

Techniques offensives et guerre économique

Christian HARBULOT
Economiste

ÉLÉMENTS DE CULTURE SUBVERSIVE DANS LA GUERRE ÉCONOMIQUE

L'acte subversif comme levier commercial

Dans une étude (1) 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.

(1) *Collectif d'auteurs sous la direction de V. Zaslavski, L'ennemi et la science militaire*, 1967.

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 concurrentes. En effet, la formation des individus à la guerre économique est restée un vœu pieux dans de nombreuses industries de notre pays.

L'effondrement des modèles idéologiques, en particulier dans le monde communiste, favorise l'émergence de nouvelles grilles de lecture. L'étude de Christian Harbulot (*) dont nous publions quelques extraits, en exposant les enjeux stratégiques d'une guerre qui ne sait prendre un aspect alarmant que lorsqu'éclate une crise, comme celle du Golfe, fait le point sur les éléments des cultures subversives nécessaires pour gagner la guerre commerciale désormais présente partout.

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 s'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 (2) ont longtemps été les victimes. La France n'est pas le seul pays à avoir été confronté à ce type de contradictions dans son

(*) L'étude de Christian Harbulot est diffusée par l'Asbtch - 96, Bd Auguste Blanqui - 75013 Paris.

Harbulot Christian, "Techniques offensives et guerre économique", *Revue politique et parlementaire*, 1990, pp.61-72.

TECHNIQUES OFFENSIVES ET GUERRE ÉCONOMIQUE

Christian HARBULOT

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 assurer une crédibilité suffisante à une conception pacifisante de l'économie de marché, les entreprises françaises doivent trouver des réponses stratégiques originales aux offensives commerciales des concurrentes.

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, la firme aéronautique

(1) Richard Fowler, ingénieur chez Boeing, a profité de ses antécédents dans l'US Air Force pour constituer un réseau de renseignements au sein du Pentagone. Il est accusé d'avoir détourné plusieurs centaines de documents confidentiels Boeing risqué dans cette affaire d'espionnage industriel une interaction de contrats militaires pesant un milliard ans.

(2) De l'école physiocratique aux théories protectionnistes, les partisans du capitalisme agraire et d'un marché intérieur protégé ont exercé une influence prédominante sur la politique économique de la France jusqu'à la première moitié du XIX^e siècle.

TECHNIQUES OFFENSIVES ET GUERRE ÉCONOMIQUE

Christian HARBULOT

prises 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 passer 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 (6), Alain Jemain rapporte comment a été orchestrée la mobilisation de l'opinion publique parisiennne pour faire pression sur les transporteurs 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 Péreire : « Ces cochons sont transportés sur pneus... »

« Ces pneus sont transportés sur pneus... »

« Ce charbon est transporté sur pneus... »

« Ce vin est transporté sur pneus... »

« Ce "panier à salades" est transporté sur pneus... »

TECHNIQUES OFFENSIVES ET GUERRE ÉCONOMIQUE

Christian HARBULOT

humaines, marketing, et même relations publiques.

Dans le domaine de la Recherche-Développement, Michelin a eu la même approche du renseignement économique que les Japonais. L'entreprise a initié avant d'inventer. En 1940, l'Américain Goodyear commet l'erreur de ne pas revoir juridiquement sa découverte sur la conservation du caoutchouc. D'abord copiée en Grande-Bretagne, cette invention (5) 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 pratique 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 1938 avec le livret de participation aux bénéfices, 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

(6) Jean Goodyear perdit le procès pour contrefaçon qu'elle intenta à Robert Michelin en 1952. Le tribunal de première instance de la Seine déclara l'entreprise américaine vaincue mais la technique américaine du caoutchouc avait déjà été utilisée par de nombreux fabricants avant que Goodyear ne décide à en réglementer l'usage par un dépôt de brevets. Intraducible Michelin, René Abignat, La Libre Penseuse, 1982.

(7) Jean Dubois, l'ancien PDG de la Couronne, passa lui aussi à l'action en se déguisant en bégayeur 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. Des sa création, cette entreprise a élaboré une pratique originale de l'offensive dans tous les secteurs d'activité : recherche et développement, ressources

(8) L'ancien Dubois, l'ancien PDG de la Couronne, passa lui aussi à l'action en se déguisant en bégayeur 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. Des sa création, cette entreprise a élaboré une pratique originale de l'offensive dans tous les secteurs d'activité : recherche et développement, ressources

(9) L'ancien Dubois, l'ancien PDG de la Couronne, passa lui aussi à l'action en se déguisant en bégayeur 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. Des sa création, cette entreprise a élaboré une pratique originale de l'offensive dans tous les secteurs d'activité : recherche et développement, ressources

Trouver des réponses stratégiques originales aux offensives commerciales des concurrentes.

TECHNIQUES OFFENSIVES ET GUERRE ÉCONOMIQUE

Christian HARBULOT

marketing et de management conquis aux États-Unis. Mais ils sont souvent obligés de se former sur le tas pour combattre les manœuvres occultes de la concurrence. Les expériences de terrain touchent principalement la concurrence étrangère. Elle a surtout atteint 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

Un grand nombre d'entreprises américaines n'ont pas vu plus loin que leur voisin de palier pour identifier leurs adversaires.

Le système américain de collecte de l'information se trouve aujourd'hui confronté au même paradoxe que son homologue

(7) Lors d'un stage "James Managers organisé pour le compte d'Apple France, j'ai constaté que la créativité combinée 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 compétent 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 que à la progression des ventes

seront prêts à investir plus activement dans de l'appareillage électronique pour connaître les secrets commerciaux de l'adversaire, que dans une réflexion intellectuelle sur ses méthodes offensives. L'optimisme des techniques de recueil d'information culturels des données stratégiques. En privilégiant une ligne économique américaine à ce 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 passées aux États-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 restructuring des états-majors par figures 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

tié des enjeux économiques s'est repercutée 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 (freus des affaires et conquête des parts de marché),
- l'organisation du travail (recueil de l'information dans tous les secteurs opérationnels de l'entreprise),
- l'innovation technologique (passer du support au support technique pour mener des investigations terrain),
- la territorialité (exploiter toutes les lacunes dans le dispositif de sécurité des entreprises adverses).

Les entreprises américaines ignorent 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 les pays. C'est ce qui incite les entreprises américaines à concentrer leur attention sur les aspects techniques du problème. (Ces

TECHNIQUES OFFENSIVES ET GUERRE ÉCONOMIQUE

Christian HARBULOT

reprise ce concept pour définir les principes généraux de la stratégie viet-minh contre la présence française en Indochine. Les divergences historiques entre les expériences vietnamiennes et chinoises découlent d'antagonismes culturels très anciens que les gouvernements respectifs de chacun de ces deux peuples n'ont pas 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 d'efficacité. 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 États-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 introver-

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 regresse silencieusement dans d'autres secteurs-clés de l'industrie où le savoir offensif dans la guerre économique reste encore un mystère ?

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 cordons ombilical aux démarches subversives de leurs entreprises. Le Japon, l'Allemagne et les États-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'éminent pas l'influence des particularismes nationaux. Durant la Longue Marche, Mao Tsé Tung a expérimenté le concept de guerre de partisans. Le général Giap a

Christian HARBULOT

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'établissement :
- attenter à la vie privée du chef d'entreprise,
 - espionner ses locaux ou son domicile avec des électroniques,
 - retourner des membres de son personnel voter 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 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 repoussent pas au pro-

blème 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'impassable *diatribe* 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 justifiée à bon-escient. Au mois de décembre 1989, l'un des meilleurs spécialistes américains des pratiques offensives boursières (8) s'est vu infliger 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 États-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 États-Unis contre les attaques des autres puissances économiques qui revendiquent le partage du *leadership* mondial.

(8) Boone Pickens, homme d'affaires de Wall Street, est connu aux États-Unis pour ses *takeovers* de l'acier. En 1989, il a acquis 26 % du capital de la firme *Kaiser Aluminum* et a nommé son fils à la tête de la compagnie.

LE TRAITEMENT SUBVERSIF DE L'INFORMATION

■ 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 assurant 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

Christian HARBULOT

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 :

- chocs politiques traditionnels (gauche-droite),
- sectarisme social (patronal-syndical),
- antagonismes culturels (paratourisme 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'entreprises, 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 ont chaque jour la démon-

stration 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 patrones 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. Des que l'intérêt national est mis en cause sur le plan économique, les courants "passésistes" 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 dis-

positif français. En négligeant le concept de stratégie nationale d'entreprises et en misant 99 % de leur potentiel sur leur seul devenir commercial, les entrepreneurs français 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 États-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 recensement 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 combleront pas le retard infrastructurel que celle-ci enregistre sur le plan technologique. Il est anormal que nous

nos dysfonctionnements culturels. Affronter la situation de 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.

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 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 que qu'elles ont réalisée entre l'information et le renseignement a donné les moyens de passer du stade de l'information-

connaissances à l'information-action. Les entreprises françaises ont accumulé un savoir-faire 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 perdu 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 de 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 créativité subversive du plus grand nombre que les patrons japonais ont pu créer un lien organique entre le profil collectif et le profil individuel, entre l'intérêt général et l'intérêt privé.

Le perfectionnement des méthodes de marketing direct par les grands surfaces japonaises (9) 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

mutuellement, il est intéressant de noter que les entreprises japonaises offensives ont réussi à établir un lien organique entre le profil collectif et le profil individuel, entre l'intérêt général et l'intérêt privé.

(*) Information citée dans un article de Christian Harbulot paru le 25 novembre 1989.

(9) Méthodes japonaises offensives de marketing direct, revue Problèmes, n° 10, La Documentation Française, 1989.

des rapports de force, le centre commercial n'est plus la cible principale. Pour éviter de commettre sur le terrain de l'ennemi, les grandes surfaces nippones ont commencé à 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 et 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 niveau de salaire, — relevés photographiques 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 fleurale 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 dans de la clientèle par entretiens directs ou semi-directifs, le traitement informatique des adresses figurant sur les chèques, les stratégies d'influence sur les modes de vie des consommateurs représentés par 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 vont tenter de reprendre la straté-

gie 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 deve-

Une étape-clé du renseignement économique : le passage de l'exploitation brute des données à l'exploitation "intelligente" de leur contenu.

un champ d'investigation à part entière. Les différences de contexte économique et socioculturel 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 Libér-

(10) Une des missions de la CNIF est de veiller à ce que le développement des pratiques de l'information ne porte pas atteinte au respect de la vie privée des citoyens.

cents 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 ou 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 marine 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 dans Alfa (11). Pour atteindre leurs objectifs, les représentants d'Uni-

(11) J.-P. Berlan, J.-P. Bertrand, L. Lepetit, Peter de Vico, L'Inflécher, une multinationale devient, éditions du Cerf, 1978.

lever déclenchèrent contre leur adversaire une véritable bataille commerciale en usant de moyens ouverts et fermés :

- achat de tous les supports publicitaires disponibles sur marché local afin d'empêcher toute campagne d'envergure de la firme danoise,
- 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 contraindre OPA hostile à la suite d'une campagne de soutien de la population de ghettos où elle était implantée et à qui elle reverseait 5 % de ses bénéfices annuels (12). La réussite d'une campagne de

(12) Sous la pression des communautés d'aide humanitaire qui manifestèrent pour soutenir la cause de Dayton-Hudson, l'Etat a refusé de ratifier la décision de validation de l'OPA.

mobilisation partisane ou patriotique de l'opinion publique constitue une manœuvre expansionniste d'une entreprise locale ou étrangère n'est pas systématique. Les actions psychologiques que la société Carlier a lancées pour lutter contre le commerce de la confiture (13) 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

Les grands groupes français ont pris la mauvaise habitude d'aller au combat en ordre dispersé sans tenir compte d'une stratégie nationale.

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 démocrates marchandes ont tout intérêt à tirer les enseignements de cette évolution de la dynamique conflictuelle dans le monde des entreprises.

(13) En 1989, la direction de Carlier a décidé d'opérer une destruction publique de faux produits Carlier à l'Audiomobile Club de Madrid. Il s'agissait de 2.000 chemises, 10.000 boîtes et crèmes pélagiques et 6.000 étiquettes pour parures du nom Carlier, saisis en Espagne.

un capital inutilisé qui pourrait faire l'objet d'un nouveau marché alimenté par le surplus informatif des entreprises françaises et américaines. L'anticipation des affrontements économiques est une des conditions préalables à une conception démocratique de la mondialisation des échanges.

L'absence de stratégie concertée d'un niveau national entre le secteur public et le secteur privé rend l'avenir 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 mondiale, elle représente aussi pour les entreprises françaises un champ de menaces multidimensionnel en constante évolution.

Aujourd'hui les marges culturelles des économies nationales influent sur les affrontements économiques au même titre que la concurrence sur les produits et la conjoncture des parts de marché. La comparaison des systèmes économiques de marché permet de vérifier l'importance prise par les données culturelles dans la guerre économique. Un principe de base universaliste que la répartition du capital financier entre les actionnaires au sein des entreprises peut être appliquée 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 ont permis de telle sorte que les industriels français représentent

un tiers de la production mondiale. 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 le filial 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 comprennent 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 contracté 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 Conference. 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 concevoir 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 initialement 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

Le capital inutilisé qui pourrait faire l'objet d'un nouveau marché alimenté par le surplus informatif des entreprises françaises et américaines. L'anticipation des affrontements économiques est une des conditions préalables à une conception démocratique de la mondialisation des échanges. L'absence de stratégie concertée d'un niveau national entre le secteur public et le secteur privé rend l'avenir 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 mondiale, elle représente aussi pour les entreprises françaises un champ de menaces multidimensionnel en constante évolution. Aujourd'hui les marges culturelles des économies nationales influent sur les affrontements économiques au même titre que la concurrence sur les produits et la conjoncture des parts de marché. La comparaison des systèmes économiques de marché permet de vérifier l'importance prise par les données culturelles dans la guerre économique. Un principe de base universaliste que la répartition du capital financier entre les actionnaires au sein des entreprises peut être appliquée 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 ont permis de telle sorte que les industriels français représentent

TECHNIQUES OFFENSIVES ET GUERRE ÉCONOMIQUE

Christian HARBULOT

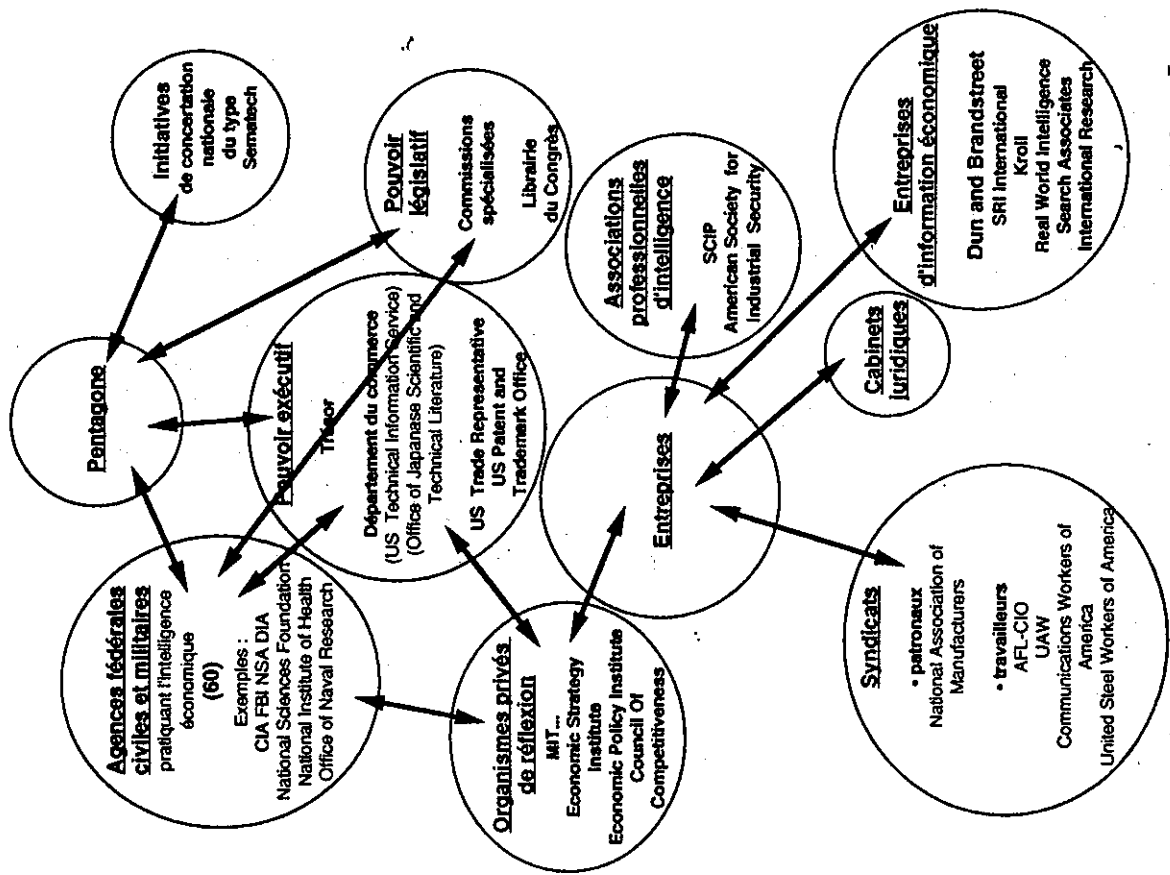
contradictions de l'adversaire pour le contrer non seulement en termes de compétitivité industrielle par lignes de produits, par branches ou par secteurs industriels mais aussi en intégrant les facteurs d'évaluation des autres grilles de lecture. Les Japonais ont montré qu'ils ne négligeaient pas cet 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.

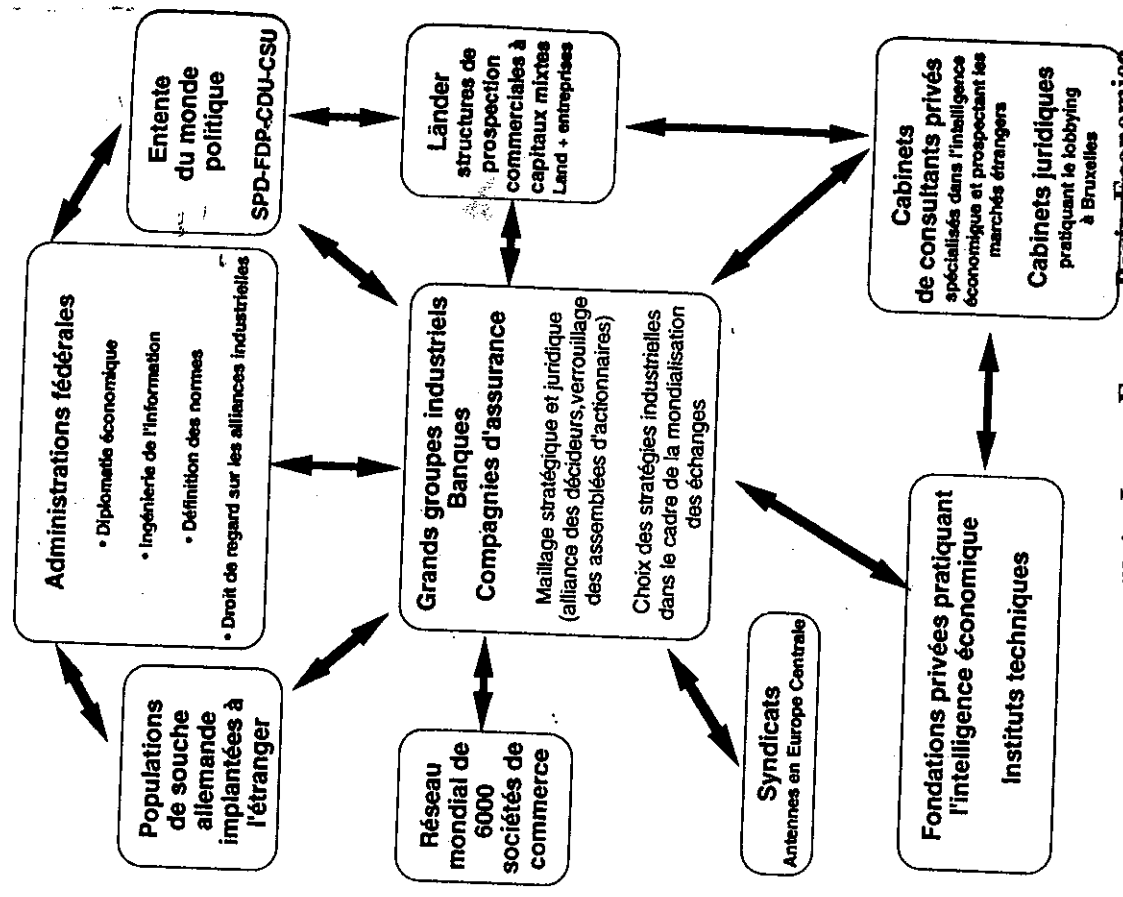
La mondialisation des échanges amène aujourd'hui chaque pays à recenser ses points forts et ses points faibles sous peine de faire de véritables contresens stratégiques. Le nombre d'incertitudes qui plane sur l'avenir du Grand Marché et de l'Europe politique oblige la France et ses partenaires de la 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 développement 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 féralité du marché et de perdre à terme la maîtrise de son indépendance économique.

L'intelligence économique dans l'économie américaine

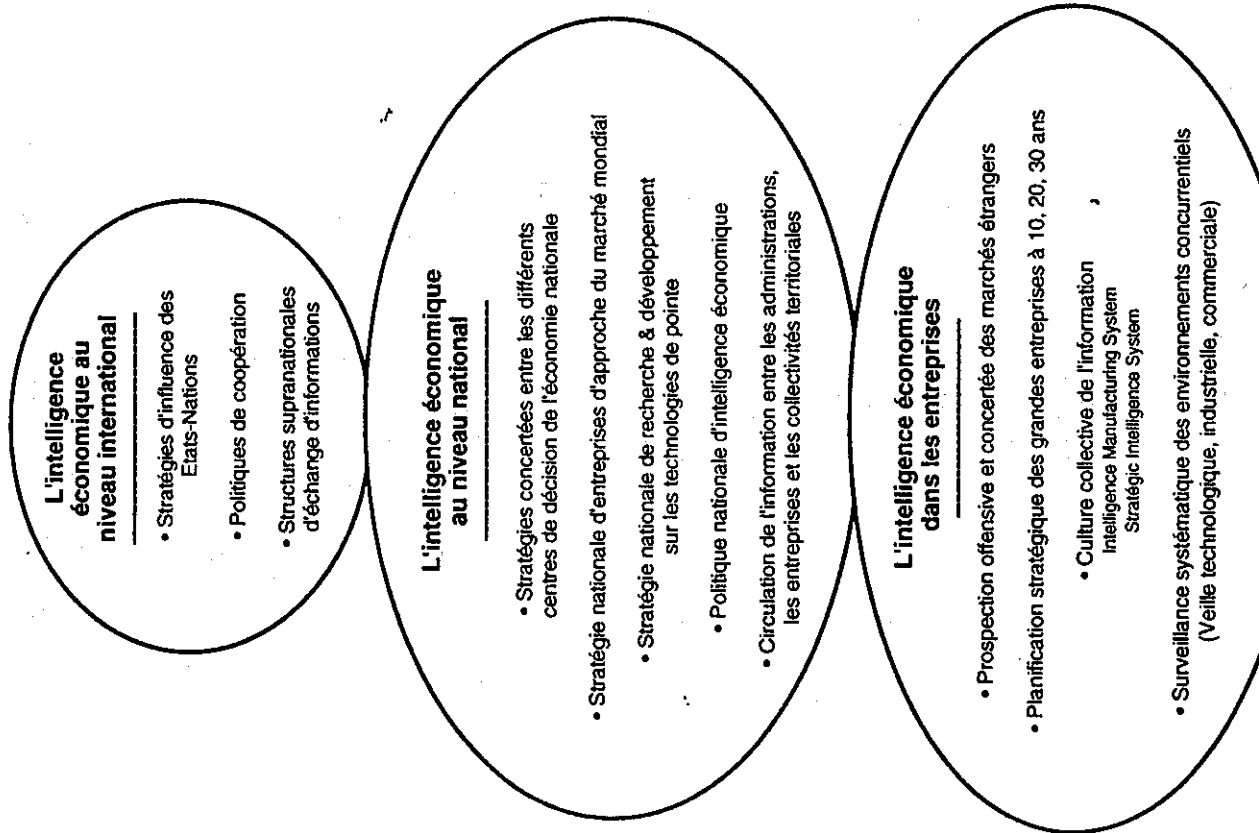


L'intelligence économique dans l'économie allemande

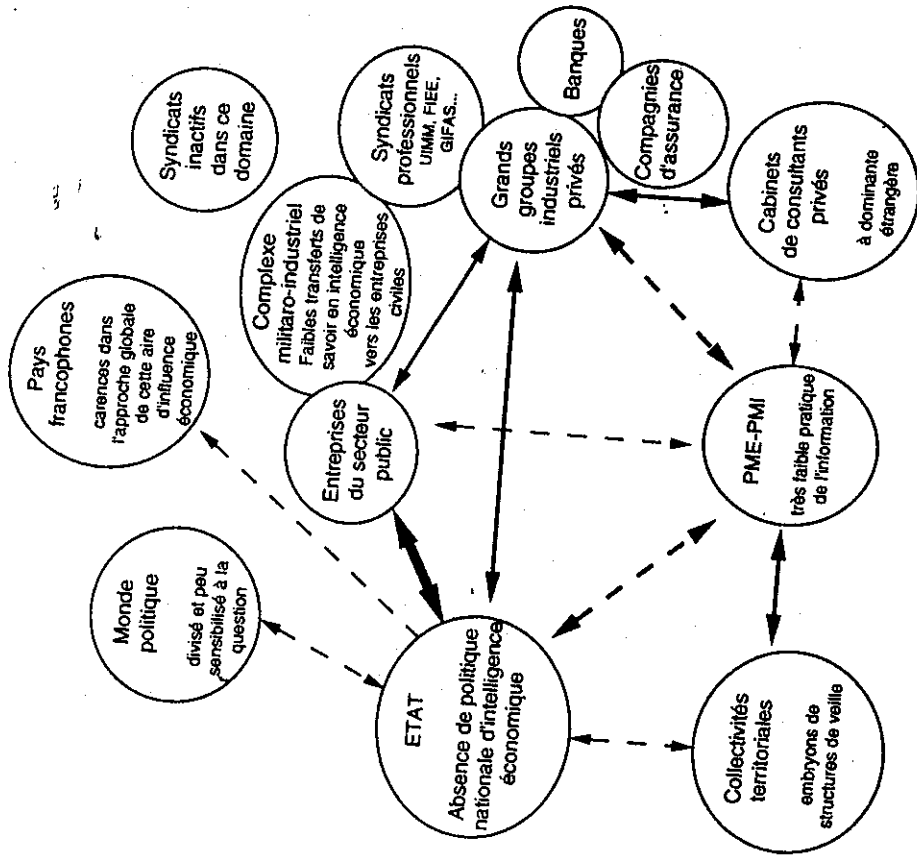


Schémas extraits de l'ouvrage, HARBULOT Christian, *La machine de guerre économique*, Etats-Unis, Japon, Europe, Paris, Economica, 1992, 163 pages., p.17 et p.108

Les trois niveaux de l'intelligence économique

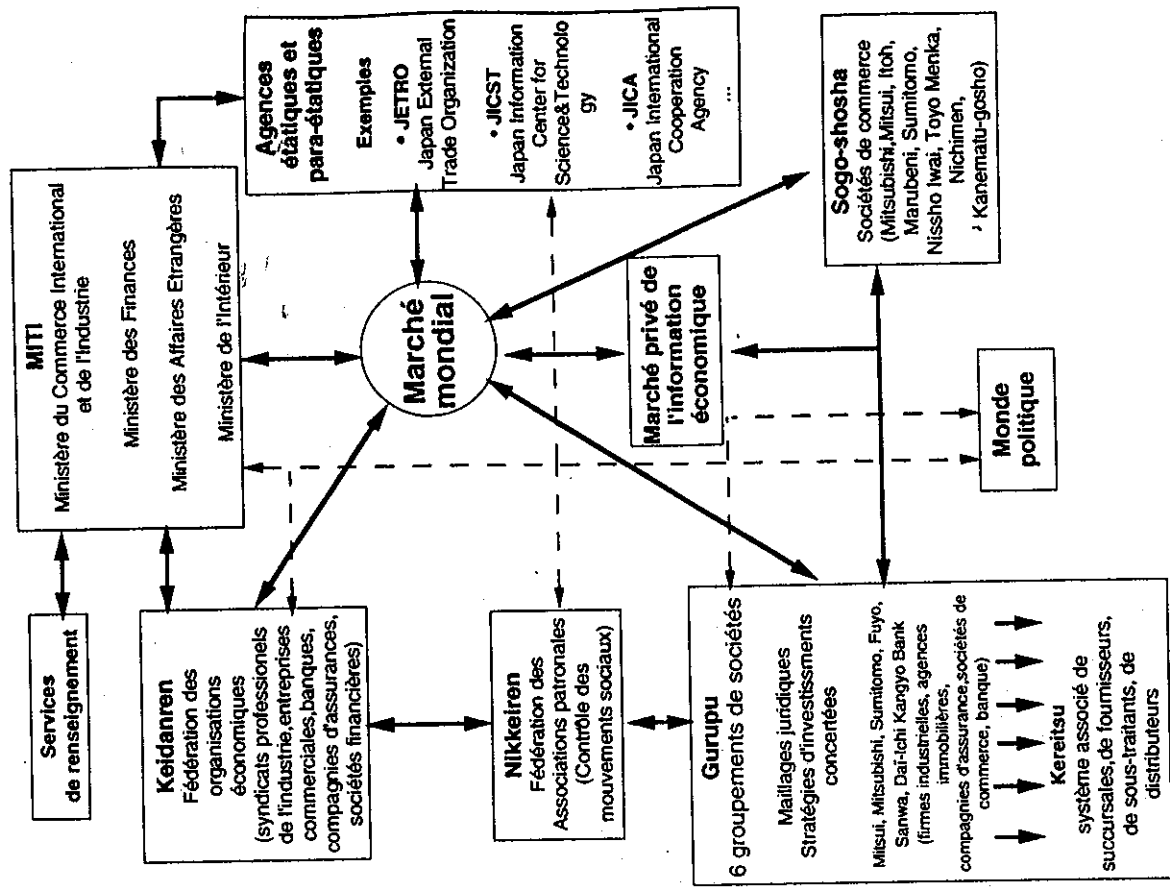


L'intelligence économique dans l'économie française

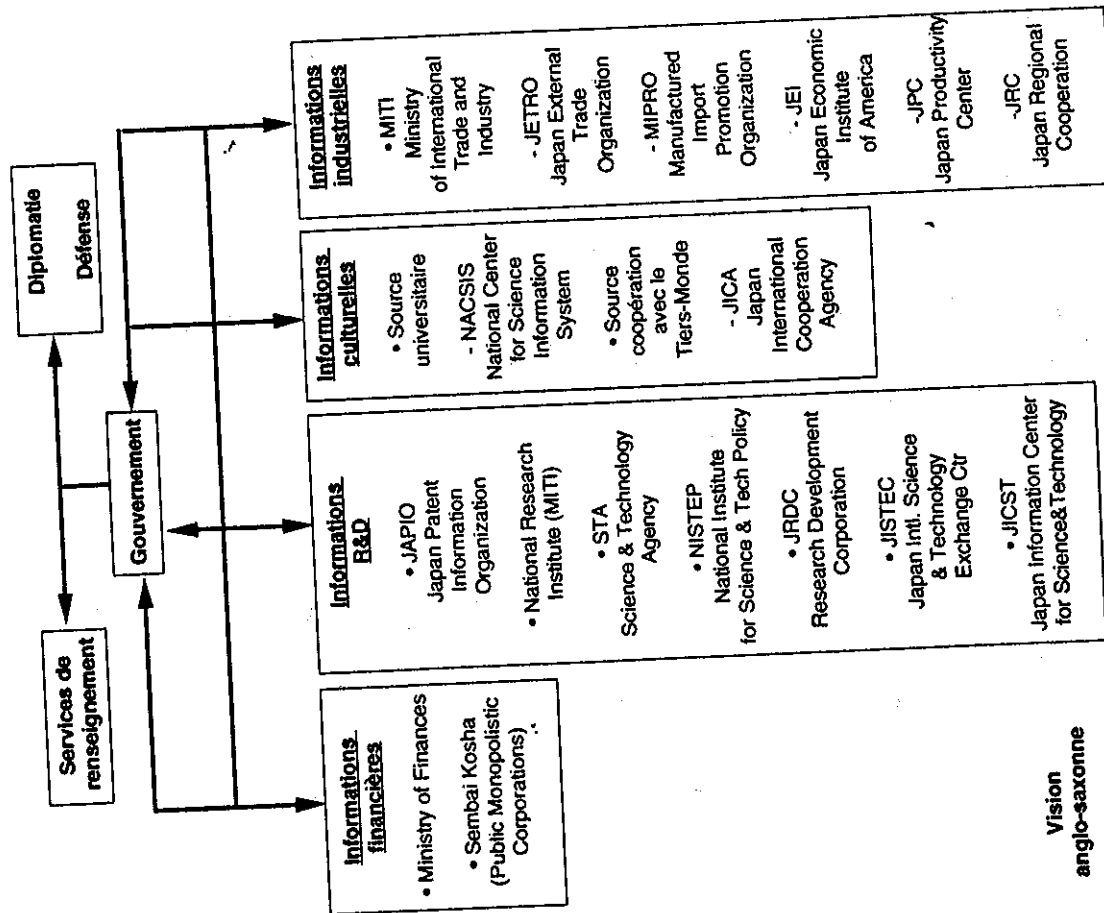


Schémas extraits de l'ouvrage **HARBULOT Christian - La machine de guerre économique**, Etats-Unis, Japon, Europe, Paris, Economica, 1992, 163 pages., p.90 et p.121

L'intelligence économique dans l'économie japonaise



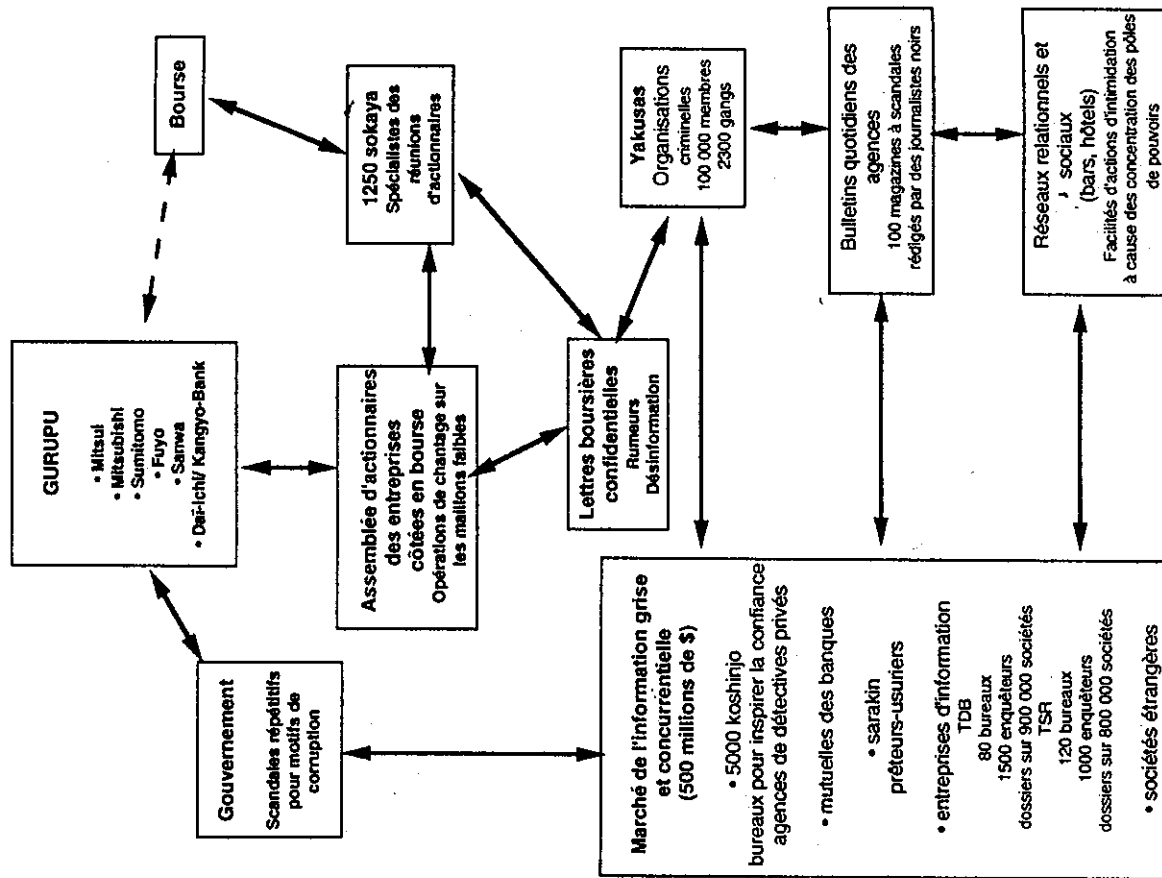
Organisation étatique de l'intelligence économique au Japon



Vision anglo-saxonne

Schémas extraits de l'ouvrage, HARBULOT Christian, *La machine de guerre économique*, Etats-Unis, Japon, Europe, Paris, Economica, 1992, 163 pages., p.24 et p.30

Les déviances mafieuses du système d'information japonais



Schémas extraits de l'ouvrage, **HARBULOT-CHRISTIAN, La machine de guerre économique**, États-Unis, Japon, Europe, Paris, Economica, 1992, 163 pages., p.138

Annexe 1

Axes prioritaires de travail sur l'intelligence économique

- 1) Encouragement à l'intelligence économique au niveau des entreprises
 - Discuter la possibilité du 1% "crédits information" pour les entreprises, avec une définition précise des obligations d'allocation de ce 1% afin qu'il n'y ait pas évasion des ressources.
 - Étudier les dysfonctionnements des processus décisionnels qui bloquent la circulation de l'information dans l'entreprise.
 - Définir les blocages culturels d'une gestion individualiste de l'information.
 - Filabrer les méthodologies contribuant à une culture collective de l'information dans les organisations.
- 2) Analyse comparée des politiques et des mises en œuvre de l'intelligence économique dans le monde
 - Soutenir des projets d'étude sur les systèmes d'intelligence économique étrangers.
 - Elaborer une typologie des dispositifs d'approche des marchés extérieurs pratiqués par les pays industrialisés les plus compétitifs.
 - Elaborer des outils de réflexion pour renforcer les dynamiques coopératives aux dépens des dynamiques concurrentielles anarchiques, nuisant à une gestion équilibrée des relations économiques et sociales entre nations.
 - Définir les caractéristiques des problèmes posés par les nouvelles formes de compétition auxquelles sont aujourd'hui confrontées entreprises et nations :
 - marché bloqué par des phénomènes de saturation concurrentielle,
 - menées déstabilisatrices des économies nationales offensives,
 - options stratégiques contradictoires des pays industrialisés.

3) Développement des savoirs écrits sur l'intelligence économique

- Elaborer des bibliographies analytiques sur les écrits existants sur l'intelligence économique (protection, veille technologique, industrielle, commerciale, juridique et culturelle, stratégies d'influence, désinformation économique et manipulation) en France et dans le monde.
- Encourager les traductions d'écrits étrangers majeurs sur le sujet et capitaliser les savoirs (création d'une bibliothèque à la disposition de la communauté d'intelligence économique). Définir des axes d'étude des écrits sur une fiche à l'attention des entreprises.

4) Méthologies et partage d'expériences

- Elaborer des contenus pédagogiques à destination de l'enseignement supérieur pour sensibiliser les futurs ingénieurs, cadres commerciaux, cadres de la recherche et des Directions Générales à l'intelligence économique et accélérer la diffusion d'une sensibilisation minimale à l'intelligence.
- Encourager la concertation et le partage d'expériences entre les entreprises sur des points de vue opérationnels (missions de veille réalisées, méthodes d'approches des marchés extérieurs), et sur les problèmes d'implantation de systèmes de veille et d'intelligence économique rencontrés par ces professionnels (blocages culturels, rétention d'information, cloisonnements de corporations ou de services).

5) Réflexion nationale et prospective

- Évaluer les mesures pouvant être prises au niveau gouvernemental pour dynamiser la réflexion sur le sujet.
- Recenser une communauté étatique de l'intelligence économique au sein des administrations (relais d'opinion et d'évaluation).
- Définir des axes de recherche pour un développement de la fonction d'intelligence économique au sein des organisations françaises, en tenant compte des particularismes français.
- Encourager une réflexion prospective au sein des administrations et des entreprises (réunions, groupes de travail...) sur la compétition et la coopération, en favorisant l'étude plus spécifique du rôle de l'intelligence économique.
- Définir les différents supports ouverts (séminaires de formation de décideurs économiques et politiques, ...) privilégiant la recherche d'axes d'alliance en termes de politique économique extérieure :
 - recherche de complémentarité dans les échanges industriels,
 - recherche de l'équilibre dans les échanges commerciaux, respect de l'indépendance économique.