations entre les stratégies agro-alimentaires des pays exportateurs. Depuis cette époque, les conflits commerciaux sur les échanges agricoles ont eu des développements bilatéraux et multilatéraux. L'intensification de la concurrence a créé des ruptures d'équilibre comme l'indique la fin du *statu quo* agricole entre les Etats-Unis et le Canada en 1964.

La spécialisation des types de production agricole a élargi le champ des conflits. La bataille sur les habitudes alimentaires est un des nouveaux enjeux de cette guerre économique. Elle donne lieu à des procédés expansionnistes aussi bien au niveau de la production que des circuits de distribution. L'introduction de l'huile de soja en Iran comme substitut à d'autres huiles déjà existantes est exemplaire. Avant 1968, les Soviétiques vendaient de l'huile de tournesol à l'Iran contre des importations de gaz naturel. Pour s'emparer de ce marché, les Américains mirent un point un plan qui

---

<sup>1</sup> Les employés de la société française Louis DREYFUS s'engageaient dans leur contrat d'embauche à ne pas travailler pour une entreprise concurrente dans les six mois qui suivaient leur départ de la société.

<sup>2</sup> La *Public Law 480*, connue aussi sous la dénomination *Agricultural Trade & Development and Assistance Act* a été conçue à l'origine pour écouler les excédents de produits agricoles américains sur le marché mondial. Son optique humaniste d'aide alimentaire aux pays du Tiers-Monde est contrebalancée par le fait que la PL 480 sert à développer les exportations de l'agriculture américaine vers l'étranger et "*à promouvoir par d'autres moyens la politique étrangère des Etats-Unis*"; Christophe RIBOUD, *les Etats-Unis et la stratégie alimentaire mondiale*, Calmann-Lévy, 1981.

s'appuyait sur une démarche subversive. En effet, après avoir analysé le fonctionnement des circuits alimentaires dans la société de consommation iranienne, les Américains réussirent à convaincre le responsable de l'intendance de l'armée iranienne d'acheter de l'huile de soja américaine à la place de l'huile de tournesol soviétique. Ce changement d'habitude alimentaire se répercuta sur la société de consommation iranienne par le biais des réseaux de restauration jusqu'à l'utilisateur de base.

Les relations privilégiées que les Etats-Unis nouèrent avec le régime du SHAH d'Iran au cours des années 70 donnèrent encore plus de liberté de manœuvre à l'*United State Department of Agriculture*. La signature d'accords bilatéraux sur l'application de la PL 480 en Iran ouvrit d'autres perspectives d'exportation aux agriculteurs américains. Une partie des bénéfices récupérés sur l'huile de soja devait servir à financer l'introduction sur le marché iranien de produits agricoles auxquels la population n'était pas habituée. L'internationalisation des affrontements économiques dans le secteur agro-alimentaire a amplifié les dynamiques étatiques dans les enjeux concurrentiels. L'interdépendance des facteurs économiques et géostratégiques se vérifie périodiquement lors des négociations du type *Tokyo Round*. Le ministre du commerce extérieur américain, M. BROK, a confirmé cette tendance en 1984 en déclarant :

*"Le plus grand danger pour les relations euro-américaines l'année prochaine est une guerre commerciale agricole retardée qui pourrait s'allumer tout d'un coup si l'un ou l'autre des deux côtés fait une fausse manœuvre."*

Les grands groupes du secteur agro-alimentaire ont adapté leurs méthodes offensives à ce nouveau contexte stratégique. En 1970 le groupe CARGILL monta en Grande Bretagne une campagne de désinformation contre la Politique Agricole Commune. Il créa un bureau d'informations commerciales en association avec d'autres grandes compagnies de négoce pour sensibiliser les Anglais sur les effets négatifs que la PAC aurait sur leur économie. La Grande Bretagne n'avait pas encore intégré la CEE et constituait un des meilleurs débouchés de l'agriculture américaine. La crise des années 70 a non seulement accru le différentiel de croissance entre le Nord et le Sud mais a aussi accentué le poids de l'arme alimentaire. Les pays du Tiers-Monde ont pris conscience des dangers que représentait une telle ingérence dans leur économie. En 1976 l'Inde a décidé de renoncer aux achats à crédit proposés par les Etats-Unis. Le prix de cet acte d'indépendance économique équivalait à la nourriture annuelle de 20 millions de personnes. Mais les Indiens estimaient trop élevé le coût des retombées de cette aide alimentaire dont une des contreparties était l'achat de la totalité de leur coton brut aux Etats-Unis. En faisant de l'arme alimentaire une arme à double tranchant, le Tiers-Monde a montré les limites de ce processus offensif. Les risques de déstabilisation que cette arme peut engendrer à un niveau mondial,

sont sur ce point assez comparables à ceux qui menaçaient la paix civile des monarchies européennes avant 1789.

### III. De la défense économique

---

#### **1. Les faux débats.**

En France, le pouvoir politique a toujours éprouvé quelques difficultés à se prononcer clairement sur la guerre économique. Son cadre référentiel est déjà ancien puisque c'est une ordonnance de 1959 qui a précisé le concept de Défense économique. Les auteurs de ce texte sont partis du principe que la Défense économique s'appliquait avant tout à une situation de crise, non pas une crise économique comme il serait logique de l'entendre dans le contexte actuel, mais une crise internationale d'ordre idéologique ou territorial, plus conforme au contexte de l'époque. Cette vision a été très influencée par une lecture militaire des faits historiques qui ne prend pas en compte l'émergence des nouvelles formes de conflit dues à la mondialisation des échanges. Dans cette formulation, les risques d'expansionnisme économique en temps de paix sont passés sous silence. Ils font pourtant partie des problèmes majeurs sur lesquels butent aujourd'hui la plupart des négociations bilatérales ou multilatérales qui ont lieu dans le cadre du GATT.

En prenant pour base de réflexion la distinction entre le temps de paix et le temps de guerre, l'administration a tenu à différencier une période non conflictuelle régie par la concurrence et une période conflictuelle où le recours aux sanctions économiques devient une arme complémentaire à l'action militaire sur le terrain. Les modalités d'application de la Défense économique s'inscrivent dans une optique résolument militaire. Un décret de juin 1962 précise la gestion des ressources entre les différentes autorités ministérielles (Economie, Défense, Intérieur). Elle a été confiée à une structure pyramidale classique qui regroupe à son sommet les représentants des ministères précédemment cités et à un niveau régional le préfet de région entouré de différentes commissions consultatives élargies au monde des entreprises. Cette conception de la Défense économique n'a pas vraiment stimulé

l'attention des autorités dirigeantes de ce pays. Entre 1966 et 1986, la commission permanente des affaires économiques de défense n'a pas été réunie une seule fois.<sup>1</sup>

Si cette lecture stratégique a toujours sa raison d'être dans le cadre de la Défense Nationale (comme protection des ressources vitales du pays en cas de conflit), elle ne correspond plus à la situation de *ni guerre, ni paix* qui prédomine depuis la dégénérescence du leadership américain sur l'économie mondiale. En limitant le concept de Défense économique à un contexte de crise internationale, l'ordonnance de 1959 a laissé dans le flou toutes les nouvelles formes d'affrontements économiques qui se sont manifestées depuis. Le contexte spécifique des *Trente Glorieuses* explique l'amalgame qui a été fait entre les différents champs d'application de la guerre économique (militaire, géostratégique, technologique, commercial et culturel). A la fin des années 50, l'hégémonie du modèle économique américain était incontestée dans le camp occidental. Les enjeux concurrentiels étaient encore très sectoriels. En France, le débat porta plus sur le maintien de l'indépendance économique que sur la compétition économique elle-même. Le Général De GAULLE craignait l'américanisation de l'appareil industriel français par un trop grand afflux des capitaux d'outre-atlantique.

Cette vision résolument défensive de la France n'a guère évolué avec le changement de contexte des années 60 et 70. La mondialisation des économies japonaise et allemande a été vécue en France comme un phénomène irréversible. Dans un ouvrage paru en 1987 sur l'arme économique<sup>2</sup>, des représentants du Secrétariat Général de la Défense Nationale semblaient encore considérer la guerre économique comme une des expressions indirectes des conflits militaires :

*"L'inutilité du concept :*

*Au total, le concept de guerre économique apparaît plein de confusions. C'est sans doute la raison pour laquelle les analystes ne parviennent pas à le définir. Tirons-en, pour ce qui nous concerne, et, d'un point de vue pratique, la conclusion qu'il est inutile.*

*En effet :*

*- ou bien il est synonyme de concurrence. Dans ce cas, il présente peu d'intérêt sur le plan purement conceptuel;*

*- ou bien, il signifie simplement le maintien ou la recherche d'un avantage. Dans ce cas, ainsi qu'on le verra plus loin en détail aux chapitres suivants, le concept, qui prend ainsi un sens faible est peu différent de l'embargo stratégique ou des sanctions..."*

Lorsqu'elle est *synonyme de concurrence*, la notion de guerre économique en temps de paix n'est guère parlante pour les spécialistes de la défense militaire du pays. Le monde des entreprises n'a pas su corriger ce genre de carences car il est resté trop longtemps prisonnier des contradictions libérales.

---

<sup>1</sup> *Quelle Défense économique ?*, Jacques BREGEON et Fabienne LUCHAIRE, Revue de la Défense Nationale, juin 1988.

<sup>2</sup> *De l'arme économique*, Claude LACHAUX (ancien directeur des affaires économiques au SGDN), Christian LAMOUREUX (chargé de mission au SGDN) et Denis LACORNE, Fondation des Etudes de Défense Nationale, 1987.

Pour un grand nombre de chefs d'entreprise, le fait de réfléchir sur les stratégies offensives des autres puissances capitalistes signifiait une remise en cause de leur propre idéologie dominante. Tant que le plus fort a été l'économie américaine, les cas de conscience ont été limités. Mais la division du marché mondial en zones d'influence contingentées entre plusieurs grandes puissances économiques a sensibilisé les milieux patronaux les plus menacés. Les industriels de l'électronique et de l'automobile sont aujourd'hui les premiers à réclamer des mesures de rétorsion contre la pénétration japonaise. Dans les économies nationales offensives, la mobilisation des personnels d'entreprise passe par une prise de conscience collective des niveaux d'affrontement concurrentiels et de la conquête des parts de marché, en particulier à l'étranger.

Le concept de Défense économique ne couvre plus aujourd'hui qu'une partie des multiples aspects de la guerre économique moderne. L'expansionnisme économique et les déséquilibres permanents de l'économie mondiale —endettement, spéculation boursière, problèmes énergétiques, surenchères commerciales de toute nature, essor des économies mafieuses— rendent chaque jour plus aléatoire la logique du système. Dans cet ordre d'idées, la construction du grand marché de 1993 ne pallie pas tous les maux de notre culture économique. Le déficit chronique de nos échanges industriels et la position très repliée des entreprises françaises hors de la zone occidentale de l'Europe renforce les liaisons dangereuses entre la grille de lecture économique et la grille de lecture géopolitique. L'augmentation de l'écart, en termes de puissance économique entre la France et la RFA, n'est pas sans conséquences. A partir du moment où la France tente de faire pression sur la RFA sur un plan géopolitique, elle est amenée à faire des concessions sur le terrain économique ou monétaire et *vice versa*. Cette règle du jeu est d'autant plus délicate à assumer que les rivalités concurrentielles à l'intérieur de la CEE restent une des grandes inconnues dans la construction d'une stratégie économique communautaire capable de résister aux assauts de la concurrence américaine et asiatique.

La Défense économique a désormais une signification militaire et concurrentielle. Les enjeux stratégiques sont souvent complémentaires. L'exemple des semi-conducteurs aux Etats-Unis a démontré que le Pentagone pouvait prendre la tête d'une campagne de relance industrielle pour préserver la domination de la technologie américaine sur le reste de l'économie mondiale. Cette double signification est aussi perceptible dans la maîtrise et le contrôle des découvertes technologiques. Le piratage des systèmes informatiques est une menace qui concerne aussi bien les secrets militaires que le savoir-faire des entreprises privées.

La notion de Défense économique peut même avoir une connotation plus concurrentielle que militaire. La modernisation des systèmes de télécommunications des pays industrialisés est d'abord un énorme

enjeu commercial avant d'être un enjeu militaire. Une telle bataille est menée au niveau des Etats. Des géants comme IBM auraient envahi le marché européen si les principaux pays de la CEE n'avaient pas érigé des boucliers protectionnistes insidieux pour stopper le mouvement de déréglementation lancé par les Américains.

Les économies nationales offensives se sont donné les moyens de répondre à cette évolution de la pensée stratégique en se dotant d'organismes spécialisés très distincts des structures de réflexion de leur système de défense nationale. Le Japon a fusionné les ministères de l'industrie et du commerce en créant le MITI. La RFA s'est dotée de structures de concertation entre les entreprises, les banques et les administrations, notamment par le biais de fondations et d'organismes financés par les collectivités locales et les entreprises. Les administrations françaises (économie et finances, commerce extérieur, affaires étrangères, etc.) appliquent une stratégie spécifique à leur tissu culturel. Il en est de même pour les banques et les entreprises. Seule l'administration du Plan a une démarche de stratégies concertées mais son rôle se limite à émettre des suggestions qui sont de moins en moins prises en compte par les principaux intéressés. La Défense économique reste donc en France une notion imprécise, éclatée entre de multiples centres de décision qui n'ont pas la réputation de coopérer entre eux de la manière la plus efficace. Cette défaillance stratégique s'est vérifiée depuis de nombreuses années dans les opérations de diplomatie économique.

## ***2. Diplomatie économique et stratégies de terrain.***

La mondialisation des échanges a donné à la diplomatie économique une nouvelle dimension stratégique. L'entrée du monde communiste sur le marché mondial est sans doute un des défis économiques les plus importants de cette fin de siècle. Mais les décideurs économiques français en sont encore au stade de l'interrogation et de la recherche hypothétique d'un nouveau langage vers l'Est. Leur principal point de repère est d'assurer à court terme la rentabilité de leurs investissements. Les économies de marché sérieusement implantées à l'Est ont misé sur le moyen et long terme. Leurs circuits bancaires et leurs industries se sont adaptés à ce jeu de patience.

Lorsque la RFA décide de renforcer sa présence dans un pays de l'Est, elle est capable de mobiliser toutes les forces disponibles pour préserver ses chances sur ce type de marché à risques. Le mouvement actuel d'implantation des entreprises allemandes dans les Etats Baltes exprime assez bien la minutie avec laquelle les Allemands choisissent leur secteur d'intervention prioritaire dans leur politique de coopération économique avec les Républiques Socialistes Soviétiques. Les cabinets de consultants allemands, souvent financés par des fonds publics et privés, opèrent sur le terrain pour

repérer les branches industrielles les plus saines. Ils essaient ensuite de bien mesurer la manière dont leurs interlocuteurs formulent leurs besoins et dissimulent leurs contradictions. Les industriels allemands ont compris que les Etats Baltes sont un point d'appui à condition que l'on ne cherche pas seulement à y instaurer le capitalisme. Les accords industriels qui sont négociés en ce moment entre les Soviétiques, les Baltes et les Allemands soulignent ce type de nuance. Les Soviétiques les plus réformateurs réfléchissent sur les questions économiques dans une logique d'Etat, de réactivation du fédéralisme et de déconcentration du pouvoir central vers les collectivités locales. Après ce travail d'approche ciblé, les banques allemandes en concertation avec les industriels et les administrations prennent le relais des cabinets de consultants et ouvrent des lignes de crédit aux entreprises prêtes à s'engager sur le terrain.

Les milieux économiques français sont plus lents à réagir et se méfient de l'évolution politique intérieure des pays socialistes. Il n'y a pas si longtemps, le pouvoir exécutif devait mobiliser le Président de la République en personne pour encourager les quelques groupes industriels français susceptibles de conclure des marchés. Avant les changements intervenus à l'Est, le gouvernement en était réduit à exercer périodiquement une pression diplomatique sur les pays socialistes avec lesquels notre commerce extérieur était le plus déficitaire. Le rééquilibrage obtenu après de laborieuses négociations n'était que très ponctuel car le pays socialiste *démarché* prenait sur d'autres ce qu'il accordait à la France. Comme d'autres économies occidentales défensives effectuaient parallèlement les mêmes démarches, les faveurs financières et commerciales obtenues par les déplacements épisodiques du Chef de l'Etat ou de son ministre des Affaires étrangères ne pouvaient être que de courte durée.

A l'exception de la CEE, de l'Alliance Atlantique et des pays africains francophones, il n'y a pas toujours eu une continuité stratégique dans les actions de terrain qui formalisent notre diplomatie économique. Ce manque de continuité affaiblit les initiatives de la France sur les autres fronts géopolitiques ou géostratégiques. L'exemple du Cambodge est très significatif de la manière dont fonctionnent nos blocages culturels. En accueillant à Paris la conférence de paix sur le Cambodge, la France estimait avoir fait la démonstration de son influence dans cette région du monde. La conférence a été un demi-succès de notoriété sur le plan de la diplomatie traditionnelle. Mais en termes de diplomatie économique, elle a failli se transformer en échec stratégique. Avant le début des pourparlers, les différentes factions cambodgiennes<sup>1</sup> avaient suggéré à la France de jouer un rôle important dans la reconstruction de leur pays. La diaspora cambodgienne réfugiée dans l'hexagone se déclara prête à financer, à partir de ses avoirs sur le territoire métropolitain, les premières opérations de redémarrage

---

<sup>1</sup> A l'exception des *Khmers rouges* qui restent sur des positions très sectaires à l'égard des pays participants de la conférence, à l'exception de la Chine.

économique. Soucieux de préserver leurs intérêts marchands face à la concurrence japonaise, les milieux économiques chinois expatriés au Cambodge et au Vietnam apportèrent leur soutien à cette initiative de terrain.

L'atout majeur de cette possibilité d'alliance était son ressort patriotique.<sup>1</sup> Il n'a pas été exploité par certains négociateurs français sous prétexte que les gros bataillons de notre industrie perdaient face à l'armada économique nipponne. Conscient de ce complexe d'infériorité typiquement technocratique, le Japon s'est empressé de revendiquer officiellement, au cours de la conférence, le droit de coordonner les travaux de reconstruction du Cambodge. L'effacement de la France devant cette proposition signifiait de fait une reconnaissance de l'influence japonaise sur l'ensemble de cette zone. La rupture des pourparlers entre les différentes factions cambodgiennes a empêché la diplomatie économique nipponne de remporter une victoire facile.

Cette situation de faiblesse est mal ressentie au sein même du corps diplomatique. Sortant de son obligation de réserve, un haut fonctionnaire du Quai d'Orsay<sup>2</sup> a tenté de remonter aux sources du problème :

*"Depuis 1945, le ministère des Affaires Etrangères a successivement raté tous les rendez-vous et n'a pas su étendre ses responsabilités directes ou, même, de coordination aux nouveaux domaines qui ont été intégrés dans le champ des activités internationales : que ce soit le développement des échanges et de la coopération économique internationale, et de la compétence des ministères des Finances et du Commerce Extérieur ; (...). Enfin et de manière plus fondamentale, la Constitution de la Ve République et sa pratique ont opéré un transfert d'une partie de la responsabilité de la conception et de la conduite de la politique étrangère française du ministère des Affaires étrangères à la Présidence de la République. Or, les conséquences institutionnelles n'en ont pas été tirées : le Président de la République s'appuie, à l'Elysée, sur quelques conseillers qui ne peuvent assurer la liaison avec l'ensemble des administrations, et ne sont d'ailleurs qu'en relation qu'avec le Ministre et son cabinet. Les initiatives diplomatiques du Président de la République surprennent donc souvent ceux qui, au-delà de leur effet médiatique, seront chargés de les concrétiser; en outre, en l'absence d'une institution qui serait capable de les expliciter et d'en assurer le suivi, leur application pratique se heurte soit aux interrogations de diplomates qui sont quelquefois réduits à faire l'exégèse des déclarations présidentielles, soit aux contradictions que nul n'arbitre : la crédibilité et la cohérence de la politique de notre pays en sont atteintes."*

Cette crise de nature structurelle est particulièrement sensible chez les conseillers commerciaux dont l'efficacité est souvent mise en cause par les représentants de l'industrie française à l'étranger. Certains fonctionnaires du Quai d'Orsay font remarquer en privé que si une évaluation du travail des conseillers

---

<sup>1</sup> La pénétration commerciale des entreprises nipponnes inquiète les pays d'Asie du Sud-Est qui gardent en mémoire certains faits historiques précis. Les Cambodgiens et même les Vietnamiens n'ignorent pas qu'une prédominance du Japon dans la relance de leur économie a un prix géostratégique difficilement estimable et éventuellement très déstabilisateur à moyen terme.

<sup>2</sup> *Le Quai d'Orsay, déclin d'un grand ministère* par Didier GRANGE, diplomate, revue Esprit, numéro de mars-avril 1989.

commerciaux était effectuée selon les normes de productivité appliquées par les entreprises, il faudrait licencier immédiatement la moitié de leur effectif. Sans nier la compétence de certains et les excellentes improvisations commerciales des plus motivés, il n'en demeure pas moins vrai que le mode de fonctionnement de cette profession ne correspond plus aux réalités du commerce mondial.

Contrairement à d'autres pays européens, les conseillers commerciaux français sont rarement des transfuges du monde des entreprises. Ce qui n'est pas le cas dans d'autres pays occidentaux comme les Etats-Unis ou la Belgique. Les barèmes des salaires de la fonction publique ne sont pas suffisamment attractifs pour favoriser ce type de perméabilité entre l'administration et les entreprises. Faute de pouvoir les intéresser aux opérations commerciales réalisées par leurs soins, à cause de la rigidité et de l'uniformisation des règles de la fonction publique, les ministres des Affaires Etrangères gèrent le statu quo comme ils peuvent. C'est une image assez explicite de l'un de nos blocages culturels. Personne n'ose s'attaquer au problème alors que la démonstration est faite depuis longtemps que la fonction n'est plus opérationnelle.

Si la France n'occupe plus une place de *leader* technologique dans de nombreux secteurs, son infrastructure économique reste assez puissante et opérationnelle pour répondre aux besoins des pays demandeurs. Dans ce domaine comme dans d'autres, l'innovation est une priorité. Notre diplomatie doit tenir compte de l'évolution des priorités extérieures de la France, liée aux déplacements des enjeux mondiaux sur l'échiquier économique. Dans ce contexte, la fonction de représentativité du diplomate garde son importance passée mais ne couvre plus qu'une partie des besoins stratégiques découlant de la mondialisation des échanges. Une réévaluation des tâches s'impose, intégrant à côté de la fonction représentative, la nécessité de stratégies de terrain.

### **3. La réalité stratégique des entreprises.**

La réaction des Etats-Nations aux mutations de l'*économie-monde* dépend avant tout des stratégies d'entreprises. Les secteurs industriels les plus sensibilisés à l'ouverture des marchés sont exposés en permanence aux risques de la guerre économique. C'est le cas de l'industrie électronique, pivot central des économies développées. Les erreurs stratégiques y sont immédiatement sanctionnées par des pertes de marché, des suppressions de personnel ou des dépôts de bilan. Un grand nombre d'entreprises françaises se croit encore à l'abri de cette confrontation obligée avec la concurrence

étrangère.<sup>1</sup> La baisse d'activités sur le marché intérieur est encore bien souvent leur seul moyen d'appréhender l'évolution d'un rapport de forces économique. En s'en tenant à une vision *autarcique* du commerce, de nombreux dirigeants de PME-PMI ont du mal à analyser les facteurs internationaux qui influent sur leurs lignes de produits. Cette position de repli vers le marché intérieur est une constante de notre passé commercial. Il y a toujours eu un malentendu entre les pouvoirs publics et le patronat sur la question de la relance du commerce extérieur. Les *intellectuels de l'entreprise*, comme Octave GELINIER, affirment que les entreprises ont toujours été à l'écoute de l'évolution du marché mondial. Ce n'est pas l'avis de certains universitaires qui ont constaté que l'Etat a fait pression sur les entreprises françaises à chaque étape historique de la mondialisation des échanges pour qu'elles osent se confronter aux autres contextes de production. L'exploitation des richesses coloniales n'a pas modifié cet état d'esprit. Pour les économies d'outre-mer comme pour l'industrie nationale, l'Etat a toujours dû compenser les déficiences commerciales du secteur privé. Les exemples historiques sont à cet égard parlants. L'industrie manufacturière française doit son véritable démarrage à l'action de COLBERT. L'ouverture de la France au commerce mondial a été réelle lorsque NAPOLEON III a imposé au patronat de l'époque la signature d'un traité de libre échange avec la Grande Bretagne. Le rôle de la planification dans la reconstruction de la France de l'après-guerre et le lancement de branches industrielles aussi novatrices pour l'avenir de l'économie de notre pays que le programme Ariane sont le fruit de cette créativité étatique.

La situation actuelle des Antilles illustre presque trop parfaitement cette analyse. Les grandes familles de commerçants de Nantes et de Bordeaux ont exercé une influence capitale sur l'économie locale tant qu'elles ont tiré un profit facile de l'importation de matières premières tropicales. A partir du moment où la concurrence extérieure sur les matières premières a réduit les marges de profit, les villes portuaires françaises se sont désintéressées de ce secteur géographique. Celles-ci n'ont pas cherché à refondre l'économie locale pour mettre en valeur les capacités productives de la Martinique et de la Guadeloupe dans l'optique d'un commerce régional trans-caraïbes.

Pour conserver ces territoires, l'Etat a compensé le manque d'initiatives des entreprises métropolitaines en développant un système de revenus artificiel complètement décalé avec le niveau de vie moyen des Caraïbes. L'ouverture du grand marché de 1992 place les Antilles dans une position très délicate. En tant que département français, il doit s'aligner sur les normes européennes. Comme le système économique antillais est alimenté artificiellement par l'octroi de mer et les primes de vie

---

<sup>1</sup> Les entreprises françaises de design industriel se sont étonnées de voir leur chiffre d'affaires stagner au cours de l'année 1989 alors que le volume d'affaires sur le marché n'avait pas baissé. Après examen de la situation, elles se sont rendues compte que l'implantation des cabinets étrangers en France était la cause principale de ce phénomène.

chère versées par la métropole, la CEE lui demande d'adopter un système commercial de libre échange auquel il n'est absolument pas préparé.

Quel que soit le degré de développement de l'entreprise concernée, la préparation à la guerre économique ne s'improvise pas. Les grands groupes industriels français, pour qui l'exportation est un passage obligé, ont compris la nécessité de maîtriser l'art de la stratégie dans la résolution des rivalités concurrentielles. La situation *ni guerre, ni paix* a été assimilée par les états-majors des entreprises multinationales qui fonctionnent désormais sur le principe de l'ambivalence concurrentielle. L'alternative coopération-affrontement est le cadre conceptuel dans lequel évoluent les cellules stratégiques d'entreprise. Une grande entreprise peut s'unir un jour avec une autre pour protéger ou conquérir des parts de marché, tout en sachant très bien que cet allié d'un jour peut devenir l'ennemi de demain. La flexibilité des systèmes d'alliance dans la guerre économique n'a pas le même poids historique que dans la guerre militaire.

A quelques exceptions près<sup>1</sup>, les leaders politiques des Etats n'ont pas une marge de manoeuvre illimitée et sont tributaires d'un certain nombre de constantes du passé géopolitique de leur nation. Une rupture d'alliance est difficilement envisageable entre les Etats-Unis et la Grande Bretagne, étant donné les liens culturels et idéologiques qui existent entre ces deux pays. Mais un accord signé entre une société américaine et une société anglaise peut être annulé en quelques minutes pour une multitude de raisons et sans que cela ne perturbe le fonctionnement des deux entreprises. Les axes d'alliance dans la guerre économique se définissent sur des critères très différents de la géostratégie. Les chefs d'entreprise ont accès à une variété de combinaisons stratégiques bien plus étendue que les chefs d'état. Une entreprise peut être amenée à s'allier avec ses principaux concurrents, c'est-à-dire ses pires ennemis, pour s'implanter dans un nouveau secteur d'activités.<sup>2</sup> Dans la guerre traditionnelle, cette ambivalence n'existe pas.

Au cours de la seconde guerre mondiale, les alliés auraient pu ralentir la progression des troupes soviétiques en Europe centrale pour éviter que ces territoires ne passent sous administration socialiste. Ils ne l'ont pas fait parce que la défaite du nazisme était leur objectif principal. A cette époque, la rigidité des alliances était telle qu'une manœuvre tactique de cette nature aurait pu avoir des répercussions catastrophiques sur le cours de la guerre. La maîtrise des recettes stratégiques dans la guerre économique a longtemps été une spécialité anglo-saxonne. Il suffit de recenser les

---

<sup>1</sup> En matière de flexibilité géostratégique, les retournements spectaculaires du colonel KHADAFI n'ont pas manqué d'une certaine originalité. Ils n'ont pas pour autant fait école dans le concert des Nations. Si l'on prend un exemple plus ancien, le changement de camp de l'Italie durant la première guerre mondiale reste une exception dans le fonctionnement des alliances entre les Etats-Nations.

<sup>2</sup> La société allemande SIEMENS a adopté cette tactique pour défendre ses intérêts dans la micro-informatique.

publications qui traitent ce thème pour se rendre compte que la plupart ont été éditées aux Etats-Unis. En France, les ouvrages sur le sujet sont rares et très influencés par l'approche anglo-saxonne. Les écoles de commerce considèrent encore le management américain comme la bible de l'économie de marché et abordent très rarement dans leur programme les aspects conflictuels de l'économie de marché sous l'angle de la réflexion stratégique.

En vingt ans, le modèle américain a subi un certain nombre de transformations : déréglementation, libéralisation des pratiques financières, développement des OPA, stratégies à court terme calquées sur la progression des technologies de télécommunication et batailles commerciales acharnées entre entreprises à la recherche de la taille critique. Cette nouvelle mouture du libéralisme n'a pas été facilement assimilée par les milieux économiques français. Le cycle de vie aléatoire de la plupart des entreprises d'outre atlantique est un élément trop déstabilisant, même pour nos grandes entreprises. En France l'existence d'une entreprise dépend non seulement du marché mais aussi du contrôle du pouvoir directorial, en termes de durée. Autrement dit, les chefs d'entreprise qui possèdent la majorité du capital de leur entreprise sont très attachés à en rester les propriétaires. En servant de non-dit à l'orientation stratégique de nombreuses entreprises d'origine familiale du type CARREFOUR, ce comportement culturel est difficilement compatible avec les nouvelles pratiques de management américaines. L'assimilation difficile du savoir américain place souvent les entreprises françaises en porte-à-faux par rapport au marché mondial. Elle maintient nos décideurs dans une position très défensive de la guerre économique. Les entreprises clientes s'allient les unes aux autres par l'intermédiaire de prises de participation dans leur capital respectif afin de protéger leur part du marché national. Cette politique de verrouillage défensif existe aussi à un niveau européen. Prisonnières d'une idéologie dominante qui peut être un obstacle aux potentialités créatives de leur personnel, les entreprises françaises ont des difficultés à s'adapter à ce changement d'environnement. De par son ouverture culturelle, la mondialisation des échanges a révolutionné le cadre occidentaliste de la guerre économique. Les économies nationales offensives apparues depuis la fin des années 60 n'ont pas "américanisé" leur économie pour imiter la stratégie du pays-guide du libéralisme. Elles ont assimilé son savoir pour mieux le concurrencer.

## Troisième partie

### Cultures occidentales et modèles offensifs

#### *1. L'impasse occidentale sur la stratégie de l'information.*

Jusqu'à la fin des années 50, les affrontements entre économies nationales se sont concentrés dans les secteurs stratégiques comme les matières premières et les productions d'armement. Il revenait aux entreprises le soin de gérer les autres phénomènes concurrentiels. Dans ce système de répartition des tâches, les transferts d'information entre le secteur public et le secteur privé sont rares. En France, la réalisation d'une synergie intelligente entre le potentiel administratif et le potentiel des entreprises en matière de renseignement économique s'est faite de manière épisodique et a été traitée au cas par cas par le pouvoir politique. L'absence de centralisation continue de l'information à un niveau national a engendré une compartimentation du savoir. L'Etat s'est occupé de l'intérêt collectif, les entreprises se sont surtout intéressées à leur propre devenir commercial.

Ce manque de circulation de l'information stratégique entre les concepteurs de la politique économique et les acteurs sur le terrain a dispersé les énergies et retardé les économies occidentales dans leur perception des autres systèmes culturels de concurrence. En privilégiant le court terme, les décideurs économiques occidentaux ont pris l'habitude d'accorder à l'information une valeur temporelle de plus en plus limitée et une valeur qualitative très marquée par la notion du secret. La qualité des sources et les opportunités d'affaires sont devenues leurs principaux critères de sélection de l'information.

Les Japonais ont bâti leur machine de guerre économique sur des critères différents en misant sur l'efficacité à long terme de l'information et en assurant sa diffusion à tous les centres nerveux des entreprises et de l'Etat concernés par son contenu. Grâce à cette machine, ils ont réussi à établir une évaluation de la productivité de cette matière première. Non pas au niveau d'une élite constituée par des hommes de confiance mais par rapport à l'ensemble du personnel des entreprises. Dans ce

domaine, les patrons des grandes entreprises japonaises ont donné l'exemple en consacrant le tiers de leur temps de travail aux réunions de concertation et de coordination avec des représentants des autres entreprises et des fonctionnaires des ministères à vocation économique.

Au lieu de se contenter de former des commandos à l'image des cellules stratégiques constituées depuis deux décennies par les grands groupes occidentaux, ou d'entretenir des troupes de seigneurs de la guerre comme le font les grandes entreprises américaines qui se sont dotées d'un service de renseignement privé, le Japon a formé une armée nationale mobilisée totalement sur la question de l'information économique.

Cette différence d'appréciation ne s'explique pas seulement par les décalages culturels entre la civilisation japonaise et la civilisation occidentale. Le principal atout des Japonais est d'avoir su *penser* collectivement leur stratégie nationale d'entreprises en anticipant à la fois les mécanismes porteurs de la mondialisation des échanges et les nouvelles formules d'organisation découlant des avancées technologiques de la troisième révolution industrielle. C'est cette percée stratégique qui a permis au Japon de comprendre que l'industrie de l'information est la matrice de base des systèmes économiques de l'ère post-industrielle.

Les nouveaux contextes de concurrence entre économies développées ont transformé les objectifs traditionnels du renseignement économique. Cette fonction ne consiste plus seulement à observer les comportements des adversaires pour les devancer, les copier ou les éliminer du marché. La pratique des entreprises japonaises a démontré que l'efficacité du renseignement économique est le produit des capacités d'acquisition et d'utilisation de l'information par une majorité d'acteurs. Il ne s'agit plus d'observer pour une minorité de décideurs mais d'irriguer tous les secteurs de l'économie nationale en ne limitant pas l'information économique à un rôle de plus-value marginale. Pour arriver à ce résultat, les Japonais se sont donné les moyens de tirer les bilans des expériences étrangères, en particulier dans le domaine du renseignement. Ils ont procédé à une analyse comparative des cultures dominantes du renseignement de la même manière qu'ils ont opéré pour étudier l'Histoire des Nations qui les fascine, c'est-à-dire avec une extrême minutie.

La culture anglaise du renseignement a appris aux Japonais le profit opérationnel qu'une puissance offensive peut tirer de la mobilisation de ses élites intellectuelles.<sup>1</sup> La contribution souvent gratuite de l'aristocratie et de l'*intelligentsia* britanniques à la cause impériale s'est révélée être un complément

---

<sup>1</sup> Au XIXe siècle, l'*Intelligence Service* a recruté ses meilleurs éléments parmi les membres de l'aristocratie britannique. Ceux-ci sillonnaient le monde pour des raisons professionnelles et rédigeaient des rapports sur les éléments qui avaient retenu leur attention dans le cadre de la sauvegarde des intérêts de l'empire.

indispensable à la diplomatie économique de la Grande Bretagne. Les Japonais ont perfectionné cet acquis en généralisant cette pratique à tous les cadres de leur société industrielle. La culture soviétique du renseignement a théorisé les techniques de manipulation de l'information (désinformation, contre-information, caisse de résonance). L'assimilation de ce savoir a permis aux Japonais d'élaborer d'autres méthodes comme la sous-information puis la sur-information.

Ce regard constant sur l'extérieur et l'approche syncrétique qui en découle sont la clé de la stratégie de l'information japonaise. Les experts du MITI ont compris très tôt que la montée en puissance de l'économie japonaise dépendait d'une maîtrise totale des flux d'information. Devenir le pôle de référence mondial de l'information scientifique et technique est un objectif majeur qui a demandé plusieurs décennies de travail. Avant de pouvoir tisser les mailles d'un réseau mondial de banques de données, les Japonais ont dû masquer leurs lacunes en jouant sur la difficile assimilation de leur langue par les Occidentaux. Ils ont pris l'habitude de filtrer et de doser leur information traduite en langue étrangère. Cette tactique de sous-information a été payante. Elle a empêché les pays occidentaux d'identifier clairement la finalité de ces manœuvres souterraines. Aujourd'hui le Japon a presque atteint son objectif. Son potentiel informatif a atteint un niveau de crédibilité mondiale dans le travail en temps réel et dans la somme de connaissances disponibles. Les autres pays n'ont que des banques de données partielles et auront beaucoup de mal à rattraper le retard accumulé. Les Japonais sont d'ores et déjà en position de force pour amener ces pays à négocier leur connexion à un réseau mondial d'information sous contrôle nippon. En assurant la circulation de l'information et en utilisant stratégiquement la diffusion de son contenu, le Japon est en train de modifier à son profit les règles du jeu de la guerre économique. Il peut passer de la tactique de sous-information à la tactique de sur-information, et donc vendre comme des données objectives les produits finis de son industrie de l'information. Comme la multiplication des supports médiatiques et électroniques élargit les aires de commercialisation de l'information économique, une surabondance d'informations ne peut que servir les intérêts du pays qui s'est donné les moyens de les recueillir à un niveau mondial.

## ***2. Les nouveaux enjeux du renseignement économique.***

Les mutations internes qui secouent aujourd'hui les pays de l'Est remettent progressivement en cause une partie des équilibres qui régissent les relations internationales depuis la fin de la seconde guerre mondiale. La perspective de réunification de l'Allemagne est à elle seule une source d'incertitudes sur l'avenir de la CEE et sur le jeu des rapports de force économiques en Europe. Comme toutes les phases de transition, la période actuelle est particulièrement importante car elle permet d'évaluer les

mouvements de redéploiement des adversaires et des alliés potentiels. C'est d'autant plus vrai dans le domaine du renseignement économique.

L'intégration progressive des économies socialistes au marché mondial oblige l'URSS à ouvrir un nouveau front dans sa politique du renseignement. Avant la Perestroïka, les services de renseignement soviétiques appliquaient dans le domaine de l'économie une ligne stratégique correspondant à leur modèle idéologique et à leur culture passée. La fermeture des économies socialistes les mettait à l'abri des problématiques concurrentielles du monde capitaliste. En matière d'espionnage industriel, ils profitaient sans grand risque des contradictions du système libéral occidental.

Là où certaines entreprises multinationales américaines dépensaient beaucoup d'argent à entretenir quelques centaines de spécialistes privés chargés d'espionner les entreprises concurrentes — essentiellement occidentales—, le KGB et le GRU<sup>1</sup> en mobilisaient des milliers pour espionner méthodiquement toutes les filières économiques de l'Occident et de l'Asie. Leur mission principale était d'aider l'URSS à maintenir le niveau de performance de son complexe militaro-industriel dans la course aux armements avec les pays de l'OTAN. Les résultats obtenus par les centrales soviétiques étaient excellents. La masse d'informations récupérées à l'Ouest était presque trop importante pour être absorbée par l'appareil industriel soviétique.

A partir du moment où la participation des pays socialistes au marché mondial a été considérée comme un phénomène inévitable par GORBATCHEV et ses alliés au Kremlin, les services de renseignement soviétiques ont été amenés à réévaluer leurs axes stratégiques d'intervention dans le domaine de la guerre économique. La récupération d'informations scientifiques et technologiques n'était plus la priorité absolue. Cette guerre économique à laquelle l'URSS n'a jamais participé directement a donné lieu à de nouvelles priorités.

Les Soviétiques sont appelés à réévaluer leur manière de défendre leurs points d'ancrage extérieurs dans les différents pays du monde. Les reculs enregistrés par les Soviétiques en Afrique, notamment dans les anciennes colonies portugaises comme le Mozambique ou la Guinée Bissau, ne sont pas dus simplement à de mauvaises manœuvres politiques. Les pays du Tiers-Monde passés au socialisme au moment de leur indépendance ne peuvent plus ignorer les impératifs économiques qui minent les bases de leur développement, donc de leur avenir. Ce changement de contexte a grippé la machine du renseignement soviétique. Il a été trop brutal pour laisser le temps aux responsables de l'appareil

---

<sup>1</sup> Le KGB et le GRU sont les deux principales centrales de renseignement soviétiques. Le KGB est un organisme civil qui s'occupe à la fois de la collecte du renseignement à l'étranger et qui joue le rôle de police politique sur le territoire soviétique. Le GRU regroupe les différents services de renseignement militaires.

bureaucratique de masquer leur manque d'innovation par des opérations de diversion dans leurs secteurs traditionnels d'activité.

L'URSS ne peut pas espérer concurrencer les économies occidentales avant un certain laps de temps. Sur un plan purement défensif, la situation n'est guère plus favorable. L'ouverture du marché intérieur soviétique risque d'inféoder le système de production socialiste aux économies occidentales les plus agressives. Pour éviter une défaite stratégique irréversible en termes de guerre économique, les responsables du Kremlin sont condamnés à trouver des solutions offensives pour compenser le retard industriel de leur économie. Le système de renseignement soviétique reste l'un des plus performants du monde sur le terrain géostratégique mais il est inadapté au contexte de guerre économique du monde capitaliste. Son mode de fonctionnement autoritaire et centralisé empêche ses dirigeants de tirer des bilans constructifs sur la "démocratisation" des techniques de renseignement économique, opérée par les Japonais. Il est impossible d'obtenir du KGB et encore moins du GRU les mêmes synergies que le MITI réalise chaque jour entre les différents acteurs de la machine de guerre économique nipponne.

La formation des agents soviétiques est restée axée principalement sur des missions de nature géopolitique. Le personnel des centrales a appris à récupérer, à détourner ou à truquer des informations. Il n'a jamais été initié à la façon de les rentabiliser dans un système de compétition industrielle et commerciale. Si la formation des cadres et des officiers traitants était jadis un des atouts majeurs des services de renseignement soviétiques, elle ne correspond plus aujourd'hui aux réponses spécifiques que le pouvoir soviétique attend de ses spécialistes pour ne pas subir la guerre économique mais au contraire en tirer profit. Les procédés éducatifs des écoles de renseignement soviétiques sont faussés par le discours idéologique qui les sous-tend. Durant la guerre froide, l'activité principale des SR soviétiques était de déstabiliser l'Occident. On ne peut pas espérer être efficace dans un système économique donné en s'appuyant sur un discours destiné à le détruire.

Conscients des limites de leur grille d'analyse sur les mécanismes concurrentiels de l'économie de marché, les Soviétiques cherchent à pallier leur manque d'expérience par des raccourcis méthodologiques. En 1989, Moscou a passé des accords avec la Suède pour former des centaines d'apparatchiks aux subtilités de l'économie social-démocrate. Ce genre de greffe de savoir est une acrobatie culturelle encore plus délicate à effectuer dans les professions du renseignement. Les innovations historiques les plus importantes des services secrets soviétiques ne résultent pas de l'importation de connaissances des services étrangers mais de la créativité de leurs propres alliés idéologiques. Le modèle de l'Orchestre Rouge, un des meilleurs réseaux d'espionnage soviétique de la

seconde guerre mondiale, est le produit du savoir kominternien de l'entre-deux-guerres.<sup>1</sup> A la veille de la seconde guerre mondiale, les services de renseignement soviétiques étaient très affaiblis par les purges staliniennes au sein de l'appareil militaire. Pour lutter contre l'Allemagne nazie, les autorités soviétiques ont dû faire appel à la contribution des militants de l'appareil clandestin de l'Internationale communiste. Durant la guerre froide, le savoir-faire de ces nouveaux praticiens du renseignement a servi de modèle d'implantation aux services officiels russes dans la plupart des pays occidentaux.

La crise des idéologies et la perte d'influence des mouvements de pensée communiste dans les pays développés ont privé l'URSS de cette source de créativité. Il est devenu difficile pour un agent de l'Est de tenter de convaincre un intellectuel progressiste ou même un ouvrier spécialisé occidental sur les capacités productives de la société de consommation soviétique. Cette perte de crédibilité est restée longtemps imperceptible car les services de renseignement occidentaux ont focalisé leur attention sur les problèmes géostratégiques. Certains évaluent encore la guerre économique comme un front secondaire ayant peu d'incidences sur les problèmes extérieurs de sécurité nationale.

Les responsables politiques occidentaux qui veulent accorder plus d'importance à la question des rivalités entre économies nationales ont du mal à changer l'état d'esprit qui prédomine dans leurs services de renseignements. Il ne s'agit pas seulement de formuler un nouvel axe de travail mais de redéfinir les bases d'une culture du renseignement. Les services occidentaux ne sont pas tout à fait prêts *culturellement* à intégrer dans leur analyse le fait que l'accélération de la mondialisation des échanges porte atteinte à la cohérence de la politique extérieure soviétique et affaiblit la capacité d'influence de ses organismes de renseignement.

Etant donné l'absence de perspectives dans le fonctionnement de l'économie soviétique, le KGB et le GRU ont beaucoup de difficultés à réformer leur mode de fonctionnement pour répondre aux nouveaux enjeux du renseignement économique. Ils essaient de compenser ce type de déficiences en augmentant leur productivité dans la collecte de l'information scientifique et technique. L'intensification de leurs opérations de piratage informatique<sup>2</sup> donne à l'URSS de nouveaux moyens d'accès aux connaissances occidentales. Mais la rentabilisation de ce capital informatif reste toujours aussi aléatoire dans les industries soviétiques qui n'appartiennent pas au complexe militaro-industriel.

---

<sup>1</sup> Ces individus n'étaient pas des agents de renseignement professionnels mais des cadres des partis communistes habitués aux pratiques subversives et chargés de monter des offensives révolutionnaires contre les régimes capitalistes.

<sup>2</sup> Au début de l'année 1989, le parquet de Karlsruhe a ouvert une information judiciaire contre huit citoyens allemands accusés d'avoir piraté des réseaux informatiques au profit du KGB.

Dans les rapports entre économies nationales, les Soviétiques n'ont pour l'instant qu'un seul moyen de compenser le manque de compétitivité de leurs entreprises : l'exploitation systématique des contradictions entre les pays capitalistes. Le Kremlin a décidé d'établir un savant dosage entre les différentes propositions formulées par les puissances économiques les plus déterminées dans leur volonté de s'établir à l'Est. Les offres des grandes entreprises japonaises, allemandes ou américaines ne sont pas seulement étudiées sous l'angle de la réussite industrielle. Les critères géopolitiques et géostratégiques ont autant d'importance que les résultats commerciaux dans la négociation des échanges entre l'Est et l'Ouest. La seule flexibilité de la bureaucratie soviétique est d'aboutir à une analyse comparative et pluridisciplinaire des problèmes soulevés par l'entrée de l'URSS sur le marché mondial. Les spécialistes du Kremlin n'ont pas de blocages particuliers pour passer d'une grille de lecture à l'autre. Sur ce point précis, la dialectique marxiste a encore de *beaux restes*.

Cette montée en puissance de la diplomatie économique ne concerne pas seulement la zone européenne. La Chine qui possède une culture du renseignement aussi syncrétique que celle des Soviétiques, a recours à des procédés tactiques différents dans l'esprit mais parfois similaires dans la forme. Durant l'été 1989, des industriels japonais ont reçu des menaces de mort de la part d'un groupe non identifié qui mettait en garde les industriels japonais contre *leur invasion économique de la Chine*.<sup>1</sup> Cette intimidation a eu des répercussions réelles dans la communauté des 700 Japonais présents en RPC durant cette période. Un certain nombre ont préféré provisoirement quitter Pékin. Ces attitudes "spontanées" ont besoin d'être minutieusement décodées. A cet égard le renseignement économique est devenu un instrument essentiel pour mesurer l'évolution des rapports de force entre Etats-Nations.

## I. L'absolutisme anglo-saxon

---

---

<sup>1</sup> En juillet 1989, un groupe clandestin dénommé *Commandement de la gloire aux intrépides* a envoyé des lettres de menaces à plusieurs représentations commerciales japonaises en Chine : agence de la JAPAN AIR, deux consulats japonais et des entreprises nippones implantées à Shanghai (Le Monde du 16 août 1989).

#### 4. L'ethnocentrisme WASP.

Dès les premières étapes de la mondialisation des échanges, les affrontements concurrentiels entre économies nationales ont engendré des modèles offensifs spécifiques à la culture d'entreprises de chaque pays industrialisé. La pratique anglo-saxonne du marché a servi de modèle de référence aux deux premières révolutions industrielles. Cette fascination culturelle repose sur un certain malentendu qui appartient au domaine du non-dit. Contrairement à ce que peuvent s'imaginer les partisans de la libre concurrence, le modèle offensif anglo-saxon ne se limite pas à une application pragmatique des théories sur le libéralisme économique.

La Grande Bretagne et les Etats-Unis sont devenus successivement les deux premières puissances mondiales de l'ère industrielle, en associant très étroitement la géostratégie à l'économie de marché pour relancer leur dynamique expansionniste lorsqu'elle était bloquée par la démarche politique d'un ou des Etats-Nations. Cette intervention directe et indirecte de la puissance publique dans les opérations économiques du secteur privé domine les enjeux majeurs de la guerre économique actuelle. Dans une lettre envoyée à l'automne 89 aux différents chefs d'état de l'Alliance Atlantique, le président Georges Bush mettait en garde ses alliés politiques sur l'exportation excessive de technologies occidentales vers les pays de l'Est. Il les invitait à faire respecter par leurs entreprises les normes COCOM auxquelles les Etats-Unis accordaient une importance capitale dans la bonne tenue des échanges internationaux.

Cette lettre a été suivie de l'envoi de représentants de l'administration américaine dans les différentes capitales européennes<sup>1</sup> afin de vérifier si le message avait été compris par les hauts fonctionnaires des ministères à vocation économique et les représentants des milieux industriels. Aucune autorité gouvernementale ouest-européenne n'a été dupe de la signification réelle de cette lettre de réprimande. A l'exception d'une minorité de technologies très précises, la définition des normes COCOM est surtout devenue un problème de compétition commerciale entre les Etats-Unis, qui veulent conserver à tout prix leur prédominance dans des secteurs-clés comme les puces électroniques, et le reste du monde. Quand des entreprises françaises se voient interdire la construction d'une autoroute dans un pays est-européen sous prétexte que c'est un axe stratégique qui menace le dispositif de défense de l'OTAN, il est difficile pour les membres du Quai d'Orsay de ne pas y voir autre chose que de la stratégie militaire. Le rôle joué par la dissuasion nucléaire et l'évolution

---

<sup>1</sup> Certains diplomates occidentaux n'hésitent pas à comparer ces envoyés de l'administration américaine à des *sheriffs* de la compétition commerciale dont la mission serait de vérifier chez les partenaires des Etats-Unis le respect de la volonté de Washington.

des doctrines de combat conventionnel font désormais de la construction d'une autoroute un facteur secondaire qui n'a plus la même importance qu'à l'époque de la découverte de l'usage de l'arme blindée.<sup>1</sup>

Le modèle offensif anglo-saxon tire son essence de sa dynamique intérieure. Il ne fonctionne pas par syncrétisme comme le modèle offensif japonais. Les pionniers de l'économie américaine n'ont pas importé de l'étranger les recettes culturelles de leur efficacité industrielle pour conquérir des parts du marché mondial. A la fin de l'année 1913, un homme d'affaires américain VANDERLIP, qui était président de la NATIONAL CITY BANK<sup>2</sup>, a voulu imiter l'efficacité de l'Allemagne en matière d'échanges commerciaux. L'Amérique du Sud était le secteur géographique où les entreprises américaines pouvaient affronter la concurrence européenne en position de force. Afin de donner un sens offensif à cette possibilité d'investissements extérieurs, VANDERLIP essaya de créer un réseau bancaire sur le continent sud-américain en reprenant les méthodes allemandes : ouverture de lignes de crédit pour les entreprises tentées par l'exportation et soutien bancaire aux entreprises américaines prêtes à exploiter des ressources locales ou à délocaliser certaines de leurs activités.

VANDERLIP avait parfaitement déchiffré le type de synergies sur lesquelles se fondait le savoir-faire germanique :

- développement coordonné d'un commerce d'importation et d'exportation,
- recherche de zones d'implantation pour les entreprises,
- regroupement des capitaux nécessaires pour ce type d'investissements,
- acquisition d'une flotte de commerce capable de soutenir des stratégies concertées entre les entreprises, les administrations et les banques et orientée vers l'exportation.

En voulant imiter ce savoir-faire étranger, VANDERLIP ne s'attaquait pas seulement aux pratiques traditionnelles des banques américaines, il remettait en cause la dynamique véritable du commerce extérieur de son pays. Le levier commercial des Etats-Unis a toujours été le fait des entreprises multinationales américaines et de leurs stratégies commerciales à travers le monde. Si les milieux d'affaire américains ont admis comme VANDERLIP que les techniques allemandes d'approche du marché mondial constituaient dès le début du XXe siècle une grave menace pour leurs intérêts à moyen et long termes, ils n'ont pas jugé opportun de copier le modèle allemand.

---

<sup>1</sup> L'Allemagne nazie s'est dotée dans les années trente d'un réseau autoroutier pour acheminer rapidement ses divisions blindées aux points stratégiques de ses frontières. Cette initiative a été considérée comme extrêmement efficace dans le dispositif de *Blitzkrieg* adopté par les armées allemandes pour envahir l'Europe.

<sup>2</sup> Banque commerciale gérant les investissements des entreprises américaines à l'étranger.

Les managers américains étaient plus préoccupés par l'organisation du travail dans leurs entreprises.<sup>1</sup> Pour répondre à cette demande de rationalisation du contrôle social, ils ont préféré s'inspirer de la doctrine administrative de l'ingénieur FAYOL sur la gestion de l'économie de guerre pendant le premier conflit mondial. Les Américains avaient été impressionnés par les techniques de management que le complexe militaro-industriel français avait inventées pour pallier le manque de personnel qualifié du fait de la mobilisation de nombreuses classes d'âge masculines. La formation rapide d'un personnel de substitution (femmes, adolescents, retraités, etc.) avait donné à la France les moyens de faire fonctionner son économie et de maintenir un haut niveau de production d'armements dans des circonstances très difficiles.

Les décideurs économiques anglo-saxons ont assimilé ce savoir étranger car il reposait sur une vision à la fois pragmatique et militariste des problèmes. Le mode de pensée WASP est naturellement prédisposé à opérer des transferts de savoir de la grille de lecture militaire à la grille de lecture économique. Les théoriciens du management anglo-saxon n'ont pas cessé d'alimenter leurs analyses en puisant des éléments de comparaison dans les expériences militaires.<sup>2</sup> Ils abordent maintenant les affrontements concurrentiels du marché mondial avec les mêmes réflexes culturels qu'ils ont eu jadis pour "militariser" leur système de contrôle social. Cette démarche intellectuelle renforce les rigidités du management américain qui ne sait être flexible sur le plan stratégique que par rapport à lui-même.

### **5. Un savoir introverti.**

Le modèle offensif anglo-saxon s'articule autour d'une vision absolutiste du marché mondial. Celle-ci est symbolisée par l'histoire de l'Angleterre victorienne puis par celle des Etats-Unis aux lendemains de la première guerre mondiale. Le fait de lutter contre les empires coloniaux et contre le totalitarisme des puissances de l'Axe au nom du droit des peuples à disposer d'eux-mêmes, n'a pas empêché les Américains de revendiquer la place de leader de l'économie mondiale et à s'y maintenir coûte que coûte. Si l'on prend l'exemple de la résolution du problème allemand, on constate que les solutions américaines n'étaient pas exemptes de sous-entendus économiques.

---

<sup>1</sup> Les comptes rendus des débats qui ont eu lieu à cette époque dans les chambres patronales américaines relatent les soucis prioritaires des chefs d'entreprise américains. Peu enclins à avoir une réflexion sur la concurrence étrangère, les patrons américains cherchaient à maîtriser les flux de main d'œuvre, à fixer les travailleurs itinérants sur des postes de travail stables, et à lutter contre l'absentéisme et l'alcoolisme qui touchaient une partie non négligeable de la population ouvrière.

<sup>2</sup> David ROGERS, *Les stratégies militaires appliquées aux affaires*, éditions First, 1988.

En 1945, le secrétaire d'état américain au trésor, Henry MORGENTHAU a proposé un plan de destruction de l'industrie allemande pour faire de ce pays une économie essentiellement agricole. Si l'on omet l'éventualité d'une bombe atomique prévue sur l'Allemagne<sup>1</sup> en cas d'échec du débarquement allié, il est clair que les projections américaines après la capitulation du Troisième Reich avaient des objectifs plus larges que l'élimination du mode de pensée nazie dans la société allemande. Cette concordance de vue entre les axes géostratégiques et économiques de la politique extérieure des Etats-Unis est restée très théorique. Convaincus de la réussite durable de leur système économique et de sa fonction universaliste, les Américains se sont crus à l'abri des effets conflictuels de la compétition commerciale internationale.

Le renseignement économique tel qu'il a été pensé par les milieux d'affaires américains a peu contribué à aider les Etats-Unis à se maintenir comme leader de l'économie mondiale. Les grandes entreprises multinationales américaines ont saisi l'enjeu de l'information dès l'après-guerre mais à travers une vision *taylorienne* du renseignement économique. La parcellisation des tâches et la différence faite entre la réflexion stratégique et le travail de terrain a eu un certain nombre de conséquences négatives. Le département d'Etat et les administrations chargées des échanges commerciaux avec l'étranger ont veillé à la sauvegarde des intérêts américains dans le monde. Les entreprises quant à elles se sont protégées d'abord de la concurrence de leurs congénères. Une telle compartimentation dans la perception des mutations du marché mondial a empêché le système américain de créer naturellement des synergies du type MITI. A la fin des années 50, il existait déjà aux Etats-Unis des organismes spécialisés dans l'espionnage et le contre-espionnage industriel. L'une des cinq principales agences de sécurité, l'agence BURNS, employait à elle seule 15 000 personnes. Une partie de ses effectifs travaillait de manière clandestine dans plus de 500 entreprises. Ces organismes spécialisés avaient un objectif prioritaire, la rentabilité et un moyen facile de l'atteindre, répondre aux préoccupations courantes de la clientèle.

A cette époque, la majorité des entreprises américaines considérait que la concurrence la plus dangereuse ne venait pas de l'étranger mais du marché américain lui-même. Soucieuses de maintenir leur seuil de rentabilité, les entreprises privées de renseignement économique se sont surtout préoccupées d'améliorer les performances de leur organisation du travail. Au lieu de s'interroger sur les risques extérieurs encourus par l'économie américaine, ces organismes se sont spécialisés dans la gestion quotidienne des phénomènes concurrentiels intérieurs. Ils ont multiplié les expériences de terrain et approfondi les techniques d'investigation. Deux agents de chez Burns pouvaient opérer dans

---

<sup>1</sup> Témoignage du pilote américain qui a bombardé Hiroshima, in *La guerre du Pacifique*, seconde partie de l'émission télévisée *les grandes batailles* d'Henri de TURENNE, ORTF.

la même entreprise sans le savoir. Cette forme élaborée de cloisonnement situe le degré de professionnalisme atteint par les opérationnels américains dès la fin des années 60.

Quelle que soit l'ampleur et la qualité des moyens mis en oeuvre, l'absence de stratégie nationale d'entreprises a limité la portée des pratiques de collecte de l'information effectuée par les entreprises américaines. A l'heure actuelle, cette activité reste dominée par des critères mercantiles. Une étude du ministère de la justice réalisée en 1984 a évalué les pertes des industries américaines victimes d'opérations de renseignement économique à 67 milliards de dollars, soit le double du chiffre relevé en 1979.<sup>1</sup> La prospérité du commerce de l'information a bénéficié aux entreprises américaines les plus habiles à profiter des failles de leurs concurrentes directes sur le marché d'outre-atlantique. Mais les Etats-Unis en tant qu'économie nationale à la merci de confrontations commerciales d'amplitude mondiale, n'ont pas tiré un grand profit du bilan de ces manoeuvres souterraines intra muros. Pour transformer un savoir introverti sur le renseignement économique en stratégie offensive dans la compétition économique mondiale, les Américains n'ont guère d'autre alternative que de pratiquer *l'entrisme culturel*.

Solidement implantés depuis plus d'un demi-siècle dans les pays ouest-européens, leurs réseaux d'entreprises constituent une base d'appui solide pour être à l'écoute des *mouvements de l'ennemi*. Dans un domaine aussi stratégique que l'expertise comptable, les sociétés américaines de conseil international ont vendu leurs connaissances en stratégies-développement et en management général à un grand nombre de sociétés européennes et françaises (SEP, AEROSPATIALE, etc.). Grâce à la notoriété de leurs cabinets d'audit et de conseil, les Américains ont accès aux informations les plus sensibles sur les bilans financiers et la gestion des industries européennes. Ils élargissent dorénavant leur aire de projection au secteur tertiaire dont l'accroissement des activités donne l'occasion aux cabinets américains d'audit financier de prendre des positions très influentes dans un certain nombre de grandes entreprises européennes. C'est aussi le cas dans le secteur hospitalier britannique et français où les Américains se livrent à une exploration systématique des besoins. Les ancrages réalisés par ce type d'interventions fidélisent la clientèle et font circuler l'information à leur profit dans les deux sens. Cet entrisme culturel peut devenir une arme décisive dans les opérations d'OPA hostiles qui accompagnent les mouvements de restructuration des marchés financiers.

Le caractère répétitif des récents krachs boursiers a révélé la fragilité et les effets déstabilisateurs d'une spéculation anarchique que les économies nationales ont du mal à contenir. Or c'est sur ce terrain que les Américains semblent être les plus productifs en matière de techniques subversives dans

---

<sup>1</sup> William JOHNSON et Jack MAGUIRE, *Who's Stealing Your Business*, Amacom, 1988.

la guerre économique. Les raids boursiers dérivés de la spéculation sur les *junk bonds* ont renforcé les possibilités d'action des managers prédateurs sans renforcer les positions de l'économie américaine vis-à-vis du marché mondial. Tant que les échanges internationaux ont joué un rôle secondaire dans le développement des pays industrialisés, un certain consensus a été possible entre les besoins spéculatifs des investisseurs privés qui se situent à la limite de la légalité, et les intérêts économiques de l'Etat-Nation. La mondialisation des échanges est en train de rompre ce consensus. Les techniques de combat des entreprises américaines sont trop orientées vers la première optique. La course acharnée au profit individuel a privé l'économie américaine du concours d'une partie de ses élites les plus productives.<sup>1</sup> La détermination et la subtilité des raiders ont enrichi leurs commanditaires directs mais dans le même temps ces atouts ont contribué à démotiver l'actionnariat et à concentrer l'attention des managers américains sur l'analyse financière aux dépens de la stratégie industrielle. Les activités des unités spéciales américaines au Vietnam n'ont pas eu une grande influence sur la conduite de la guerre. Les seules traces positives de ces actions de *commando* se relèvent dans le déroulement des plans de carrière des officiers et des sous-officiers les plus méritants. C'est exactement la même chose pour la *culture du combat des raiders*. Pour mener à bien des projets d'acquisition d'entreprises, les raiders ont puisé dans les pratiques mafieuses un certain nombre de moyens de pression et d'investigation. Quel que soit le niveau d'efficacité de ce savoir illégal à haut risque, il n'aide pas l'économie américaine à être plus compétitive. En recourant aux techniques mafieuses, les milieux d'affaire américains<sup>2</sup> n'ont pas d'approche stratégique offensive en termes d'économie nationale et se contentent de choisir des solutions de facilité pour protéger leurs intérêts personnels. La guerre économique a comme dans tout conflit ses propres limites morales. Si leur violation aux Etats-Unis devient un mode d'action banalisé, il souligne le déclin de la pensée stratégique des managers américains face à la mondialisation des échanges et à la recherche des équilibres dans les relations commerciales entre Etats-Nations.

---

<sup>1</sup> Article sur les pratiques des raiders d'Olivier POSTEL-VINAY et Olivier LANGUEPIN, Problèmes Economiques, numéro du 21 octobre 1987.

<sup>2</sup> Dans un livre intitulé *The Predator Ball*, le journaliste américain Coni Bruck dénonce la multiplication des actes de chantage, de menaces physiques et même d'agressions commanditées indirectement par des milieux bancaires de Wall Street soucieux de sortir victorieux dans des OPA délicates.

### **1. Le partenariat de combat.**

La *force de frappe* commerciale de la RFA remonte aux origines de la nation allemande. L'expansionnisme terrestre date du Moyen-Age lorsque les Germains ont colonisé l'Europe Centrale en vendant leur savoir-faire économique aux populations slaves soucieuses de mettre en valeur leurs ressources minières et forestières, et de s'initier à des activités artisanales déjà intégrées à un cadre urbain. Quant à la prospection maritime, elle a pris son essor à partir du XIIIe siècle avec la création de la Ligue Hanséatique<sup>1</sup>, alliance de cités marchandes de la Baltique qui eut un rôle fondamental dans le développement des échanges commerciaux de l'hémisphère Nord. Mais la mondialisation effective de l'économie allemande date de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. En quelques années, l'Empire des HOHENZOLLERN est passé d'un modèle fermé d'économie agraire défendue par Bismarck et l'aristocratie prussienne, à un modèle ouvert de capitalisme industriel tourné vers les échanges extérieurs.

Pour rattraper son retard au cours de la première révolution industrielle, l'Allemagne réunifiée de 1870 a dû trouver des solutions spécifiques à ses ressorts culturels. L'édification de l'économie de marché allemande s'est faite autour du principe de l'unité stratégique des principaux centres de décision : banques, entreprises, sociétés de transports, maisons de commerce et Etat. Le manque de crédibilité financière et l'absence d'identité historique du jeune Etat allemand ont obligé les banques et les industries à travailler avec le maximum de synergies en simplifiant les opérations techniques et en accélérant les mouvements de concentration de capitaux. Pour répondre à cette accélération brutale de la croissance industrielle, les banques allemandes ont été amenées à cumuler les activités de dépôt, de crédit et de montages financiers. Contrairement à ce qui s'est passé en France ou en Grande Bretagne, les banqueroutes provoquées par cette confusion des tâches ont incité les banques allemandes à se mailler et à rassembler leurs forces dans des communautés d'intérêts.

L'appareil industriel a suivi la même logique de développement. Les cartels<sup>2</sup> sont nés de la double nécessité de ne pas disperser l'argent disponible et de faire circuler l'information le plus rapidement possible. Les interpénétrations entre les cartels bancaires et les cartels industriels ont été facilitées par

---

<sup>1</sup> Les cités hanséatiques prônaient une pénétration commerciale des pays slaves et de l'Europe du Nord. Elles se heurtèrent aux manœuvres bellicistes et féodales des chevaliers teutoniques qui étaient plus intéressés par la conquête territoriale que la domination économique.

<sup>2</sup> Alliance ponctuelle entre différentes entreprises pour définir des stratégies communes à l'égard des fournisseurs, améliorer la commercialisation de leurs produits et mettre en commun leurs moyens offensifs dans le domaine de l'exportation.

ce souci d'éviter le gaspillage des avoirs financiers. Henri HAUSER<sup>1</sup> a rendu compte dès 1917 de la construction de ces rouages offensifs :

*"Les grandes banques peuvent élaborer des programmes communs. Unies par une sorte de quasi-contrat, formant comme un syndicat tacite, elles peuvent s'élever au-dessus de la pure politique des dividendes, tenir compte des intérêts généraux, nationaux, adopter un plan industriel, diriger le placement des capitaux, les affaires coloniales, d'exportation, de navigation, de câbles. Elles peuvent exercer un contrôle de la presse et de l'opinion, prévoir les crises et les atténuer, empêcher les paniques".*

*Grâce à l'entente entre l'Etat et un petit nombre de banques qui ont leur siège ou leur centre de gravité à Berlin, les interventions peuvent être rapides et efficaces... Dès qu'il lui a ouvert un crédit, le banquier suit le négociant, s'intéresse à son affaire, devient en réalité son commanditaire. S'il s'aperçoit que le client n'a pas la valeur qu'il lui avait attribuée, il s'en débarrasse. Sinon, il augmente son crédit d'année en année... Pour ce crédit très large, le banquier exige des frais plus élevés que son collègue français. En outre, il participe aux bénéfices de l'affaire. Mais aussi, en période de crise, il vient en aide à son client. Grâce à son propre service de renseignements, il l'aide à faire des affaires. Tel banquier allemand fait des offres à des maisons étrangères, rien que pour arriver à connaître leur fabrication et leur clientèle, et transmettre ensuite ces indications à ses propres clients. Ce qui se passe avec les sociétés anonymes est exactement, en grand, ce qui se passe avec le petit commerce."*

L'alliance objective entre les communautés d'intérêts bancaires, les cartels industriels et les sociétés de transport maritimes a donné naissance au modèle offensif allemand. Celui-ci s'est construit sur les bases d'un partenariat de combat qui a disposé de différents leviers : une concertation permanente entre les partenaires sociaux sur les objectifs économiques à atteindre, une flexibilité et une émulation collective concernant les méthodes d'approche commerciale, une utilisation systématique des zones d'implantation des émigrés allemands à l'étranger et un principe de "mutualité" sur la question du renseignement économique. Pour être en mesure de rivaliser avec les grandes puissances économiques du moment, la Grande Bretagne et la France, les Allemands ont dû expérimenter très tôt des techniques subversives dans la conquête de parts de marché. Le dumping, les primes à l'exportation, le protectionnisme, les tarifs soudés des sociétés de transport ferroviaires et maritimes<sup>2</sup>, la monopolisation des circuits de distribution dans les zones d'expatriation, étaient couramment pratiqués pour briser la concurrence.

L'expansionnisme allemand a disposé de deux atouts majeurs pour s'enraciner géographiquement :

— les vagues d'émigration,

---

<sup>1</sup> Henri HAUSER, *Les méthodes allemandes d'expansion économique*, Armand Colin, 1917.

<sup>2</sup> Les compagnies maritimes pratiquaient des tarifs au rabais en combinant le transport ferroviaire et maritime d'un point de la planète à un autre. Comme les sociétés de transport allemandes assuraient une excellente couverture des grands axes d'échange intercontinentaux, ce système de tarifs soudés leur permit d'être très compétitives car elles offraient des formules de transport souples selon les types de produits et leur destination.

— les sociétés de commerce.<sup>1</sup>

L'émigration allemande s'est déroulée en deux étapes. Les vagues d'émigration massives qui se sont succédé entre 1849 et 1880, ont créé dans des pays comme le Brésil ou les Etats-Unis des points d'ancrage commerciaux très importants. Lors des années les plus marquantes du paupérisme allemand, le nombre d'émigrants atteignait 200 000 personnes par an. La seconde révolution industrielle a transformé les données du problème. L'émigration n'était plus quantitative mais qualitative. Les 20 000 personnes qui quittaient annuellement l'Allemagne dans les années 1900 n'étaient plus des familles entières rejetées par la crise économique.<sup>2</sup> Elles faisaient partie du trop plein de personnel qualifié qui n'arrivait pas à trouver sa place sur le marché du travail. Dans les deux cas de figure, les émigrants ont servi de bases d'appui aux entreprises exportatrices allemandes.

Si leur regroupement était massif et localisé dans un quartier ou dans une ville du pays d'accueil, ils représentaient à eux seuls un marché de consommateurs très réceptifs aux produits allemands. Si leur insertion était dispersée géographiquement et de nature plus professionnelle, les techniciens et ingénieurs expatriés s'avéraient alors être souvent d'excellents informateurs pour les commis voyageurs des sociétés allemandes. Les sociétés de commerce allemandes ont essaimé sur les différents continents en suivant le fil conducteur de ces vagues d'émigration. Leur nombre était élevé dès le début du siècle. Il existait 880 sociétés de commerce à Hambourg en 1905 pour 3 000 dénombrées en 1979.<sup>3</sup>

Ces sociétés de commerce étaient les êtes de pont de la machine de guerre allemande. Elles avaient plusieurs types d'activité : analyse du contexte local, repérage des débouchés, ciblage et suivi des démarchages des commis voyageurs, organisation du support logistique des opérations de marketing, cadrage des campagnes publicitaires en fonction du mode de vie. Le travail des sociétés de commerce était relayé par une politique intensive de communication.

Au moment du premier conflit mondial, les entreprises allemandes pouvaient passer leurs messages publicitaires dans plus de 160 journaux allemands publiés à l'étranger. Cette caisse de résonance médiatique était un complément essentiel au dispositif offensif allemand. La diplomatie allemande formait la dernière pierre de l'édifice. Avant 1914, l'Allemagne n'hésitait pas à exercer des pressions souterraines sur les nations de second rang pour les empêcher de recourir au protectionnisme contre

---

<sup>1</sup> Parmi les plus connues : HAMBURG-AMERIKA, DEUTSCHE LEVANTE LINIE, BAGDADBAHN, NORD DEUTSCHER LLOYD. A la différence des maisons de commerce japonaises, elles ont leur propre autonomie stratégique par rapport aux fournisseurs.

<sup>2</sup> Charles ANDLER, *Le pangermanisme*, Armand Colin, 1916.

<sup>3</sup> Christian STOFFAES, *La grande menace industrielle*, 1979.

les produits allemands. Cette politique d'intimidation facilitait les manoeuvres commerciales des entreprises allemandes qui récupéraient sur leur marché intérieur le coût de leurs opérations de dumping à l'étranger.

La toile d'araignée *éco-stratégique* tissée par l'Allemagne à la fin du siècle dernier est un capital culturel que les entreprises allemandes ont utilisé tout au long du XXe siècle. Il constitue aujourd'hui un des supports les plus précieux dont dispose la RFA pour répondre aux demandes et aux potentialités des marchés de l'Est. Depuis 1945, les milieux d'affaires allemands les plus vindicatifs n'ont jamais affiché au grand jour leurs velléités de prédominance économique. Ils dissimulent leur offensive économique à l'Est en pratiquant une désinformation par omission qui trouble l'esprit d'un certain nombre de nos représentants, ne sachant plus très bien s'il faut déchiffrer la stratégie allemande à l'Est au premier ou au second degré.

La lecture au premier degré des statistiques sur le commerce entre la RFA et les pays de l'Est est plutôt rassurante. Elle indique très clairement une stagnation et même dans certains secteurs une régression du volume des échanges entre la RFA et les pays de l'Est. Lors des sommets européens ou franco-allemands, Bonn ne manque pas d'insister sur ces *mauvais résultats* pour apaiser les craintes de ses partenaires à propos de la situation hégémonique des entreprises ouest-allemandes dans la plupart des pays de l'Est. L'évaluation du positionnement stratégique de la RFA dans une zone aussi sensible que le monde communiste nécessite une analyse plus fouillée qu'une simple référence aux données publiées par les organismes officiels allemands ou aux commentaires circonstanciés des Allemands eux-mêmes.

En lançant l'*Ostpolitik* au début des années 70, les décideurs ouest-allemands ont anticipé sans le vouloir l'intégration des économies socialistes au marché mondial. La nécessité de préparer le terrain pour rendre crédible la perspective d'une réunification des deux Allemagne a placé les entreprises allemandes dans une position de complicité à l'égard des autorités politiques de Bonn. Depuis cette date, elles garantissent souvent à perte une présence constante des représentants de la machine de guerre économique allemande sur le terrain. Si leurs investissements humains ne sont pas immédiatement rentables, les entreprises ouest-allemandes ont tissé en vingt ans de prospection commerciale des réseaux relationnels dans tous les secteurs-clés des économies socialistes. Les rescapés des communautés de langue allemande installés en Europe Centrale ont été d'excellents conseillers pour les représentants des firmes ouest-allemandes. Habités aux règles du *système D* des sociétés socialistes, les citoyens tchèques, polonais ou soviétiques de descendance germanique ont initié les commerciaux ouest-allemands aux différentes manières de tirer partie des subtilités officieuses du système socialiste. Ces filières linguistiques leur ont fourni la connaissance des

structures du marché noir, des pratiques de corruption dans l'administration, et des manières d'agir pour rendre les barrières bureaucratiques plus flexibles.

Ce travail de fourmis, dont les entreprises allemandes ont récolté les fruits, peut être assimilé à une opération de renseignement économique à grande échelle. Il a permis à la RFA d'avoir une approche particulièrement minutieuse de chaque pays de l'Est. Grâce à cet acquis, les entreprises ouest-allemandes possèdent désormais des réseaux d'information *naturels* très fiables à l'intérieur des structures économiques officielles mais aussi parallèles des pays est-européens. A titre d'exemple, pour stimuler l'appareil industriel tchécoslovaque, les entreprises ouest-allemandes financent une revue d'informations technologiques sur les capacités industrielles de la RFA qui est diffusée à près de vingt mille unités de production en Tchécoslovaquie. Ce type de partenariat fonctionne surtout de manière unilatérale dans la mesure où l'industrie tchèque comme les autres industries socialistes dispose d'une gamme très restreinte de produits finis exportables vers la RFA et l'Occident.

La banalisation de ces flux d'information et leur intégration au processus de réflexion stratégique des décideurs économiques accordent au modèle offensif allemand un avantage décisif dans la pénétration à moyen terme des marchés de l'Est. Les difficultés actuelles des économies socialistes ne sont pas considérées par les entreprises ouest-allemandes comme un obstacle insurmontable, interdisant toute stratégie d'anticipation dans cette partie du monde. Indépendamment de leur optique de réunification, les Allemands misent sur le fait que le projet de social-démocratisation des économies socialistes, défendu par le courant GORBATCHEV au sein du Parti Communiste d'Union Soviétique, est la seule voie de transition du système soviétique pour s'intégrer au marché mondial.

## **2. Le pointillisme comme mode de gestion du renseignement.**

Pour être concurrentiels sur les marchés européen et américain, les cartels allemands du début du siècle ont élaboré leurs tactiques de pénétration des marchés extérieurs avec la minutie d'un plan d'état-major. Avant de passer à l'attaque, les cartels avaient la possibilité de consulter plusieurs sources d'information :

— *Le corps consulaire allemand*<sup>1</sup> a apporté un soutien actif aux opérations prospectives des entreprises du Reich. Les autorités ont fait preuve de pragmatisme afin de faciliter les contacts entre entreprises. Les consuls n'ont pas omis l'aspect commercial de leur fonction. Les personnes recrutées à ce poste étaient souvent d'anciens hommes d'affaires qui préféraient soutenir les

---

<sup>1</sup> A titre de comparaison, le corps consulaire allemand de Saint Petersburg disposait d'un budget de 250 000 francs et alignait un effectif de 17 employés contre un budget de 16 000 francs et un effectif de 3 employés pour le corps consulaire français.

entreprises du "Vaterland" que de se nourrir l'esprit des cérémonies protocolaires organisées par les chancelleries.

— *Les commis voyageurs* commandités par les entreprises étaient le maillon central de cette politique de prospection. Ils donnaient au commerce extérieur allemand la dimension humaine indispensable à une stratégie de conquête de marchés. Le lien patriotique et culturel qu'ils établissaient avec les colonies d'expatriés était un trait d'union essentiel dans le dispositif d'exportation de l'industrie allemande.

— *Les sociétés de commerce* ont repris à leur compte les traditions marchandes héritées de LA HANSE et ont élargi l'aire géographique de prospection.

— *Les services de renseignement privés* ont inauguré l'usage intensif de la fiche signalétique. La constitution de fichiers thématiques, comptables et commerciaux a transformé l'information en produit vendu à la demande. Grâce à ces filières, une entreprise allemande pouvait se renseigner de manière discrète et fiable sur la solvabilité de ses clients ou sur le passé financier, les points d'appui et les failles des entreprises concurrentes. Compte tenu de l'état des moyens de communications de l'époque, la centralisation et la mise à jour permanente de ces fichiers a donné à l'Allemagne une avance culturelle indéniable dans l'ingénierie de l'information. Les autres puissances n'ont pas saisi avec autant d'acuité l'importance de cet investissement. Les entreprises françaises et anglaises ont préféré faire des économies en achetant l'information allemande, tout en sachant que cette information pouvait déjà avoir été traitée par des entreprises potentiellement concurrentes.

Le modèle offensif allemand a abouti à une pratique du renseignement économique conforme à un certain nombre de critères culturels typiquement germaniques comme la planification systématique et détaillée des objectifs à atteindre, le goût de la précision dans la définition des tâches, la rigueur d'exécution ou même la ponctualité dans le suivi des investigations. On retrouve de nos jours les traces de ce savoir dans les textes rédigés par les spécialistes allemands de la guerre économique. Dans son ouvrage sur *la stratégie militaire de Clausewitz et le management*<sup>1</sup>, Peter LINNERT donne l'exemple d'une *check list*, conçue au début des années 70, et qui recense les différentes questions types qu'un chef d'entreprise doit se poser par rapport à la concurrence :

*"Qui est actuellement le concurrent de l'entreprise ?*

*Avec quels produits les concurrents opèrent-ils sur le marché ?*

*Quelle est la stratégie marketing des concurrents ?*

*Dans quels domaines les concurrents détiennent-ils un atout ?*

*Dans quels domaines l'entreprise est-elle leader ?*

*Une substitution est-elle possible entre les produits de l'entreprise et ceux de la concurrence ?*

*Dans quel sens va cette substitution ?*

*Quelle expérience l'entreprise a-t-elle en ce qui concerne la faculté de réagir à la concurrence dans le lancement de nouveaux produits, la modification de produits existants, les variations de prix, les actions de vente et de publicité agressives ?*

*Quelle position chaque concurrent occupe-t-il sur le marché ?*

---

<sup>1</sup> Editions Hommes et Techniques, 1973.

*Y-a-il dans la branche une entreprise qui donne le ton ?  
Y-a-t-il une entreprise agressive ?  
Existe-t-il une sorte de "seuil" pour inciter à des réactions ?  
Existe-t-il à ce propos des expériences concrètes dans le passé ?  
Quelles entreprises ont réagi avec une fréquence et une vivacité particulière ?  
Quels liens amicaux l'entreprise entretient-elle avec des entreprises concurrentes ?  
Observe-t-on en permanence la concurrence et établit-on des comptes-rendus ?  
Quels renseignements fournit en particulier le service d'information de l'organisation de la distribution ?  
Qui est informé et comment les informations sont-elles exploitées ?"*

Les entreprises allemandes, dont un nombre important de PME-PMI, ont pris l'habitude de préparer leur plan prévisionnel en déclinant les multiples et les sous-multiples de ce questionnaire de base. Cette pratique pointilliste du renseignement économique a été élaborée au cours de la seconde guerre mondiale par les services du FHO sous la conduite de GEHLEN.<sup>1</sup> Cet officier allemand a élargi le cadre d'investigation du renseignement militaire à l'analyse des capacités productives du complexe militaro-industriel soviétique et à l'étude des contradictions intérieures de la société russe. Il estimait aussi important de connaître l'environnement économique et socio-politique dans lequel évoluait l'adversaire que de comptabiliser le nombre d'unités ennemies sur les différents fronts.

Le pouvoir politique nazi n'a tiré qu'un profit relatif de cette nouvelle démarche méthodologique. Seules les informations militaires localisées retenaient l'attention des états-majors et du haut commandement. Les analyses sur la société soviétique n'ont pas eu de finalité opérationnelle réelle car elles ne correspondaient pas à la stratégie de guerre totale voulue par HITLER contre l'URSS. Il était inutile de faire une étude subtile des contradictions nationalistes au sein du PC ukrainien qui pouvaient donner lieu par la suite à des opérations de désorganisation de l'appareil communiste par les agents de GEHLEN, si les forces de police spéciales aux ordres d'HIMMLER menaient dans le même temps une politique d'extermination des populations slaves alphabétisées à l'arrière du front. Le caractère prospectif des opérations de renseignement du FHO a perdu une grande partie de sa valeur opérationnelle à cause de ces erreurs historiques.

Après l'effondrement du IIIe Reich, cette méthodologie du traitement de l'information n'a pas été perdue. L'appareil économique ouest-allemand l'a repris à son compte pour planifier le contrôle social et se doter d'outils d'analyse offensifs répondant aux nouveaux besoins de l'Allemagne de l'après-guerre. Un manuel<sup>2</sup> publié au début des années 50 et destiné aux chefs d'entreprise allemands précise clairement la tâche des spécialistes chargés du renseignement économique :

---

<sup>1</sup> Le FREMDE HEERE OST était le service de renseignement militaire de la *Wehrmacht* sur le front de l'Est.

<sup>2</sup> Betriebsleiter-Handbuch, Verlag, Munich, 1963, page 820.

*"Le service de contre-espionnage doit disposer des connaissances les plus précises sur le personnel (y compris les relations familiales), de personnes de confiance et d'un service d'enquête et de surveillance qui aille au-delà de l'entreprise. Son travail doit rester invisible. Le mieux est que personne dans l'entreprise ne sache qui appartient ou qui travaille pour le service de contre-espionnage."*

La disparition du pouvoir idéologique nazi n'a pas gommé les défauts du mode de gestion pointilliste du renseignement. Il existe dans cette approche méthodologique une inadéquation entre l'accumulation des données et le traitement ciblé que l'on peut faire de l'analyse de leur contenu. Le mode de gestion pointilliste du renseignement économique est très productif sur le plan quantitatif mais a des applications stratégiques limitées. Dans leurs opérations d'observation de la concurrence, les Allemands ont surtout le souci du détail. Les informations recueillies sur le terrain servent à combler les cases vides d'un *puzzle* préétabli. Soucieux de construire des raisonnements sur la base de critères scientifiques, les Allemands ont plus de facilités à concevoir des stratégies d'anticipation sur le plan technique que culturel. Le modèle offensif allemand ne tire pas son essence d'une analyse comparative des matrices culturelles des modèles offensifs en action sur le marché mondial.

De l'organisation de combat dans l'entreprise nazie à l'observation actuelle des phénomènes concurrentiels de la mondialisation des échanges, les Allemands ont surtout élaboré leur savoir offensif à partir des expériences menées par leurs entreprises et leurs administrations spécialisées. Les observateurs de la RFA constatent depuis quelques années que le redéploiement du renseignement allemand en Europe prend appui sur des points forts traditionnels déjà identifiés durant la période de l'entre-deux-guerres. La pénétration de la société politique française et la création de groupes de pression ont été avant 1940 les terrains de prédilection des services de renseignement allemands. Il semble que ce soit encore le cas aujourd'hui. En réitérant sur différentes périodes historiques ce genre de procédés d'approche, les Allemands démontrent leur attachement aux rouages traditionnels de leur culture du renseignement.

La politique de rotation des cadres<sup>1</sup> qui a été perçue par certains milieux français comme une restructuration importante du système de renseignement économique de la RFA, n'est pas une innovation en soi. Les Allemands ont toujours fait appel à des cadres de la hiérarchie militaire et policière pour renforcer les structures défensives et offensives de leur appareil industriel. Après le premier conflit mondial, la famille KRUPP a recruté des officiers en retraite pour effectuer des missions d'espionnage industriel dans les pays possédant des industries d'armement. Après 1945, les usines

---

<sup>1</sup> Au début des années 80, des anciens responsables de la lutte antiterroriste se sont recyclés dans des organismes privés de renseignement économique financés par le patronat allemand.

KRUPP firent appel à des officiers de la *Wehrmacht* et de l'*Abwehr*<sup>1</sup> chargés de protéger l'économie allemande contre des risques d'agitation sociale et des manœuvres éventuelles de déstabilisation. Les Allemands tiennent surtout compte des innovations techniques ou technologiques étrangères. Les retombées de ces importations de connaissances ne modifient pas les principes fondamentaux de la praxis offensive allemande qui reste peu réceptive à des pratiques de syncrétisme culturel.

---

<sup>1</sup> Service de renseignement militaire allemand aux ordres de l'Amiral CANARIS de 1935 à 1944.

### **1. Le syndrome de la ligne Maginot.**

Pour la première fois depuis la seconde guerre mondiale, la France se trouve confrontée à une transformation radicale des rapports de force entre les pays industrialisés. Les relations internationales sont soumises aujourd'hui à des éléments d'incertitude croissants qui fragilisent les points d'équilibre sur l'échiquier mondial. Pendant 40 ans, la rivalité idéologique entre les deux blocs, capitaliste et communiste, a neutralisé les facteurs déstabilisateurs résultant des particularismes nationaux. Les rapports de force historiques entre les Etats-Nations du vieux continent ont été figés dans un cadre géostratégique bipolaire qui a paradoxalement assuré la stabilité des échanges commerciaux dans l'hémisphère Nord. L'importance prise par les données économiques dans le devenir de nations comme le Japon, l'Allemagne ou l'ensemble des pays socialistes risque à terme de provoquer de nouveaux types de tensions échappant aux modes de régulation diplomatiques est-ouest.

Les sondages effectués aux Etats-Unis à la fin de l'année 1989 montrent que l'opinion publique américaine ne reste pas insensible à la progression de l'économie japonaise. La moitié des personnes interrogées estime que la source de menaces la plus sérieuse pour les Etats-Unis n'est plus le Pacte de Varsovie mais la capacité offensive des entreprises nippones. Dans le même temps, la perspective de réunification des deux Allemagne amène les experts européens à réfléchir sur la recomposition éventuelle des potentiels économiques au sein d'une Europe élargie à des partenaires est-européens. L'addition des productions manufacturières de la RFA et de la RDA<sup>1</sup> place l'économie allemande largement en tête des nations européennes. La traduction politique de la domination économique de l'Allemagne sur l'Europe est une éventualité qu'il est difficile de ne pas prendre en compte au regard de la dynamique historique des Etats-Nations. Une telle tentative de rééquilibrage menace les équilibres internes de la CEE.

Cette redéfinition des enjeux stratégiques a pris au dépourvu les milieux politiques et économiques français. Depuis la Libération, ceux-ci ont pensé le développement de la France en faisant du leadership des Etats-Unis sur l'économie mondiale et des antagonismes est-ouest, les axiomes de base de leur réflexion stratégique. Mais la baisse de compétitivité de l'économie américaine et l'implosion

---

<sup>1</sup> La production manufacturière cumulée de la RFA (4 529) et de la RDA (1 710) s'élève à 6239 milliards de francs selon les estimations d'Eurostat pour l'année 1988. La France arrive en seconde position derrière la RFA mais avec un chiffre de 2 702 milliards de francs. A titre de comparaison, il faut additionner les productions manufacturières de la France, de la Grande-Bretagne (2 541) et de l'Espagne (1 015) pour arriver au niveau de la production cumulée des deux Allemagne.

idéologique du monde communiste ont transformé en quelques années ces deux constantes en variables aléatoires. La part grandissante prise par les problèmes économiques dans la politique mondiale a fait apparaître d'autres variables stratégiques qui interfèrent chaque jour davantage avec les données géopolitiques traditionnelles que l'on a pris l'habitude de considérer comme des points de repère inamovibles.

Ce vaste mouvement de recomposition des rapports de force internationaux a aussi des répercussions sur les pratiques commerciales. La mutation des sociétés socialistes, si elle se poursuit à ce rythme, va entraîner une révision des modes de transactions commerciales entre l'Est et l'Ouest. Avant la Perestroïka, les possibilités d'échanges avec les pays socialistes étaient codifiées par des règles précises garanties par l'Etat. Aujourd'hui, la situation est tout à fait différente. Les nouvelles structures économiques créées en URSS et dans les démocraties populaires sont autant d'inconnues à résoudre pour les entreprises occidentales qui veulent commercer avec elles. Les administrations des pays socialistes ne garantissent plus la validité des opérations commerciales des entreprises du secteur coopératif ou semi-privé.

L'intégration progressive des sociétés est-européennes au marché mondial signifie dès maintenant pour les banques occidentales une révision de leurs méthodes de travail à l'Est. Pour protéger leurs investissements dans les secteurs d'activité non bureaucratiques, les milieux financiers des économies de marché devront vérifier eux-mêmes la solvabilité de ces nouveaux entrepreneurs. Dans cette perspective, les banques et la majorité des entreprises françaises vont découvrir sur le tas le coût réel d'une ingénierie de l'information qu'ils ont assimilé jusqu'ici à une tâche très secondaire.

Que ce soit par rapport à la crise des économies socialistes ou à la multipolarité des enjeux commerciaux, la France ne peut guère espérer de résultats constructifs si les dirigeants du pays n'ont comme seule réponse à apporter aux stratégies offensives des économies concurrentes que le *statu quo* diplomatique actuel.

Jusqu'à présent, aucun gouvernement de la Ve République ne s'est donné les moyens de lancer un débat d'envergure nationale sur ce genre de problématique. Les initiatives prises par les organismes patronaux pour sensibiliser les personnels sur les handicaps des entreprises françaises<sup>1</sup>, mobilisent à chaque fois les mêmes auditoires restreints, à savoir les quelques grands groupes industriels français motivés par l'exportation et les administrations responsables.

---

<sup>1</sup> Déficit chronique des échanges industriels, absence de stratégies concertées entre les entreprises et les administrations, carences des structures d'exportation, incohérence des politiques commerciales, manque d'esprit offensif dans les cultures d'entreprise, formation des cadres peu adaptée aux nouveaux enjeux du commerce mondial, remise à jour très fragmentaire des programmes d'enseignement des écoles de commerce.

La construction du grand marché de 1993 est l'unique voie de salut présentée à l'opinion publique pour résoudre les problèmes endémiques de la société française. Avant d'être une véritable union économique, l'Europe des Douze est d'abord un conglomerat d'intérêts nationaux. A la merci d'une rupture d'équilibre dans la compétition commerciale entre pays membres et sans stratégie unitaire sur le plan industriel, la CEE est un édifice vulnérable, aux failles bien visibles. Selon un document paru en Octobre 1989<sup>1</sup>, le déclin de l'industrie électronique européenne résulte de l'absence d'une stratégie concertée entre les pays membres de la CEE. En perdant sans cesse du terrain dans le secteur le plus important de leur appareil industriel, les pays européens accroissent leur dépendance économique vis-à-vis des filières asiatiques et américaines. Au regard de ce résultat, la CEE n'est pour l'instant qu'une ligne Maginot de plus dans la guerre économique mondiale.

En misant tout sur la dynamique communautaire, la France est à la merci d'un blocage toujours possible de la construction européenne. Le manque d'alternatives stratégiques du pouvoir politique n'est pas la seule explication des inerties de l'économie française. Il existe aussi des pesanteurs culturelles qui confortent la population active dans son immobilisme. La faillite de l'enseignement des langues vivantes<sup>2</sup> en France est un problème persistant sur lequel seuls quelques industriels éclairés ont décidé de se pencher. En mai 1989, Antoine RIBOUD a été très explicite sur ce sujet dans son intervention sur le Xe Plan 89-92, au cours de laquelle il a fait les propositions suivantes pour améliorer le potentiel technologique français :

- *"chercher à développer l'offre créatrice,*
- *être à l'écoute du client,*
- *être au carrefour de plusieurs techniques,*
- *susciter l'engagement de toute l'entreprise,*
- *faire circuler l'information,*
- *mettre en place une veille technologique,*
- *s'ouvrir sur l'étranger (bi et tri linguisme des cadres et techniciens)..."*

Les inerties culturelles ne sont pas des blocages insurmontables. Les Italiens ont démontré depuis leur décollage économique des années 60 et leur redémarrage au début des années 80 que leur dynamisme commercial dépend en grande partie de leur souplesse d'adaptation aux changements de contexte économique. Cette flexibilité culturelle est le produit d'une action combinée des entreprises et de

---

<sup>1</sup> Rapport d'Abel FARNOUX, responsable de l'ELECTRONICS INTERNATIONAL CORPORATION et conseiller auprès du Ministre des Affaires Européennes, sur *"la situation et les perspectives de l'électronique dans le monde"*. Selon les termes de ce rapport, l'Europe enregistre un déficit total pour les échanges de produits électroniques de 33,1 milliards de dollars en 1988. L'informatique est la branche la plus déficitaire. Les trois secteurs où l'Europe dégage encore un excédent (instrumentation, équipement médical, matériel électronique professionnel) ne représentent plus que 20 % du marché global de l'industrie électronique.

<sup>2</sup> Des études ont été réalisées sur le niveau de langues des étudiants qui sortent des écoles de commerce françaises. Plus de la moitié des étudiants diplômés parlent l'anglais de manière très médiocre. La proportion d'étudiants capables de s'exprimer correctement dans deux langues vivantes est très réduite.

certaines secteurs de l'administration. Les entreprises italiennes implantées au Moyen-Orient ont fait la démonstration de cette flexibilité culturelle en tirant les enseignements de certaines carences<sup>1</sup> :

- *"mauvais fonctionnement des commissions mixtes,*
- *faiblesse du dispositif de soutien logistique aux entreprises italiennes à l'étranger,*
- *nombre trop réduit de conseillers commerciaux,*
- *inutilité du caractère ponctuel des visites officielles qui ne s'intègrent pas à une démarche stratégique cohérente et à un suivi dans le temps,*
- *résultats médiocres des représentations italiennes dans les organisations internationales qui sont influentes dans les programmes de développement,*
- *incapacité des structures universitaires à fournir les cadres spécialisés pour les plans de coopération technique avec les pays étrangers."*

Ce bilan a incité les entreprises italiennes à créer des consortiums et des sociétés de commerce pour coordonner les opérations commerciales incluant différents secteurs d'activité. De son côté l'administration a suivi le mouvement en réalisant des synergies indispensables comme la création d'un centre d'encadrement pour le personnel expatrié ou la constitution d'un fichier informatique sur les offres d'emploi à l'étranger destinées au personnel qualifié.

Les PME-PMI italiennes ne sont pas restées à l'écart de ce mouvement de recentrage. Elles ont répondu favorablement à l'ouverture à l'Est en s'appuyant sur les affinités culturelles que les Italiens ont entretenues historiquement avec l'Europe Centrale. La structure familiale de nombreuses petites entreprises transalpines n'a pas été comme en France un obstacle au développement du commerce extérieur. Les vagues régulières d'émigrants italiens qui se sont succédées entre le XIXe et le XXe siècle ont fait découvrir aux entreprises la réalité des autres marchés. Lors de leur phase d'intégration dans le pays d'accueil, les émigrants se sont livrés à une quête spontanée de l'information agricole, industrielle et commerciale.

En conservant des liens avec leur famille restée au pays, ils ont facilité la circulation et la mémorisation de cette information. La mobilité actuelle des PME italiennes sur les marchés européen et méditerranéen découle en partie de ce dispositif naturel établi au cours des deux premières révolutions industrielles. La situation de "non-Etat" que connaît l'Italie depuis l'après-guerre a obligé la cellule de base de l'économie nationale, la famille, à trouver elle-même ses moyens de survie économique. Elle a été un instrument d'émulation culturelle pour les acteurs les plus entreprenants de la population active italienne. En France, l'Etat a toujours été ressenti par les administrés comme l'ultime rempart aux fléaux intérieurs et extérieurs qui ont touché la collectivité nationale. Ce recours systématique à la protection de l'Etat a eu des répercussions contradictoires sur le fonctionnement de

---

<sup>1</sup> *Moyen-Orient : cinq redoutables concurrents*, Moniteur du Commerce International, 4 février 1980.

l'économie française. Le Plan a été un guide précieux pour la reconstruction de la France et la relance de sa croissance économique. Mais il n'a pas été conçu pour être un instrument de réflexion sur les affrontements économiques liés à la mondialisation des échanges.

## **2. La crise des cadres intermédiaires.**

La baisse de compétitivité des entreprises françaises, confirmée par la persistance du solde négatif de nos échanges industriels<sup>1</sup> au cours de ces trois dernières années, a mis en évidence un certain nombre de dysfonctionnements dans le secteur public comme dans le secteur privé. La querelle de clocher que se livrent périodiquement certains services de la Direction des Relations Economiques Extérieures (DREE), du Trésor, des Affaires Etrangères et des différents petits ministères spécialisés comme les Affaires Européennes, a transformé le levier étatique en autant de manettes de frein. Les services comme la DREE, placés sous une double autorité de tutelle<sup>2</sup>, sont touchés par des luttes d'influence entre cultures administratives qui recourent parfois d'autres jeux d'influence plus anciens parmi les groupes d'intérêt bancaires et industriels.<sup>3</sup> A partir du moment où l'action économique n'a plus été vécue en France comme une mobilisation nationale de première nécessité, chaque centre de décision ministériel a géré la banalisation de l'économie de marché en prenant comme point de repère son propre savoir administratif.

Ce manque de communication entre les administrations a appauvri le contenu des relations interministérielles et a bloqué les démarches constructives de stratégies concertées. Les économies nationales offensives ont appliqué la dynamique inverse. La spécialisation des tâches dans l'administration s'est effectuée dans le cadre d'une stratégie cohérente. Les mécanismes corporatistes et les querelles de clocher à l'intérieur des services ont été contrebalancés par les valeurs patriotiques communes partagées par la majorité de la population active. Les puissances qui ont choisi de mener une guerre économique offensive ont eu plus de facilités à rationaliser les relations stratégiques entre le secteur public et le secteur privé. La polémologie a démontré qu'il est toujours plus facile de motiver au combat des troupes à qui l'on promet des conquêtes que des troupes à qui l'on ne promet rien.

---

<sup>1</sup> En 1985, le solde des échanges industriels était excédentaire de 90 milliards de francs. En 1990, le déficit de la balance du commerce extérieur devrait atteindre selon Jean-Marie RAUSCH 44 milliards de francs, soit une baisse de plus de 130 milliards de francs sur cinq ans.

<sup>2</sup> La DREE est rattachée à la fois au Ministère de l'Economie et des Finances et au Ministère du Commerce Extérieur.

<sup>3</sup> Dans un ouvrage intitulé *Une machine de pouvoir*, paru aux éditions La Découverte en 1988, Yves MAMON fait état de la polémique qui oppose les hauts fonctionnaires de la DREE proches des milieux industriels à leurs homologues du Trésor proches des milieux bancaires.

En France, les décideurs économiques ont appréhendé tardivement le besoin de contrer les méthodes des pays concurrents. Sur ce point précis, la prise de conscience des cadres intermédiaires a été relativement lente. Jusqu'en 1972, les rapports des attachés scientifiques d'ambassade sont restés des outils confidentiels qui n'étaient pas communiqués aux entreprises et aux organismes de recherche comme le CNRS.<sup>1</sup> Les rapports restaient empilés par terre dans un réduit de la rue Saint-Dominique sous la responsabilité d'une seule personne. Seuls certains services étatiques et les contacts de cette personne dans les milieux de l'industrie avaient accès à ces sources d'information. En prenant connaissance de ce genre d'aberration bureaucratique, Hubert CURIEN décida de mettre à la portée des entreprises concernées l'information scientifique et technique recueillie à l'étranger. Un pays comme le Japon avait pris ce genre de décision plusieurs décennies auparavant. Les *oublis* de ce type dans notre manière de traiter les problèmes de guerre économique sont encore nombreux. Ils sont les germes de la crise des cadres intermédiaires qui secoue aujourd'hui les bases de la société française. Il n'est pas normal que la fonction de conseiller commercial soit si ouvertement critiquée par les entreprises françaises et certains hauts fonctionnaires de l'administration sans qu'une réforme de leur statut ne soit envisagée par les pouvoirs publics afin d'améliorer leur rentabilité opérationnelle. Le poste de conseiller commercial n'est pas un poste honorifique. Dans les pays industrialisés traditionnellement ouverts sur l'extérieur, le conseiller commercial est un éclaireur chargé de baliser le terrain de nombreuses opérations commerciales. Il possède le savoir-faire pour établir les synergies adéquates entre les entreprises et les administrations. A ce titre, il est un élément-clé du système d'information dont une économie nationale a besoin pour protéger ses intérêts commerciaux sur le marché mondial. La rigidité du statut de la fonction publique<sup>2</sup> enferme les conseillers commerciaux français dans une logique administrative souvent improductive par rapport aux techniques concurrentielles étrangères.

Les administrations spécialisées dans les échanges extérieurs sont victimes de cette accumulation de failles culturelles. Les groupes industriels ont intégré à leur culture d'entreprise les critiques qu'ils ont recensées à l'égard de l'administration. Ils ont appris à relativiser l'approche trop théorique des postes d'expansion économique et se sont lassés de la définition imprécise des attributions du Centre Français du Commerce Extérieur. Le système français d'information économique n'a pas été conçu comme dans les économies nationales offensives, sur la base d'une recherche de rentabilité réelle des données

---

<sup>1</sup> Entretien avec Georges MAIRE, ancien directeur des brevets du groupe Rhône Poulenc.

<sup>2</sup> Les niveaux de salaires pratiqués dans la fonction publique limitent les possibilités de recrutement des conseillers commerciaux. Leur statut de fonctionnaire interdit toute forme d'intéressement aux affaires commerciales qu'ils aident à réaliser.

fournies aux entreprises clientes. Le système français s'est construit au coup par coup selon les pressions conjoncturelles du moment. La collecte de l'information économique incombe théoriquement aussi bien aux Postes d'Expansion Economiques (PEE) qu'au CFCE mais chacune des administrations de tutelle a interprété leur mission selon ses propres normes. L'absence de dialogue constructif et de convergence stratégique entre ces services de l'Etat a incité le secteur privé à se replier sur lui-même.

Le pouvoir politique n'a jamais eu d'approche globale du problème mais s'est manifesté à travers les démarches volontaristes de quelques-uns. L'accumulation d'expériences discontinues a rendu très délicate une réforme du système d'information économique. En janvier 1989, Michel ROCARD a présenté un plan de réformes des activités du CFCE. Cet organisme qui ne disposait que de deux antennes extérieures reçoit désormais le concours des 55 chambres de commerce françaises installées à l'étranger pour la recherche et la diffusion de l'information. Cette tentative de rationalisation des activités administratives est un premier pas vers une approche plus stratégique de l'information. Mais le plus important reste à faire. Ce n'est pas en coordonnant l'activité de deux escadrons que l'on obtient la puissance de feu d'une division blindée. Les quelques dizaines de postes d'observation français (PEE, antennes extérieures du CFCE, chambres de commerce) sont peu de choses face aux quelques milliers de sociétés de commerce allemandes ou aux dizaines de milliers de personnes employées par les *Sogo Shosha* nippones qui travaillent en synergie avec leurs administrations nationales.

La crise des cadres intermédiaires n'accentue pas seulement les inerties administratives, elle paralyse le processus d'élaboration des stratégies économiques. En faisant le bilan de la politique française d'aide au développement, l'Assemblée Nationale<sup>1</sup>, toutes tendances confondues, a mesuré le manque de cohérence stratégique des différents crédits affectés à la Coopération. Les députés ont insisté sur la dispersion géographique des interventions de la France, le nombre élevé des administrations<sup>2</sup> impliquées dans cette action de diplomatie économique et le déséquilibre entre la politique d'Etat à Etat et les dynamiques privées du Sud. Le Japon, la RFA, l'Italie, l'Australie ou le Canada se sont heurtées aux mêmes types d'incohérences administratives que la France, mais leur démarche a été plus solidaire.

---

<sup>1</sup> Débat sur la politique de coopération d'avril 1989.

<sup>2</sup> Les 31 milliards affectés en 1988 à l'aide publique au développement se répartissent de la manière suivante:

- 53 % sont gérés par le Ministère de l'Economie et des Finances,
- 20 % par le Ministère de la Coopération,
- 10 % par le Ministère des Affaires Etrangères,
- les 17 % restants par une dizaine d'autres départements ministères.

Que ce soit en Asie, en Amérique du Sud ou dans son aire d'intervention principale (Afrique, Maghreb), la France reste tributaire de ses inerties culturelles. Si la répartition des aides financières est décidée à l'Elysée, leur mise en oeuvre est fortement marquée par l'empreinte de chacune des cultures administratives concernées par l'aide publique au développement. Les passerelles stratégiques entre les options géopolitiques, militaires, économiques ou culturelles sont rares et ne font pas partie des préoccupations immédiates des responsables administratifs qui ont à traiter des dossiers spécifiques. Chaque administration a sa lecture de la raison d'Etat et sa manière de défendre les intérêts de la France. Les hauts fonctionnaires du Trésor mettent en avant les problématiques commerciales des groupes industriels. Les diplomates insistent sur les "efforts" à faire pour conserver des liens privilégiés avec les gouvernements de l'Afrique francophone. Les Organisations Non-Gouvernementales (ONG) s'occupent davantage des logiques de développement local. Le manque d'articulation entre ces différentes initiatives crée une dichotomie entre la réflexion globale du pouvoir exécutif et les stratégies de terrain gérées par les administrations. Les économies nationales offensives privilégient dans ce domaine une vision stratégique unitaire en établissant une hiérarchie des priorités selon les axes d'intervention par zones. Elles coordonnent les opérations de financement publiques et privées et ciblent la mission de leurs coopérants<sup>1</sup> non seulement en fonction de critères techniques mais aussi en fonction d'une stratégie de pénétration économique planifiée.

La crise des cadres intermédiaires a commencé en France dans le secteur public. Elle touche désormais les banques dont le repli stratégique sur l'Europe est perçu comme une solution défensive, et certaines branches industrielles particulièrement exposées aux retombées de la mondialisation des échanges. Cette crise révèle l'inefficacité des modes d'organisation traditionnels dans la fonction publique et dans les directions du personnel des entreprises qui ont le plus grand mal à créer les synergies et la flexibilité suffisantes pour contrer les pratiques offensives des économies concurrentes.

### ***3. La redéfinition des stratégies de terrain.***

En faisant de l'ingénierie de l'information, du renseignement économique et des techniques subversives, un support permanent de leurs pratiques commerciales, les économies nationales offensives ont ouvert de nouvelles perspectives stratégiques sur le marché mondial. La France a réagi

---

<sup>1</sup> Les volontaires de la JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY suivent une formation de trois mois avant leur départ. Ils doivent étudier sérieusement la langue de leur pays d'accueil et reçoivent un enseignement très complet sur les caractéristiques politiques, économiques et culturelles de la zone dans laquelle ils vont opérer.

tardivement à ce phénomène. Trois formes de pratiques offensives se sont développées en parallèle à partir des années 50 : le soutien actif de l'Etat aux secteurs stratégiques comme le pétrole, la créativité de certaines entreprises familiales (MICHELIN, LECLERC) et le savoir importé des Etats-Unis par plusieurs entreprises multinationales. L'importance des enjeux énergétiques, soulignée par l'affaire de Suez, a obligé la France à se montrer plus agressive pour préserver ses possibilités d'exploitation pétrolière. Indépendamment des procédures de nationalisation entamée en Egypte et dans le monde arabe, les puissances occidentales se sont concurrencées en utilisant tous les moyens.<sup>1</sup> Ce climat de tensions entre les compagnies américaines, anglaises et françaises a sensibilisé le pouvoir politique à la nécessité de doter l'industrie du pétrole d'un véritable dispositif de combat économique. En tant qu'ancien des services spéciaux de La France Libre, Pierre GUILLAUMAT, premier dirigeant du groupe pétrolier qui prendra plus tard le nom d'ELF AQUITAINE, avait les antécédents culturels pour comprendre ce type de démarche.

Cette stratégie concertée entre l'Etat et l'industrie pétrolière a abouti à la formation d'un service de renseignement économique privé, le PSA.<sup>2</sup> Grâce à cette alliance, les synergies ont été possibles à tous les niveaux du dispositif offensif. Pour son recrutement, le personnel du PSA a reçu le renfort d'anciens agents de services étatiques (SDECE, SM, DST, RG). Cette mobilité professionnelle a favorisé les relations transversales entre les pouvoirs publics et l'entreprise pétrolière nationale. Sur un plan plus stratégique, les opérations de verrouillage de la concurrence, particulièrement en Afrique, ont été soutenues directement et indirectement par l'Etat. Contrairement aux économies nationales offensives, les milieux économiques français n'ont tiré aucun bilan "culturel" de cette expérience de guerre économique.

Les nouvelles pratiques commerciales des entreprises familiales n'ont pas bénéficié du même déterminisme de la part de l'Etat. Sur des terrains concurrentiels plus classiques, les pouvoirs publics ont répondu aux demandes des entreprises par leurs canaux administratifs habituels. Leclerc a dû affronter la concurrence en combattant l'administration. MICHELIN a développé ses méthodes subversives en se protégeant à la fois de l'administration et des autres entreprises françaises, c'est-à-dire en dissimulant au maximum son savoir offensif. Cette opposition interne Etat-Entreprises et ce

---

<sup>1</sup> En 1955, la Bureau de Recherches de Pétrole français a négocié avec le premier ministre libyen l'octroi d'une concession près de la frontière algérienne. La compagnie américaine EXXON a voulu saborder cet accord en prenant contact avec le FLN algérien (événement relaté par Pierre PEAN et Jean Pierre SERENI, *Les émirs de la République, l'aventure du pétrole tricolore*, 1982).

<sup>2</sup> Protection, Sécurité, Administration. Le service de renseignement économique d'ELF AQUITAINE subit actuellement le contre-coup du départ en retraite d'un certain nombre de ses cadres formés dans les années 60.

refus des transferts culturels entre entreprises du même pays serait analysé dans une économie nationale offensive comme un véritable non-sens stratégique.

Les connaissances importées des Etats-Unis n'ont pas provoqué en France de révolution culturelle du management. Les grands groupes industriels français ont assimilé avec beaucoup de lenteur les règles de combat inventées par la première économie mondiale. Ce n'est pas un hasard si Georges ARCHIER et Hervé SERIEYX<sup>1</sup> insistaient encore au début des années 80 sur l'importance de la mise en place d'un *Business Intelligence System* au sein des entreprises françaises. Les directions d'entreprise entretiennent toujours les mêmes suspicions à l'égard du renseignement économique. Elles ont tendance à assimiler cette activité à un pouvoir parallèle qui échappe à leur compétence. La révision des modes de transmission de l'information est une mesure que les chefs d'entreprise français rechignent à prendre afin de préserver leur charisme en évitant les conflits hiérarchiques internes. Cette réforme est cependant inévitable si une entreprise veut tirer un minimum de profit en s'initiant à l'ingénierie de l'information. De leur côté une majorité de salariés estiment qu'il s'agit là d'un surtravail non rémunéré ou incompatible avec leur vision de l'entreprise.

Ce double blocage est la conséquence d'une approche réductrice de la problématique du renseignement économique. La plupart du temps, celle-ci est présentée aux chefs d'entreprise et aux salariés de manière ambiguë et fragmentaire. Les organismes de formation et les cabinets de consultants abordent ce sujet non pas dans le cadre de la mondialisation des échanges et des affrontements économiques qui en découlent, mais dans le cadre des lois "universelles" de la concurrence en économie de marché. S'adressant aux entreprises et non aux Etats, ils ne parlent que de ce qui est vendable. La question nationale dans la compétition économique ne fait pas partie des préoccupations immédiates de leur clientèle. Ce genre de compartimentation ne simplifie pas le débat. Le renseignement économique est une discipline de la guerre économique. A ce titre elle recouvre les activités ouvertes et fermées, légales et illégales. Les auteurs français qui écrivent sur ce thème sensibilisent leurs auditoires à l'utilisation légale du renseignement économique et émettent un jugement moral négatif sur ses autres aspects souterrains. Maurice REYNE<sup>2</sup> fait ainsi une différence entre :

a) *Les pratiques illégales pernicieuses :*

- corruption et débauchage des commerciaux des entreprises concurrentes ,
- piratage informatique,
- écoutes illégales et vols de documents confidentiels,

---

<sup>1</sup> *L'entreprise du troisième type*, éditions du Seuil, 1984.

<sup>2</sup> *Les choix technologiques pour l'entreprise*, éditions Lavoisier, 1987.

— fausses procédures de recrutement, etc.

b) *Les moyens réguliers de lutte :*

- rapports des services commerciaux, exploitation des foires et des congrès,
- analyse des publications officielles de la concurrence,
- revues de presse, études de marché,
- renseignements librement fournis par d'anciens employés de la concurrence, etc.

Si cette moralisation des pratiques offensives est louable, elle n'a pas fait progresser de manière décisive l'idée du renseignement économique dans le fonctionnement quotidien de nos entreprises. La dissociation des secteurs ouvert et fermé, qui sont complémentaires dans les économies nationales offensives, n'est pas très conforme avec notre propre réalité historique. Le pillage de la technologie anglaise par les manufactures françaises au cours de la première révolution industrielle n'est pas un fait marginal. Il a permis à la France de sauvegarder ses chances de devenir une puissance industrielle. Les personnels des groupes industriels français ne sont eux-mêmes pas dupes des pesanteurs de leur environnement. Ils savent pertinemment que les pratiques illégales ne sont pas en régression mais en hausse constante sur le marché mondial. Ils n'ignorent pas non plus que nos concurrents les plus agressifs sont très actifs dans chacun des deux secteurs d'activité du renseignement économique. Comme les conditions ne sont pas encore réunies pour que l'ensemble des Etats-Nations acceptent de négocier un code de bonne conduite sur les pratiques concurrentielles, les multiples moyens qui permettent de contourner les lois sur la concurrence rendent notre approche du renseignement économique superficielle et peu rentable. Au lieu d'être une qualité, le moralisme affiché par la majorité de nos entreprises est un facteur d'inertie supplémentaire car il n'offre aucune alternative aux pratiques fermées des économies offensives.

Les techniques fermées qui interagissent sur les rapports de force concurrentiels ne peuvent rester sans réponse. Les ripostes juridiques défensives de nos entreprises ne font que repousser les échéances. Si les Français réussissent à vendre le TGV à la Corée du Sud, ils savent que les Coréens en sortiront une copie conforme en moins d'une décennie. Autrement dit nous sommes aujourd'hui devant l'alternative suivante : soit imiter les pratiques offensives des puissances concurrentes, soit nous battre commercialement sur un terrain qui ne soit pas celui de l'ennemi.

La première hypothèse contredit la diplomatie économique de la France et la déontologie concurrentielle de ses entreprises. Les différents gouvernements de la Ve République ont, depuis la

décolonisation, adopté une attitude commune sur le refus de l'expansionnisme économique et la recherche de l'équilibre dans les échanges commerciaux. Une motivation rapide et systématique des personnels d'entreprises aux pratiques offensives de la guerre économique est difficilement envisageable, compte tenu des inerties culturelles citées précédemment.

La seconde hypothèse suppose une prise de conscience dans le milieu des PME-PMI sur les impératifs commerciaux résultant de la mondialisation des échanges. Il ne s'agit pas de résoudre les carences culturelles déjà identifiées depuis vingt ans et non résolues ensuite, mais d'y trouver des palliatifs réellement opérationnels.

La crise économique des pays est-européens est l'occasion d'amorcer une redéfinition des stratégies de terrain à l'étranger. Pour évaluer la potentialité commerciale des mutations en cours dans les pays de l'Est, l'économie française n'a pas les moyens informatifs de l'économie allemande. La mobilité et l'implantation des agents commerciaux des entreprises françaises sont insuffisantes pour éliminer cette carence. La France a d'autres atouts qu'elle ne sait pas toujours utiliser à bon escient. Les réseaux relationnels français en Pologne sont plus diversifiés que ceux tissés par les entreprises allemandes au sein de l'économie polonaise. Les circuits d'aide à *Solidarnosc* et à l'église catholique ont renforcé les liens entre nos intelligentsias respectives.

Dans le même ordre d'idées, la colonie polonaise installée dans la partie nord de notre pays a un rôle très important à jouer pour atténuer les barrières linguistiques qui peuvent freiner les discussions commerciales entre les petites entreprises françaises et polonaises. Les contacts familiaux de ses membres sont un instrument supplémentaire de prospection commerciale indirecte. Ils peuvent jouer le rôle de relais à des initiatives originales entre des entreprises et des collectivités locales des deux pays.

La mise en oeuvre de ces stratégies de terrain implique une politique de coopération économique originale tournée non pas vers une assistance chronique de l'Etat français à l'Etat polonais mais vers une recherche de l'intérêt réciproque. Les entreprises européennes les plus offensives à l'Est misent surtout sur la rentabilité potentielle de ces nouveaux marchés de consommation. Leur stratégie d'implantation est moins de rechercher un axe d'alliance culturel avec les populations locales que de les fidéliser à leurs lignes de produits.

La France dispose à Varsovie d'un capital de sympathie historique que le renforcement de la puissance allemande ne fera qu'accroître dans les années à venir. Les réseaux politiques, culturels et religieux que différents milieux français entretiennent en Pologne sont un capital relationnel latent qui ne demande qu'à être activé. Les entreprises et les administrations françaises n'ont pas su jusqu'à présent

en tirer profit. Ce type de savoir-faire ne figure ni dans les manuels de management anglo-saxons, ni dans les stages pratiques de l'Ecole Nationale d'Administration. Il peut cependant aider nos entreprises à renverser progressivement le principe de solidarité-charité qui domine les relations commerciales franco-polonaises.

Les intentions commerciales des entreprises françaises en Europe de l'Est ne sont pas assez offensives pour permettre à la France de disposer d'une stratégie économique dans cette région du monde. Ce ne sont pas les accords commerciaux passés ponctuellement d'Etat à Etat qui contre-balancent les déficiences stratégiques du secteur privé. Seule une diplomatie économique très novatrice en termes de stratégies de terrains peut aider notre pays à sortir du cercle vicieux financier : prêt-endettement-rééchelonnement. Tant que les négociateurs français s'enfermeront dans cette problématique, la politique française dans les pays est-européens en restera au stade du pilotage à vue.

## Quatrième partie

### Transferts subversifs dans la guérilla d'entreprise

#### **4. Les pesanteurs stratégiques des démocraties marchandes.**

Il existe aujourd'hui deux grandes catégories d'économies de marché. Celles qui prônent un équilibre des échanges entre économies nationales et celles qui pratiquent l'expansionnisme économique à un niveau local, régional ou mondial.

**La première** catégorie cherche à aboutir à une réglementation concertée des pratiques concurrentielles du commerce international. La recherche des équilibres dans la mondialisation des échanges est une perspective soutenue par de nombreux pays industrialisés et la quasi-totalité des Etats du Tiers-Monde. Cette force numérique n'a pour l'instant qu'une incidence très réduite sur l'évolution des rapports de force économique dans le monde. La sensibilisation de la Communauté Internationale aux problèmes de gestion planétaire est une donnée récente dont il est très difficile d'évaluer la portée historique. Les décisions prises sur la protection de l'environnement ont une valeur symbolique qui n'interfère pas encore de manière décisive avec l'évolution des affrontements économiques internationaux.

**La seconde** catégorie pratique le double langage. Les puissances expansionnistes encouragent le développement du libre-échange à condition qu'il ne remette pas en cause leur politique de conquête systématique des parts de marchés. Les économies nationales offensives ont habilement exploité les failles du discours libéral sur la mondialisation des échanges. La dynamique d'ouverture résultant des accords du GATT a réduit considérablement le rôle stratégique des barrières douanières. Les pays industrialisés les moins préparés à la compétition internationale ont eu du mal à trouver un substitut à ce système de défense élémentaire.

Jusqu'à une période très récente, les pays menacés par les initiatives commerciales des économies nationales offensives se sont surtout préoccupés de protéger leur marché intérieur. Cette attitude de repli a montré ses limites. L'éventail des stratégies défensives dans la guerre économique est relativement restreint dès que l'on sort des mesures classiques de protectionnisme. En intégrant les techniques subversives à leur stratégie de développement, les puissances expansionnistes obligent les

pays-cibles à trouver des parades d'attaque appropriées à leur modèle culturel d'économie de marché. La marge de manœuvres des démocraties marchandes est d'autant plus étroite que cette démarche offensive ne doit pas se transformer à terme en politique expansionniste. La responsabilité de sa mise en oeuvre incombe à tous les centres de décision du processus économique.

**Au niveau des Etats-Nations**, les pouvoirs politiques ont la responsabilité de canaliser l'arme offensive économique pour amener les pays expansionnistes à la négociation. La grille géostratégique comprend un certain nombre de leçons historiques qu'il est difficile d'ignorer. Une des plus significatives se rapporte à la seconde guerre mondiale. Les chefs de la *Wehrmacht* ont reconnu après coup que la France aurait pu contrer en 1936 la remilitarisation de la Rhénanie par une intervention militaire limitée qui aurait entravé très sérieusement la politique belliciste de l'Allemagne nazie. Le prix payé à la suite de cette erreur a été très élevé à la fois pour notre pays et pour l'Europe. Il est inutile de la répéter dans la grille de lecture économique.

**Au niveau des entreprises**, le problème de la canalisation est à la fois plus simple et plus complexe. Plus simple parce que les entreprises sont tenues théoriquement de lutter contre la concurrence et donc condamnées à gagner des parts de marché. Plus complexe car les règles concurrentielles du système d'économie de marché sont trop imparfaites pour permettre une régulation naturelle des flux économiques dans le sens d'une recherche d'équilibre des échanges entre économies nationales sur le principe de l'intérêt réciproque. Répondre aux attaques de la concurrence étrangère ne veut pas dire obligatoirement éliminer l'adversaire du marché ou le détruire. La notion d'offensive est trop souvent perçue dans ce sens en raison de l'influence déterminante exercée par les modes de pensée expansionnistes sur les cultures d'entreprise occidentales. Les démocraties marchandes qui sont opposées à un développement de la guerre économique sur le marché mondial, n'ont pas encore défini d'autre modèle de référence dans le domaine de l'offensive.

Les entreprises des démocraties marchandes sont supposées être compétitives pour contenir les dynamiques expansionnistes et répondre par les mêmes armes dans la mesure où elles n'ont pas su dégager d'autres perspectives d'action que de se battre sur le terrain de l'ennemi. Mais elles ne peuvent pas non plus ignorer les options stratégiques du pouvoir politique de l'Etat-Nation auquel elles appartiennent. Le principe d'une coopération entre économies nationales et d'une réduction des inégalités entre le Nord et le Sud suggère implicitement le passage à une autre forme de culture économique. L'écart traditionnel qui existait entre le discours diplomatique des conférences internationales et le discours économique des entreprises est en train de se réduire. Les mutations en

cours dans le monde communiste risquent de précipiter plus rapidement qu'elles ne l'imaginent les entreprises au coeur de cette contradiction. Battue dès à présent dans un certain nombre de secteurs-clés de la troisième révolution industrielle, la France est une des démocraties marchandes qui a le plus à gagner d'un rapprochement entre ces deux discours.

### ***5. Les dérapages concurrentiels.***

La multiplication des économies nationales et leur industrialisation progressive sont les deux principaux leviers de la mondialisation des échanges. Ces deux facteurs contribuent autant à l'enrichissement des pays développés qu'à la déstabilisation de leur matrice de développement. Plus le marché se restreint, plus l'affrontement se durcit. Les phénomènes concurrentiels sont à l'image de ce principe économique. Ils s'apparentent plus aux conditions de la guerre subversive qu'à celles de la guerre conventionnelle. Les batailles de marché qui ont lieu dans le secteur de la micro-informatique affectent autant le chiffre d'affaires que le fonctionnement des entreprises. En 1986, lorsque le groupe IBM s'est senti menacé par la concurrence, ses dirigeants n'ont pas hésité à déplacer vers le domaine commercial plusieurs milliers d'ingénieurs et de techniciens en un temps relativement court.

La guerre économique provoque des mouvements de troupes et des changements de fronts comme celui de la production vers la vente. Elle modifie aussi le comportement des hommes qui sont confrontés à des situations où la prise de risques ne fait que croître. Le durcissement du marché oblige les chefs d'entreprise, les jeunes managers et les cadres à s'interroger sur la manière de se battre pour gagner. Le niveau et la variété des affrontements entre entreprises sont proportionnels au montant des enjeux. Même si les niveaux d'affrontement sont très variables, le développement de la concurrence internationale touche progressivement tous les secteurs de l'économie mondiale. Les phénomènes concurrentiels ne se résument plus à des conflits commerciaux épisodiques. La régionalisation du marché mondial, présentée comme une étape naturelle de la mondialisation des échanges, est une mutation à hauts risques. Il existe aujourd'hui une véritable stratification des affrontements économiques qui divisent le marché mondial en plusieurs sous-catégories :

- les zones économiques régionales regroupant plusieurs pays industrialisés,
- les puissances économiques d'envergure mondiale,
- les nouvelles puissances industrielles,
- les firmes multinationales,
- les entités économiques locales...

Les facteurs conflictuels ne sont plus seulement géopolitiques ou économiques. Ils peuvent être aussi socioculturels. Les différentes communautés d'expatriés qui se sont formées à travers le monde au

cours du XX<sup>e</sup> siècle ont constitué des réseaux d'échange spécifiques, parallèles à ceux des économies nationales. Ceux-ci sont menacés à terme par les opérations de *ratissage commercial* menées par les entreprises des économies nationales offensives. En exploitant systématiquement les opportunités d'affaires sur les marchés du Nord et du Sud, elles portent la guerre économique sur l'ensemble des transactions internationales. Cette extension du champ des rivalités commerciales expose désormais les circuits relationnels des communautés expatriées à des attaques commerciales concertées. A titre d'exemple, l'offre du Japon de coordonner la reconstruction du Cambodge est considérée par la diaspora chinoise implantée dans le Sud-Est asiatique comme une menace très sérieuse par rapport aux intérêts économiques qu'elle revendique dans ce pays. Les *Triades* et les banques chinoises privées souvent maillées à ces communautés d'expatriés ne sont pas des forces d'appoint suffisantes pour contrecarrer une offensive frontale de l'économie nipponne.

La radicalisation des phénomènes concurrentiels dans les entreprises des pays industrialisés est une des conséquences de la diversification des niveaux d'échange sur le plan international. L'élimination d'un concurrent par le biais d'offensives commerciales est désormais une pratique courante en Amérique et en Asie. Les vides juridiques et la croissance des tensions économiques internationales risquent d'entraîner en Occident une intensification de ces pratiques dans les secteurs industriels saturés par les phénomènes de concurrence. Un tel durcissement stratégique conduit les équipes d'entreprise à sortir des limites du jeu économique quotidien sans pour autant enfreindre la loi.

Aujourd'hui une entreprise qui lance un produit nouveau sait qu'elle s'expose à une gamme très large de contre-attaques de la part de la concurrence. Les critères de prix ou de qualité du produit ne sont plus des éléments déterminants. Certains adversaires choisissent d'attaquer le produit sur ses caractéristiques techniques, son environnement commercial ou les deux à la fois. Le sabotage de l'image de marque d'un produit est une opération légale dans un certain nombre de pays occidentaux. La publicité comparative est un excellent support de ce type de manœuvres. Dans des pays comme la France où la publicité comparative est interdite, l'opération est plus délicate car elle doit rester secrète. Les entreprises agressives cherchent à faire douter le public sur les performances du produit visé. L'attaque de l'environnement commercial du produit porte sur des cibles différentes. Il ne s'agit plus de saboter le produit mais de fausser sa logistique. Cette opération peut prendre différentes formes :

— Répandre indirectement des rumeurs sur le produit par l'intermédiaire des canaux médiatiques, en utilisant des journalistes à leurs dépens ou en achetant leur complicité.

— Piéger l'expérimentation du produit quelque temps après son lancement, en suscitant un mouvement d'opinion de faux consommateurs payés pour se plaindre publiquement du

produit dans des points de vente choisis à l'avance d'après leur chiffre d'affaires et leur position géographique.

Les nouveaux facteurs concurrentiels ont des répercussions aussi bien sur les règles de fonctionnement des entreprises<sup>1</sup> que sur celles des économies nationales. Les économies mafieuses sont un des exemples les plus démonstratifs de ce type d'interaction. L'essor du commerce de la drogue a poussé les organisations criminelles à perfectionner leurs techniques subversives à un niveau mondial, en particulier dans le domaine des opérations de blanchiment de l'argent qui sont de plus en plus difficiles à déjouer.<sup>2</sup> Elles ne se contentent plus d'exploiter les failles juridiques des sociétés civiles, mais sont à l'affût du moindre dérapage concurrentiel pour renforcer leur position sur le marché mondial.

La mondialisation des échanges leur a permis de développer leurs propres sources d'activité économique, grâce à l'institutionnalisation du commerce des stupéfiants dans certaines parties du monde et à l'industrialisation des opérations de contrefaçon. Ces systèmes criminels de production atteignent aujourd'hui des seuils de rentabilité comparables au PNB de certains Etats du Tiers-Monde. En fluctuant entre 3 et 9 % du commerce mondial<sup>3</sup>, le marché de la contrefaçon montre les limites de l'application des normes légales des économies nationales. L'enracinement social dont il dispose dans les pays en voie de développement et dans les régions pauvres de l'Europe du Sud n'est plus la seule explication à donner sur la résistance de ce marché parasite aux contre-attaques juridiques des Etats-Nations. Un dérapage concurrentiel de cette nature est alimenté en premier lieu par la dynamique subversive de ces entreprises illégales. Que ce soit dans le trafic des stupéfiants ou dans la contrefaçon, les organisations criminelles intègrent à leur stratégie commerciale tous les éléments de réflexion qui leur sont profitables dans les autres grilles de lecture. Formés dans l'illégalité, les directions de ces structures clandestines exploitent au maximum les contradictions des pays-cibles :

- la corruption des administrations locales,
- les lignes de fracture géostratégiques où se développent les conflits de faible intensité,
- les particularismes nationaux qui favorisent des pactes d'alliance entre le pouvoir politique et les structures mafieuses,
- les rivalités commerciales entre Etats-Nations.

---

<sup>1</sup> Intéressée par les informations confidentielles d'IBM, une organisation mafieuse n'a pas hésité à kidnapper un cadre de cette entreprise et à lui mutiler la main pour pirater le système d'identification numérique donnant accès à son service informatique.

<sup>2</sup> Selon les banques suisses, une opération de blanchiment de l'argent peut donner lieu à une trentaine de manipulations différentes réparties sur plusieurs pays.

<sup>3</sup> La contrefaçon coûte chaque année à l'économie américaine et à l'économie européenne 60 milliards de francs (in *La guerre du faux*, article de Danielle ROUARD, Le Monde, 27 octobre 1989).

Pour répondre efficacement à une telle variété d'hypothèses de travail, les entreprises mafieuses ont été parmi les premières à adapter leurs règles de fonctionnement à la dynamique commerciale de la mondialisation des échanges. C'est la juxtaposition des variables politiques, économiques et culturelles, qui leur a permis d'internationaliser de manière performante le trafic des stupéfiants, l'industrie de la contrefaçon et les nouveaux marchés issus du piratage informatique. En transgressant les principes traditionnels du management, les organisations criminelles ont transféré une partie de leur savoir offensif et défensif sur le terrain des entreprises. Les affaires de chantage, de *racket*, de détournement de fonds, ou de sabotages de négociations commerciales se sont banalisées. Elles font partie de l'environnement concurrentiel d'un certain nombre d'entreprises de pays industrialisés comme les Etats-Unis, l'Italie ou le Brésil.

Le glissement des activités des organisations criminelles vers l'économie de marché a eu des retombées directes sur les pratiques "guerrières" du management occidental. Comme la production et l'écoulement des marchandises mafieuses reposent sur une gestion permanente du risque en milieu hostile, les cadres responsables de ce processus acquièrent une formation aux tactiques de terrain de la guerre économique bien plus redoutable que n'importe quel cadre d'une entreprise légale. Ces situations économiques particulières donnent naissance à des *élites* criminelles qui se normalisent en contaminant peu à peu la périphérie de leur sphère d'influence. Les exemples du Panama et de la Colombie sont la partie visible d'un phénomène transculturel qui a pris ses racines dans les pays industrialisés. Dès l'époque de la prohibition, les Etats-Unis ont servi de champ d'expérimentation à cette criminalisation des méthodes concurrentielles. Après plusieurs décennies de campagnes répressives nationales et même internationales, les administrations fédérales américaines se sont révélées incapables de contenir le développement stratégique des économies mafieuses. La mobilisation actuelle des Etats-Nations contre le commerce des stupéfiants n'estompe pas la réalité historique de cet échec par rapport aux fondements de la démocratie marchande.

## I. Eléments de culture subversive dans la guerre économique

---

## 1 . *L'acte subversif comme levier commercial.*

Dans une étude<sup>1</sup> parue en 1967 sur les caractéristiques de la guerre moderne, les Soviétiques ont considéré la problématique militaire comme une vision trop réductrice de la dialectique des conflits. En présentant la résolution d'un conflit comme le résultat de l'étude approfondie des problèmes politiques, économiques et culturels, ils ont fait de cette condition l'étape préliminaire à l'élaboration de toute stratégie. Les Soviétiques n'ont pas su expérimenter hors d'un cadre strictement idéologique cette vision théorique de la guerre moderne. Mais leur démarche intellectuelle a ouvert la voie à une nouvelle lecture des affrontements stratégiques par rapport à la doctrine militaire. Au cours des quarante dernières années, les antagonismes économiques et culturels ont pris une place de plus en plus importante dans les rapports de force internationaux. Une de nos failles les plus aiguës dans ce domaine est de ne pas avoir réussi à cerner notre propre démarche culturelle par rapport aux différents types de conflit.

Il existe en France un véritable tabou sur les questions offensives dans la compétition commerciale. La plupart des entreprises éludent le sujet comme s'il n'existait pas ou comme si il s'agissait d'un interdit. Il suffit de recenser dans les bibliothèques des Chambres de Commerce et des établissements universitaires le nombre de publications françaises sur ce thème pour comprendre l'ampleur du non-dit. Ce silence est un handicap car il bloque tous les débats internes ou externes qui pourraient permettre aux entreprises françaises (PME-PMI comprises) de dépasser le stade de la prévention pour aborder enfin celui de l'action. Ce refus d'analyser concrètement l'action commerciale de l'adversaire en termes de stratégie offensive et surtout de techniques subversives est à mettre en parallèle avec un atavisme d'origine paysanne dont les milieux économiques français<sup>2</sup> ont longtemps été les victimes. La France n'est pas le seul pays à avoir été confronté à ce type de contradictions dans son Histoire. Au Japon, durant l'entre-deux guerres, le parti paysan s'est opposé très fermement au parti des industriels pour des raisons corporatistes liées au mode de vie et au respect des traditions. La crise politique qui a résulté de cette confrontation intérieure a fait basculer le Japon dans le camp des partisans de l'affrontement militaire aux dépens des partisans de l'affrontement économique.

S'il y a eu en France un consensus suffisamment fort pour repousser à la même époque ces deux alternatives conflictuelles, la réflexion collective s'est arrêtée à l'exposé moral du problème. Pour

---

<sup>1</sup> Collectif d'auteurs sous la direction de V. ZAKHAROV, *Lénine et la science militaire*, 1967.

<sup>2</sup> De l'école physiocratique aux théories protectionnistes, les partisans du *capitalisme agraire* et d'un marché intérieur protégé ont exercé une influence permanente sur la politique économique de la France jusqu'à la première moitié du XXe siècle.

assurer une crédibilité suffisante à une conception pacifique de l'économie de marché, les entreprises françaises doivent trouver des réponses stratégiques originales aux offensives commerciales des économies concurrentes. Si les procédures juridiques représentent la solution la plus simple pour lutter contre les actions concurrentielles illégales, elles ne sanctionnent qu'une minorité de contrevenants.

Dans les économies nationales offensives, les interventions de l'administration ne visent pas à interdire aux entreprises locales l'emploi des techniques subversives sur le marché intérieur. Elles se contentent d'en délimiter le champ d'application. En novembre 1989, Le groupe aéronautique<sup>1</sup> BOEING a été accusée par la presse américaine de s'être procuré illégalement des documents secrets du Pentagone. L'administration BUSH ne pouvait que réagir négativement à cette opération de renseignement commanditée par BOEING. Non seulement parce qu'elle était rendue publique mais surtout parce que BOEING rompait le *modus vivendi* concurrentiel sur les marchés d'Etat, en voulant doubler les autres firmes américaines sur les programmes d'achats prévus dans le cadre de la guerre des étoiles. Historiquement, seule une minorité d'entreprises a décidé de prendre appui sur des pratiques offensives pour contrer la concurrence. Ces entreprises ont agi en ordre dispersé, sans concertation par branche ou par secteur professionnels.

En France, les pratiques offensives sont nées le plus souvent d'initiatives personnelles comme le montre l'exemple des CIMENTS LAFARGE. Au début du siècle, la prospection des carrières de sable était l'objectif numéro un des cimentiers qui se livraient une concurrence sauvage. Pour honorer les commandes, certains responsables<sup>2</sup> de la société LAFARGE COPPEE se sont livrés à des techniques de repérage inhabituelles en démarchant les milieux agricoles sous de fausses identités de manière à acquérir les terrains à bas prix. Dans les années 20, le commercial de l'entreprise, Edouard BEAUNE, oublia ses convictions morales d'ancien séminariste et se servit de la couverture d'éleveur de chevaux à la recherche d'herbages pour prospecter dans les milieux agricoles. Grâce à cette méthode, il évitait de faire monter les prix en se mettant en concurrence avec les autres démarcheurs des cimenteries. Cette initiative ne fut pas un acte isolé. Jean FARGIER, centralien et PDG de la cimenterie LA COURONNE, passa lui aussi à l'action en se déguisant en berger pour aboutir au même résultat. Ce savoir n'a été mémorisé que par les entreprises qui ont su en faire un usage stratégique à l'image de la société MICHELIN. Dès sa création, cette entreprise a élaboré une pratique originale de l'offensive

---

<sup>1</sup> Richard FOWLER, ingénieur chez BOEING, a profité de ses antécédents dans l'US AIR FORCE pour constituer un réseau de renseignement au sein du Pentagone. Il est accusé d'avoir dérobé plusieurs centaines de documents confidentiels. BOEING risque dans cette affaire d'espionnage industriel une interdiction de contrats militaires pendant un ou deux ans.

<sup>2</sup> Léon DUBOIS, *Lafarge Coppée*, éditions Belfond, 1988.

dans tous les secteurs d'activité : recherche et développement, ressources humaines, marketing, et même relations publiques.

Dans le domaine de la R&D, MICHELIN a eu la même approche du renseignement économique que les Japonais. L'entreprise a imité avant d'inventer. En 1840, l'américain GOODYEAR commet l'erreur de ne pas verrouiller juridiquement sa découverte sur la conservation du caoutchouc. D'abord copiée en Grande Bretagne, cette invention<sup>1</sup> sera ensuite reprise en France par les créateurs de MICHELIN. En matière de gestion des ressources humaines, la direction de cette entreprise a très vite saisi l'importance du capital humain dans l'exploitation offensive de l'information. Les textes internes diffusés à cet effet devaient sensibiliser le personnel d'encadrement mais aussi les ouvriers. La reconnaissance de l'intelligence ouvrière dans la récolte de l'information est une règle de travail particulièrement rare dans le patronat français. Sur ce point précis, l'aspect culturel de la démarche avait déjà quelque chose de subversif. Que ce soit en 1898 avec le livret de participation aux bénéficiaires, dans les années trente avec le manuel des suggestions ou en 1987 avec la tentative d'informatisation des commerciaux, les responsables des ressources humaines de l'entreprise ont recherché l'optimisation du potentiel intuitif de chacun et la confidentialité de leurs découvertes.

Lorsque MICHELIN a dû affronter la première attaque d'envergure de la concurrence étrangère, cette entreprise a fait un usage intensif des techniques subversives. Pour casser la campagne de promotion commerciale des fabricants de pneus américains, ses dirigeants ont élaboré une véritable stratégie de contre-information dans ses messages publicitaires. L'objectif était de détourner la clientèle française des produits concurrents en prenant comme cheval de bataille la dangerosité technique des pneumatiques américains. Ce recours à la propagande médiatique n'est pas un cas isolé dans l'histoire de l'entreprise.

Dans son ouvrage sur MICHELIN<sup>2</sup>, Alain JEMAIN rapporte comment a été orchestrée la mobilisation de l'opinion publique parisienne pour faire pression sur les transports en commun afin qu'ils s'équipent de pneus MICHELIN :

*"Une collection de six cartes postales aux légendes provocantes est envoyée gratuitement à qui en fait la demande boulevard Pereire :*

- Ces cochons sont transportés sur pneus...*
- Ces veaux sont transportés sur pneus...*
- Ce charbon est transporté sur pneus...*

---

<sup>1</sup> La firme GOODYEAR perdit le procès pour contrefaçon qu'elle intenta à BARBIER-MICHELIN en 1852. Le tribunal de première instance de la Seine débouta l'entreprise américaine parce que la technique de vulcanisation du caoutchouc avait déjà été utilisée par de nombreux fabricants avant que GOODYEAR ne décide à en réglementer l'usage par un dépôt des brevets, in *Dynastie MICHELIN*, René MIQUEL, La Table Ronde, 1962).

<sup>2</sup> Alain JEMAIN, *MICHELIN, un siècle de secrets*, Calmann-Lévy, 1982.

- Ce vin est transporté sur pneus...  
- Ce "panier à salades" est transporté sur pneus...  
- Elle aussi, on la transporte sur pneus (la pompe à m...)  
- Parisiens ! Un scandale : Réclamez l'égalité de traitement !  
" Au printemps 1924, sur les mêmes thèmes, MICHELIN fait placarder des affiches qui appellent à la révolte sur les murs de la capitale, dans les vitrines des commerçants. Libraires, pharmaciens, bijoutiers, épiciers sont mobilisés. Principalement, ceux qui ont leur magasin près des terminus d'autobus et des stations à gros trafic. Les badauds. complices s'esclaffent. Conducteurs et receveurs aussi. (Ou ils sont pris à parti).  
MICHELIN envoie deux véhicules montés sur pneus "couper" le cortège du président de la République qui se rend au Grand Prix de Longchamp. Et, par chance, se fait filmer par les actualités cinématographiques."

Les groupes industriels français qui ont développé par la suite des expériences de terrain analogues à celles de MICHELIN et de LAFARGE COPPEE n'ont pas voulu communiquer leurs connaissances aux milieux industriels français en pensant que c'était le moyen le plus sûr de protéger leur réussite commerciale. Cette vision franco-française du marché a forgé dans l'esprit de nos chefs d'entreprise une perception individualiste des dynamiques concurrentielles. Celle-ci est contredite depuis 20 ans par les succès économiques des pays qui ont fait de l'ingénierie de l'information leur investissement le plus stratégique.

Au lieu d'enfermer l'information dans le mythe réducteur du secret, ces pays ont su lui donner une valeur d'échange qui a profité à l'ensemble de l'économie nationale. Sans circulation de l'information et transferts de savoir, une économie nationale ne peut avoir qu'une approche fragmentaire des défis technologiques de la troisième révolution industrielle. La première place que MICHELIN a obtenue récemment sur le marché mondial du pneu peut devenir à terme une victoire à la Pyrrhus. Quel bénéfice la France tirera-t-elle à long terme d'un tel classement si elle régresse silencieusement dans d'autres secteurs-clés de l'industrie où le savoir offensif dans la guerre économique reste encore un mystère ?

## **2. Les règles dialectiques de l'action subversive.**

Les transferts subversifs dans la guérilla d'entreprises ont pris des formes très différentes selon les contextes nationaux. Il n'existe pas dans ce domaine de langage universel. Les économies offensives sont régies par un système de valeurs nationales qui a servi de cordon ombilical aux démarches subversives de leurs entreprises. Le Japon, l'Allemagne et les Etats-Unis ont appliqué des dynamiques d'action correspondant à leur passé historique et à leurs racines ethno-culturelles.

Dans ce qu'il est convenu d'appeler la culture subversive, les fondements idéologiques d'une doctrine de combat n'éliminent pas l'influence des particularismes nationaux. Durant La Longue Marche, Mao TSE TOUNG a expérimenté le concept de *guerre de partisans*. Le général GIAP a repris ce concept pour définir les principes généraux de la stratégie viêt-minh contre la présence française en Indochine. Les divergences historiques entre les expériences vietnamienne et chinoise découlent d'antagonismes culturels très anciens que les gouvernements respectifs de chacun de ces deux peuples n'ont pas su ou pas voulu résoudre. Le raisonnement est assez similaire si l'on veut comparer les retombées des actions offensives menées par les entreprises japonaises et américaines. Le système d'économie de marché a créé un support théorique commun à toutes les démocraties marchandes. La hiérarchie des rythmes de croissance des pays industrialisés ne s'explique pas seulement par la variété des conditions géographiques et climatiques. La matrice culturelle de chaque économie nationale a joué un rôle essentiel dans la manière de transformer un langage commercial en instrument concurrentiel efficace. Les stratégies offensives des entreprises japonaises, allemandes et américaines (sans oublier celles des nouvelles puissances industrielles) ont des règles culturelles spécifiques qui conditionnent à la fois l'évolution de ces pratiques dans le pays en question et leur degré de performance sur le marché mondial.

La crise du modèle offensif américain met en évidence l'importance de cette dialectique culturelle. La longue période de leadership des Etats-Unis sur l'économie mondiale a poussé les entreprises américaines à décrypter les rivalités commerciales à travers les phénomènes concurrentiels du marché nord-américain. Cette vision introvertie des enjeux économiques s'est répercutée sur les conceptions offensives des managers américains. Les plus déterminés d'entre eux ont construit leur savoir en polarisant leur attention sur les enjeux commerciaux de leur marché — du marché — et en écartant de leur problématique les affrontements entre économies nationales.

Les activités souterraines des entreprises américaines sont centrées sur la problématique de l'entreprise et non sur la définition d'une riposte *nationale* contre les puissances concurrentes. Les opérations les plus courantes répondent aux exigences du marché intérieur américain et sont ciblées sur des objectifs très classiques en termes de stratégie économique :

- la rentabilité financière et commerciale (réussir des affaires et conquérir des parts de marché),
- l'organisation du travail (recueillir de l'information dans tous les secteurs opérationnels de l'entreprise),
- l'innovation technologique (passer du support humain au support technique pour mener des investigations de terrain),
- la territorialité (exploiter toutes les lacunes dans le dispositif de sécurité des entreprises adverses).

Les entreprises américaines gèrent l'information comme de l'argent. Le mode de pensée WASP les conditionne à en extraire une rentabilité financière à court terme au niveau de l'entreprise, plutôt que de réfléchir sur l'usage stratégique qui peut en être tiré à long terme pour le pays. C'est ce qui incite les entreprises américaines à concentrer leur attention sur les aspects techniques du problème. Celles-ci seront prêtes à investir plus facilement dans de l'appareillage électronique pour connaître les secrets commerciaux de l'adversaire, que dans une réflexion intellectuelle sur ses méthodes offensives. L'optimisation des techniques de recueil du renseignement a pris le pas sur l'exploitation culturelle des données stratégiques. En privilégiant une ligne d'approche monoculturelle, l'économie américaine a eu du mal à capitaliser ces acquis offensifs pour maintenir ses positions sur le marché mondial. Si les entreprises américaines ont été parmi les premières à comprendre l'importance des cellules stratégiques, elles n'ont pas cherché à adapter leur fonctionnement aux réalités culturelles de la mondialisation des échanges. Ces cellules sont systématiquement basées aux Etats-Unis et opèrent de manière très centralisée. Elles ne délèguent pas leur savoir et se contentent de donner des directives aux directions locales implantées à l'étranger. La restructuration des états-majors par lignes de produits et l'affaiblissement du pouvoir spécifique des filiales ont renforcé cette prédominance culturelle du management américain dans la conduite des opérations commerciales extérieures.

Les particularismes nationaux sont considérés par les états-majors des entreprises multinationales américaines comme des facteurs secondaires par rapport à leur propre logique productive. Les particularités culturelles de chaque pays sont surtout analysées dans l'optique de la vente du produit. Les cadres étrangers des filiales reçoivent une formation poussée sur les techniques de marketing et de management conçues aux Etats-Unis. Mais ils sont souvent obligés de se former sur le tas pour combattre les manœuvres occultes de la concurrence. Les expériences de terrain des opérationnels, en l'occurrence les commerciaux, sont rarement théorisées par les cellules stratégiques des maisons-mères américaines qui ne ressentent pas la nécessité de capitaliser la créativité combative des personnels de leurs filiales étrangères.<sup>1</sup>

Le système américain de collecte de l'information se trouve aujourd'hui confronté au même paradoxe que son homologue soviétique. Ce n'est pas parce que son volume d'activités ne cesse de croître qu'il devient plus rentable. Cette progression des pratiques de concurrence déloyales n'a pas atteint

---

<sup>1</sup> Lors d'un stage *Jeunes Managers* organisé pour le compte d'APPLE FRANCE, j'ai constaté que la créativité combative des participants ne donnait lieu à aucun travail de synthèse au niveau de la direction de la filiale ou de la maison-mère. Un chef d'équipe commerciale avait élaboré de sa propre initiative un réseau de veille extrêmement efficace sur la concurrence locale. Aucun bilan n'a été tiré de l'originalité de sa démarche prospective en matière de renseignement économique, ses responsables hiérarchiques ne s'intéressant qu'à la progression des ventes.

principalement la concurrence étrangère. Elle a surtout touché le marché intérieur américain, donc les entreprises américaines elles-mêmes. Cela s'explique par le fait qu'une majorité d'entreprises américaines ont trop longtemps abordé les problèmes de concurrence en prenant comme postulat de départ le rôle leader de l'économie américaine par rapport aux autres économies occidentales. Un grand nombre d'entreprises américaines n'ont pas vu plus loin que leur voisin de palier pour identifier leurs adversaires. Cela les a conduits à sous-estimer l'évolution des rapports de force sur le marché mondial.

Faute d'avoir tiré les leçons de leurs contradictions culturelles, les milieux d'affaires américains se sentent aujourd'hui quelque peu dépassés par la dynamique qu'ils ont enclenchée. Le recours systématique aux technologies de pointe dans l'espionnage industriel et la poussée de l'amateurisme dans le renseignement économique ont donné aux techniques concurrentielles illégales une importance qu'elles n'avaient pas auparavant. Les moyens d'investigation électronique (écoutes téléphoniques, sonorisation illégale de locaux et d'habitation, observation à distance, etc.) ont élargi le champ d'application des techniques subversives. L'entreprise n'est plus la seule localisation géographique des opérations offensives de l'adversaire. Elles touchent désormais l'environnement des grandes métropoles industrielles. Les atteintes à la vie privée des personnels de direction sont devenues de plus en plus courantes. Cette dégradation des méthodes concurrentielles conduit les chefs d'entreprise américains à établir entre eux des critères de moralité pour essayer de cadrer des méthodes d'action qui risquent de devenir un jour incontrôlables.

Exemples d'actions *morales* acceptées contre la concurrence :

- questionner les commerciaux de l'entreprise qui sont en contact avec les clients,
- analyser les produits et services concurrents,
- étudier les rapports financiers et les documents de recherche réalisés par les concurrents,
- obtenir de l'information par l'entretien volontaire des employés des concurrents,
- utiliser les chasseurs de tête comme une source d'information intérieure.

Exemples d'actions immorales dénoncées par l'*establishment* :

- attenter à la vie privée du chef d'entreprise concurrent,
- espionner ses locaux ou son domicile avec des systèmes électroniques,
- *retourner* des membres de son personnel, voler ses plans stratégiques,
- conduire des négociations factices pour extorquer de l'information.

De tels critères de moralité guident parfois l'action jurisprudentielle du Département de la Justice à Washington. Mais ils n'enrayent pas l'essor des pratiques délictueuses. En misant tout sur un renforcement de la morale et de l'éthique dans la conduite des affaires, les managers américains ne répondent pas au problème de fond sur la finalité de leurs démarches offensives.

Cette polémique publique sur le développement irrationnel de la concurrence déloyale dans l'économie américaine masque la vraie nature du débat. L'impasse *dialectique* dans laquelle se trouvent pour l'instant les chefs de file du management américain montre à quel point la maîtrise des données culturelles est indispensable pour que l'action offensive soit utilisée à bon escient. Au mois de décembre 1989, l'un des meilleurs spécialistes américains des pratiques offensives boursières<sup>1</sup> s'est vu infligé un véritable camouflet par les milieux d'affaires japonais. En refusant à cet Américain l'accès aux informations d'un équipementier automobile nippon dont il était membre du conseil d'administration, les Japonais ont rappelé symboliquement à ses compatriotes qu'ils n'étaient pas prêts à exposer leurs entreprises à leurs pratiques offensives. Cet incident est révélateur de la difficulté des Etats-Unis à marquer des points contre le Japon dans ce type de rapports de force. Derrière l'exigence d'une réglementation des pratiques offensives sur leur marché intérieur, se profile la nécessité pour Washington d'un redéploiement du potentiel offensif des Etats-Unis contre les attaques des autres puissances économiques qui revendiquent le partage du *leadership* mondial.

## VI. Le traitement subversif de l'information

---

---

<sup>1</sup> Boone PICKENS, homme d'affaires de Wall Street, est connu aux Etats-Unis pour ses talents de *raider*. En 1989, il a acquis 26 % du capital de la firme KOITO MANUFACTURING COMPANY.

## **1. Un enjeu culturel.**

Une des raisons qui expliquent le manque de compétitivité commerciale des entreprises françaises sur le marché mondial est leur méconnaissance des potentialités offensives de l'ingénierie de l'information. Un grand nombre de cadres et de dirigeants d'entreprises ignorent le rôle déterminant que joue aujourd'hui le renseignement ouvert à chaque échelon de la compétition économique : locale, nationale et mondiale. Depuis plusieurs années, les organismes spécialisés tentent de motiver les milieux industriels de l'hexagone pour que les travaux de veille technologique, industrielle et commerciale soient intégrés aux différentes phases d'élaboration de leurs plans stratégiques. Les résultats de cette campagne de sensibilisation ont jusqu'à présent été assez décevants. Dans le meilleur des cas, les personnels se sont montrés attentifs au message mais restent totalement passifs dès qu'il s'agit d'en tirer les conséquences par rapport à leur travail.

En France, le renseignement économique est encore perçu dans la plupart des entreprises comme une activité réservée aux spécialistes. La situation est d'autant plus contradictoire qu'il n'existe pas de service spécialisé assumant réellement cette fonction dans une optique de stratégie nationale d'entreprise. L'incommunicabilité entre l'Etat et le secteur privé sur une question aussi essentielle a rendu impossible la démocratisation de ce type de savoir dans notre système industriel. Toutes les tentatives de sensibilisation au problème se sont heurtées aux contradictions profondes de la société française :

- clivages politiques traditionnels (gauche-droite),
- sectarisme social (patronat-syndicats),
- antagonismes culturels (patriotisme économique- universalité du discours libéral),
- corporatisme des grands corps et crise du système universitaire,
- absence de consensus national (économie mixte- économie de marché),
- état de dépendance culturelle vis-à-vis des modèles. offensifs d'économie de marché.

Dans un tel contexte, les arguments négatifs sont très vite devenus prédominants. Cette accumulation d'obstacles a faussé le débat en confortant chacun dans ses certitudes. A l'exception des cercles de qualité et des rencontres périodiques de chefs d'entreprise, les milieux économiques français ont négligé les leçons à tirer des économies nationales offensives en matière de renseignement économique et stratégique. L'économie française a atteint dans ce domaine un seuil critique d'inefficacité à cause d'un certain nombre de paradoxes. L'un des plus flagrants a trait à notre système bancaire qui a perdu depuis la fin des années 70 une partie de son influence internationale. La réussite des banques japonaises et allemandes s'explique en partie par le rôle qu'elles ont joué dans la mise en place de l'industrie de l'information dans leur pays respectif. Elles font chaque jour la démonstration de la rentabilité financière qu'elles tirent de la circulation du renseignement entre l'Etat et le secteur

privé. De leur côté, les grandes banques françaises s'abritent derrière l'argument du métier bancaire pour expliquer leur manque d'initiatives dans ce secteur-clé de la compétition économique. Elles ne s'estiment pas assez compétentes pour entreprendre des initiatives de portée nationale dans ce domaine.

Depuis 40 ans, les entreprises japonaises et allemandes ont mobilisé toutes les forces disponibles, étatiques et privées, afin de renforcer les capacités productives de leurs centres de collecte de l'information. En limitant la diffusion de ce savoir à des cercles très restreints de leur personnel, les entreprises françaises n'ont pas cherché à construire entre elles les mêmes courroies de transmission. Les relations d'affaires et les rencontres patronales n'ont apporté qu'une très modeste réponse à ce manque de stratégie concertée. Une fraction importante de nos chefs d'entreprise a toujours refusé d'appréhender dans sa totalité la problématique de l'offensive économique. Dès que l'intérêt national est mis en cause sur le plan économique, les courants "passéistes" du libéralisme français estiment que la riposte est du ressort de l'Etat et non celui du secteur privé. Ce genre de position est en contradiction totale avec le mode de fonctionnement des économies les plus compétitives sur le marché mondial.

La pression concurrentielle qu'elles vont exercer sur nous dans un futur proche va mettre de plus en plus en évidence cette absence de synergie dans le dispositif français. En négligeant le concept de stratégie nationale d'entreprises et en misant 99 % de leur potentiel sur leur seul devenir commercial, les entreprises françaises se contentent de perpétuer la tactique du franc-tireur, c'est-à-dire la tradition combative des milieux d'affaires issus de la seconde guerre mondiale. A cette époque, la ligne directrice suivie par les pays européens était de reconstruire leur infrastructure industrielle et non de lutter en priorité contre la concurrence étrangère. Il était difficile de parler alors de guerre économique compte tenu de la position hégémonique des Etats-Unis sur le marché mondial.

La multipolarisation de l'échiquier économique a réduit la portée opérationnelle de l'esprit franc-tireur à une addition de stratégies solitaires dont les succès épisodiques ne constituent que des fragments de réponse. A l'échelon européen, les pactes d'alliance passés par les entreprises multinationales françaises ne peuvent dissimuler éternellement les carences stratégiques de notre système économique. Les montages financiers que les entreprises multinationales françaises essaient de réaliser au niveau de la CEE doivent être estimés à leur juste valeur. Ils ne sont que les éléments d'une politique défensive de recentrage sur l'Europe. Ces coalitions d'intérêts transnationaux maintiennent artificiellement le niveau de classement de l'industrie française dans un certain nombre de secteurs, notamment celui de l'industrie électronique. Mais ils ne comblent pas le retard infrastructurel que celle-ci enregistre sur le plan technologique. Il est anormal que nous sachions mieux utiliser

l'information pour masquer notre déficit commercial que pour exporter. En comptabilisant les AIRBUS achetés par AIR FRANCE<sup>1</sup> dans le poste des exportations de notre balance extérieure, les milieux économiques doivent s'habituer à une double lecture des données statistiques, l'officielle et l'officieuse. Ce manque de clarté de l'information officielle a conduit la majorité des décideurs français à n'accorder qu'une attention relative aux sources d'information extérieures à leur propre entreprise. Sous peine de ruiner leur avenir en contestant ce point de vue, les jeunes générations de diplômés d'écoles de commerce sont obligées de se soumettre aux traditions de la direction de l'entreprise et par la même occasion perpétuent les inerties. L'analyse des expériences étrangères prouve que la création d'un marché de l'information est le fruit d'une démarche volontaire et non le résultat du comportement naturel des acteurs du marché.

Le décollage économique de l'Allemagne et du Japon à la fin du siècle dernier est à cet égard riche d'enseignements. Ces deux pays ont fait de l'information une arme de guerre économique en s'inspirant d'expériences militaires, politiques et sociales intérieures ou étrangères. La détermination patriotique a servi de ciment à cette démarche prospective tous azimuts qui a amené les Allemands et les Japonais à s'interroger sur leurs faiblesses en passant au crible les tactiques et les stratégies de leurs adversaires. Ce n'est que très récemment que le pouvoir politique français a commencé à mesurer l'ampleur de nos dysfonctionnements culturels. Affronter la situation de *ni guerre, ni paix* qui prévaut aujourd'hui sur le marché mondial, cela veut dire être en mesure de répondre à une masse d'incertitudes technologiques, industrielles et commerciales. L'économie française a besoin de toutes les informations nécessaires à la poursuite de ces objectifs.

## **2. La démocratisation du savoir-faire.**

En démocratisant la notion de renseignement économique, les pays expansionnistes ont optimisé sa rentabilité en réduisant l'écart entre l'information et le renseignement, entre les pratiques ouvertes et les pratiques fermées, entre ce qui est accessible à tout le monde et ce qui est secret. Les entreprises françaises offensives ont fonctionné jusqu'à présent en opérant une séparation très nette entre l'information et le renseignement. C'est la raison pour laquelle elles ont mis beaucoup de temps à saisir l'importance des retombées opérationnelles du concept de *citoyen-espion* inventé par les Japonais. La démocratisation du savoir-faire est la condition préalable à toute recherche de la taille critique dans l'industrie de l'information. C'est en multipliant les sources de données à tous les niveaux de l'appareil

---

<sup>1</sup> Information citée dans un article du "Canard Enchaîné" paru le 28 novembre 1989.

économique que les économies nationales offensives ont fait de l'information un élément-clé de leur pénétration commerciale sur le marché mondial. La liaison dialectique qu'elles ont réalisée entre l'information et le renseignement leur a donné les moyens de passer du stade de l'information-connaissances à l'information-action. Les entreprises françaises ont accumulé un savoir-faire réel en matière de documentation technique mais elles ont le plus grand mal à capitaliser cet acquis dans le sens d'une veille active.

Les chefs d'entreprises français ont d'abord perçu la démocratisation de l'accès à l'information comme une perte de pouvoir au profit des subalternes et des candidats à la succession. Pour évaluer le coût d'un tel revirement culturel dans leur pratique du management, ils ont continué à associer aux nouvelles exigences stratégiques des entreprises françaises les valeurs traditionnelles de la dynamique des plans de carrière. Sur ce point, le contresens a été total. C'est en libérant la créativité subversive du plus grand nombre que les patrons japonais ont pu créer un lien organique entre le profit collectif et le profit individuel, entre l'intérêt général et l'intérêt privé.

Le perfectionnement des méthodes de marketing direct par les grandes surfaces japonaises<sup>1</sup> de la zone Pacifique démontre les capacités productives de cette nouvelle démarche offensive. Pour pénétrer les marchés de consommation de Hong Kong, de Taïwan et de Thaïlande, les groupes nippons doivent affronter des groupes locaux qui ont une approche similaire de l'information commerciale. Dans un contexte où les méthodes offensives de marketing s'annulent du fait des rapports de force, le centre commercial n'est plus la cible principale. Pour éviter de combattre sur le terrain de l'ennemi, les grandes surfaces nippones ont décidé de s'attaquer à l'environnement socio-culturel de la clientèle, en agissant à l'intérieur et surtout à l'extérieur de leur magasin et du magasin adverse. Elles ont traduit ce changement de tactique dans les pratiques concurrentielles par une exploration méthodique des données culturelles de l'information afin de dresser un profil social des consommateurs :

- enquêtes mensuelles réalisées à partir d'un échantillonnage de plusieurs dizaines de clients sur leurs préférences de marque mais aussi sur leur emploi et leur niveau de salaire,
- relevé photographique régulier des emplacements de parking pour évaluer la répartition sociale de la clientèle en fonction des types de véhicules,
- initiation gratuite de femmes au foyer, à l'économie domestique mais aussi à la décoration florale et à la poésie...

Ce perfectionnement continu de la collecte de l'information a amené les entreprises nippones à gérer l'information brute dans une dynamique de renseignement et d'aide à la stratégie. Les sondages de la clientèle par entretiens directifs ou semi-directifs, le traitement informatique des adresses figurant sur

---

<sup>1</sup> *Méthodes japonaises offensives de marketing direct*, revue Problèmes économiques, La Documentation Française, n° 2.110, 1<sup>er</sup> février 1989.

les chèques, les stratégies d'influence sur les modes de vie des consommateurs représentent un capital informatif dont l'importance est proportionnelle au niveau d'affrontement concurrentiel. Dès lors que les concurrents recourent aux mêmes armes, les entreprises offensives sont tenues de repenser la stratégie de leur système de collecte et de traitement de l'information. Le passage de l'exploitation brute des données à l'exploitation *intelligente* de leur contenu est une des étapes-clés de la construction d'un dispositif opérationnel de gestion du renseignement économique. Pour les entreprises confrontées à ce type de montée des enchères concurrentielles, l'exploration de la vie privée du "citoyen économique" est devenue un champ d'investigation à part entière. Les différences de contexte économique et socio-culturel influent sur la manifestation du potentiel de combat des entreprises. Les pays du Sud-Est asiatique sont loin de disposer des mêmes instruments de contrôle que les démocraties occidentales, comme c'est le cas en France avec la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL).<sup>1</sup> Les Japonais sont conscients des réactions négatives que risquent de susciter ces méthodes sur les marchés occidentaux. Pour éviter que leur usage de l'information soit perçu comme une opération déloyale et expansionniste, ils modulent le niveau de leurs pratiques offensives en fonction de l'ensemble des données dont ils disposent sur le pays où leurs entreprises interviennent. Dans le cas du Sud-Est asiatique, les grandes surfaces nippones seront plus prudentes en Corée du Sud où l'image de marque des Japonais est encore fortement dénaturée par les souvenirs de l'occupation japonaise, et plus agressifs en Thaïlande, pays moins touché par les exactions de l'armée de l'empire du Soleil Levant.

Les stratégies d'influence sur le *citoyen économique* ne se limitent pas à une approche sociologique de la clientèle hors de la zone d'activités de l'entreprise. Pour contrer les attaques de la concurrence, certaines entreprises utilisent l'information comme instrument de sensibilisation de l'opinion publique sur les problèmes stratégiques de l'entreprise. Dans le passé, des entreprises occidentales se sont déjà affrontées sur ce terrain comme le prouve l'exemple de la guerre de la margarine au Danemark. A la fin des années 60, la société américaine UNILEVER a tenté de s'emparer de la totalité du marché en voulant casser la dynamique commerciale du groupe alimentaire danois ALFA.<sup>2</sup> Pour atteindre leurs objectifs, les représentants d'Unilever déclenchèrent contre leur adversaire une véritable bataille commerciale en usant de moyens ouverts et fermés :

— achat de tous les supports publicitaires disponibles sur le marché local afin d'empêcher toute campagne d'envergure de la firme danoise,

---

<sup>1</sup> Une des missions de la CNIL est de veiller à ce que le développement des pratiques de l'informatique ne porte pas atteinte au respect de la vie privée des citoyens.

<sup>2</sup> J.-P. BERLAN, J.-P. BERTRAND, I LEPPER, Pieter de VRIES, *Unilever, une multinationale discrète*, éditions du Cerf, 1978.

— négociation d'accords financiers secrets avec les réseaux de détaillants et de grossistes pour bloquer la distribution des produits d'ALFA.

La virulence de cette offensive provoqua une réaction patriotique des Danois qui aboutit à l'échec de la campagne d'UNILEVER. La mobilisation quasi-spontanée de l'opinion publique danoise dans la "guerre de la margarine" a donné aux entreprises de nouvelles perspectives pour utiliser l'information comme levier stratégique. A ce stade, l'information est plus qu'un simple instrument de prospection commerciale. Elle peut agir sur la cible elle-même et devenir un instrument d'action. L'évolution des rapports de force sur le marché mondial donne aujourd'hui l'occasion à certaines entreprises multinationales d'expérimenter cet effet de feed-back sur l'opinion publique. En 1986, le distributeur américain DAYTON-HUDSON a réussi à contrer une OPA hostile à la suite d'une campagne de soutien de la population des ghettos où elle était implantée et à qui elle reversait 5 % de ses bénéfices annuels.<sup>1</sup> La réussite d'une campagne de mobilisation partisane ou patriotique de l'opinion publique contre une manœuvre expansionniste d'une entreprise locale ou étrangère n'est pas systématique. Les actions psychologiques que la société CARTIER a lancées pour lutter contre le commerce de la contrefaçon<sup>2</sup> n'ont pas eu d'effet dissuasif significatif sur cette activité parasitaire.

L'introduction de la variable démocratique dans les conflits concurrentiels a élargi l'éventail des pratiques offensives et défensives dans la guerre économique. Elle constitue aussi une des premières limites à l'essor des opérations de concurrence déloyale. Les démocraties marchandes ont tout intérêt à tirer les enseignements de cette évolution de la dynamique conflictuelle dans le monde des entreprises.

## **Conclusion**

### **Les rigueurs du marché et la nécessité de combattre**

---

<sup>1</sup> Sous la pression des communautés d'aide humanitaire qui manifestaient pour soutenir la cause de DAYTON-HUDSON, l'Etat a refusé de ratifier la décision de validation de l'OPA.

<sup>2</sup> En 1989, la direction de CARTIER a décidé d'opérer une destruction publique de faux produits CARTIER à l'Automobile Club de Madrid. Il s'agissait de 2 000 chemisettes, 10 000 boîtes et écrans plagiats et 6 000 étiquettes usurpatrices du nom CARTIER, saisis en Espagne.

Faute de s'être suffisamment préparée à la guerre économique, la France n'a pas encore trouvé de réponse globale aux techniques subversives des économies nationales offensives. Personne ne nie que les grands groupes industriels français comme BOUYGUES, BSN, L'AIR LIQUIDE, ELF-AQUITAINE, ou RHONE-POULENC ont construit des dispositifs très performants qui confirment chaque jour leur rentabilité opérationnelle. La seule critique que l'on peut émettre à leur sujet est qu'ils ont pris l'habitude d'aller au combat en ordre dispersé en privilégiant leur propre stratégie de marché, sans toujours tenir compte des impératifs stratégiques de l'économie française dans son ensemble. Lorsqu'une entreprise de l'hexagone, réputée pour sa volonté de faire face à la concurrence étrangère, vend au Brésil un équipement électronique très performant dans le secteur de l'industrie spatiale, on peut supposer que son système de technicité est protégé pour empêcher des transferts de technologie non prévus dans le contrat. Dans le cas contraire, nous risquerions de faire de ce pays un concurrent redoutable dans un très proche avenir.

Etant donné l'évolution des phénomènes concurrentiels, la France a besoin d'une industrie de l'information industrielle et commerciale en phase avec le marché mondial. Les informations non traitées par les dispositifs offensifs des grands groupes industriels français représentent un capital inutilisé qui pourrait faire l'objet d'un nouveau marché alimenté par le surplus informatif des entreprises françaises les plus performantes dans ce domaine. L'anticipation des affrontements économiques est une des conditions préalables à une conception démocratique de la mondialisation des échanges. L'absence de stratégie concertée à un niveau national entre le secteur public et le secteur privé rend d'autant plus vulnérable l'économie française aux attaques des pays expansionnistes pour qui la dynamique concurrentielle est un des principaux facteurs de croissance. Si l'internationalisation de la circulation de la marchandise est une des étapes fondamentales de la construction de l'*économie-monde*, elle représente aussi pour les entreprises françaises un champ de menaces multidimensionnel en constante évolution.

Aujourd'hui les matrices culturelles des économies nationales influent sur les affrontements économiques au même titre que la concurrence sur les produits et la conquête des parts de marché. La comparaison des systèmes d'économies de marché permet de vérifier l'importance prise par les données culturelles dans la guerre économique. Un principe aussi universaliste que la répartition du capital financier entre les actionnaires au sein des entreprises peut être appliqué de manière très différente d'un continent à l'autre. Tandis que l'offre publique d'achat reste une des expressions les

plus naturelles des conflits concurrentiels dans les pays anglo-saxons, les montages financiers au Japon et en RFA sont conçus de telle sorte qu'ils rendent impossible une OPA hostile contre une entreprise locale. Cette différence de fonctionnement accentue le poids de la problématique nationale dans les rapports de force économiques. La notion de firme multinationale qui a longtemps servi de référence universaliste au modèle libéral n'est pas sans ambiguïtés. Que reste-t-il d'américain dans la filiale d'IBM au Japon ?

Le redéploiement de la *Pax Americana* confirme cette résurgence des valeurs nationalistes dans les secteurs géographiques dominants de l'économie mondiale. Quand les Etats-Unis font pression sur le gouvernement de Corée du Sud pour faire en sorte que ce pays adopte leur système de télécommunications au détriment du Minitel, ils compensent la baisse de compétitivité de leurs entreprises en faisant intervenir dans les négociations commerciales avec un pays tiers le poids de leur puissance diplomatique et militaire. Les Américains ont tiré les leçons de la dimension *patriotique* de l'offensive japonaise dans les pays industrialisés et utilisent désormais toutes les ressources de l'Etat-Nation pour en atténuer les effets.

Les spécialistes des agences fédérales américaines ont renoncé à leur vision ethnocentrique du marché mondial. Ils sillonnent l'Europe et la zone Pacifique à la recherche des sources d'informations scientifiques et techniques indispensables à la redéfinition des critères de compétitivité de leur appareil industriel. En novembre 1989, la Maison Blanche a concrétisé sa volonté politique de "reprise en main" des intérêts économiques de la puissance nord-américaine en imposant à l'Australie la présence des Etats-Unis et du Canada à l'*Asia Pacific Economic Conférence*. La réaction agressive de la Maison Blanche contre des pays qui sont ses alliés idéologiques et géopolitiques en Asie, s'explique par l'importance prise par la zone Pacifique dans la production mondiale en totalisant 24 % du PNB mondial en 1988.

La division idéologique du monde en deux blocs antagonistes, pays capitalistes et pays socialistes, a masqué pendant plus d'un demi-siècle les contradictions sous-jacentes au système d'économie de marché qui prédomine en Occident. L'effondrement des régimes communistes dans les pays est-européens contribue à effacer ce faux-semblant. L'apparition de plusieurs pôles de développement concurrentiels autour de l'océan Atlantique et de l'Océan Pacifique pose le problème de l'équilibre des échanges entre les Etats-Nations. Aujourd'hui, les démocraties marchandes sont contraintes d'intégrer à leur approche globale du marché mondial la question de l'expansionnisme, c'est-à-dire comment contenir ou faire échouer la stratégie offensive d'une économie nationale.

Contrairement aux apparences, les économies nationales offensives sont aussi vulnérables que les autres systèmes d'économie de marché. Une chaîne de grandes surfaces françaises vient d'en faire la

preuve en mobilisant une partie de ses réserves financières pour racheter le maximum de terrains des zones urbaines qui intéressent les grandes surfaces allemandes dans le cadre de leur redéploiement stratégique à l'approche de 1993. Il est important d'identifier les failles et les contradictions de l'adversaire pour le contrer non seulement en termes de compétitivité industrielle par lignes de produits, par branches ou par secteurs industriels mais aussi en intégrant les facteurs d'évaluation des autres grilles de lecture. Les Japonais ont montré qu'ils ne négligeaient pas cet aspect des choses. Leurs experts ont effectué depuis plusieurs années une étude détaillée et rigoureuse des facteurs d'influence des principaux pays industrialisés par rapport aux autres Nations du Nord et du Sud, en prenant comme axe de référence la puissance américaine. Le fait qu'ils ne reconnaissent plus à la France que deux facteurs d'influence sur la scène internationale, une caisse de résonance diplomatique et un patrimoine intellectuel et culturel, ne doit pas être assimilé à une simple entreprise de désinformation. La mondialisation des échanges amène aujourd'hui chaque pays à recenser ses points forts et ses points faibles sous peine de faire de véritables contresens stratégiques. Le nombre d'incertitudes qui plane sur l'avenir du Grand Marché et de l'Europe politique oblige la France et ses partenaires de la CEE à jouer sur les deux tableaux, bâtir un développement harmonieux des échanges tout en se préparant aux affrontements économiques de toute nature. Dans ses vœux de Nouvel An à la Nation, François Mitterrand a envisagé les deux cas de figure. Les perspectives de paix débouchent sur une vision optimiste de l'avènement de la démocratie marchande qui constitue la première étape de l'élaboration d'un mode de régulation et de gestion des flux économiques au niveau planétaire. Les perspectives de guerre économique et de réveil des particularismes nationaux et des antagonismes culturels nous ramènent à l'Europe de 1919. En affirmant sa volonté de rechercher le respect de l'intérêt réciproque dans les transactions commerciales d'Etat à Etat, la France doit se donner les moyens de sa politique sous peine d'être victime de la réalité du marché et de perdre à terme la maîtrise de son indépendance économique.