

L'ILLUSION DE LA COMPÉTITION PACIFIQUE

Eric Denécé¹

"Le commerce, qui naturellement devrait être un lieu de concorde et d'amitié, est devenu la source la plus féconde des haines et des querelles".

Adam Smith, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1802).

Il y a encore vingt ans, l'humanité pouvait espérer que la fin de la Guerre froide ouvrirait une ère de paix et de concorde entre les hommes. Il n'en est rien, bien au contraire. Non seulement la désagrégation de l'Union soviétique n'a pas fait disparaître les sources de tensions entre États, mais la fin de l'affrontement Est-Ouest a libéré de nouveaux antagonismes.

En effet, si la victoire du libéralisme sur le communisme a permis à l'économie de marché de s'imposer, ce succès a paradoxalement entraîné le retour du rôle de l'économie comme domaine principal de compétition entre les nations. Depuis la disparition de l'affrontement Est-Ouest, les rivalités entre États ont changé de nature et s'exercent de plus en plus fréquemment dans le domaine économique. La conquête des marchés a pris la place des conquêtes territoriales Et l'on observe que la disparition de l'ennemi commun – l'URSS – et l'acuité des enjeux commerciaux amènent de plus en plus fréquemment entreprises et États occidentaux à s'affronter sur de nombreux contrats internationaux.

Une nouvelle conflictualité économique

En une décennie, la conflictualité internationale a migré du champ militaro-idéologique vers le champ économique et culturel. Ainsi, la conquête des marchés a pris la place des conquêtes territoriales et l'exportation des modes de vie s'est affirmée comme un puissant outil de façonnement des marchés et de conditionnement des consommateurs. Désormais, les États élaborent et mettent en œuvre des politiques de conquête à caractère économique et culturel. Le recours aux expressions militaires pour décrire ces pratiques est caractéristique du discours de l'Américain Edward Luttwak : *« les capitaux investis ou drainés par l'État sont l'équivalent de la puissance de feu ; les subventions au développement des produits correspondent au progrès de l'armement ; la pénétration des marchés avec l'aide de l'État remplace les garnisons militaires déployées à*

¹ Ancien analyste du renseignement, docteur en science politique, directeur du Centre Français de Recherche sur le Renseignement (CF2R).

l'étranger, ainsi que l'influence diplomatique. Ces diverses activités – investir, chercher, développer et trouver un marché – sont également le lot quotidien des entreprises privées qui les exercent pour des motifs purement commerciaux. Mais quand l'État intervient, lorsqu'il encourage, assiste ou dirige ces mêmes activités, ce n'est plus de l'économie pure, mais de la géoéconomie¹ ».

L'objet de la compétition économique est ainsi devenu, pour chaque nation, de créer chez elle ou à son profit des emplois, des revenus et d'augmenter ses ressources et son influence. Or, comme il n'existe pas d'économie nationale prospère sans entreprises performantes, elle doit donc encourager celles-ci à innover, à exporter sans cesse davantage et à s'implanter à l'étranger².

Dans ce nouveau contexte, le but d'un État est de créer le meilleur environnement possible pour que les acteurs économiques nationaux puissent combattre avec efficacité sur les marchés internationaux. Concrètement, il s'agit de gagner coûte que coûte contre la concurrence étrangère et de parvenir à l'éliminer. Pour cela, il faut préparer, parfois longtemps à l'avance, le client à son offre, détruire celle des autres compétiteurs, mais aussi de substituer l'influence politique et culturelle de son État à celui de la partie adverse, quitte à recourir à des pressions ou à des méthodes de déstabilisation. Les nouvelles méthodes concurrentielles s'attachent plus à battre le concurrent qu'à s'adapter aux clients, et plus à affaiblir une économie concurrente qu'à satisfaire le bien être de la population.

Bernard Esambert a décrit et caractérisé ce phénomène dès 1991. *"Cette guerre est d'un genre nouveau, les entreprises en sont les armées et les chômeurs, les victimes ; son issue conditionne, en dernier ressort, le niveau d'emploi et les conditions de vie de la population"*³. Dans ce conflit, les défaites économiques se traduisent par des faillites d'entreprises, par un recul des ressources publiques et du pouvoir d'achat des particuliers, par du chômage et tous ses effets induits : fracture sociale, émergence d'idéologies radicales symptomatiques d'un désespoir réel, perte d'indépendance, etc. Les résultats de ces affrontements économiques peuvent être funestes pour certaines nations.

Aussi, depuis la fin de la Guerre froide, les États ont réorienté leurs moyens afin de répondre aux modifications de l'environnement, car les enjeux économiques sont devenus pour eux d'une importance essentielle. *« L'affirmation de la puissance d'un pays, singulièrement dans le domaine économique et scientifique, est inséparable de la possession de renseignements. Il faut être renseigné sur les intentions des adversaires et des amis, sur leurs capacités militaires, technologiques, scientifiques, économiques, commerciales, afin d'en tirer profit, pour se protéger ou conquérir, en tout cas pour agir⁴ »* rappelle Rémy Pautrat.

Les grands acteurs économiques mondiaux ont tous mis en place des systèmes nationaux d'intelligence économique - *Advocacy Policy* (États-Unis), MITI (Japon), ministère de la Recherche ou *Länder* (Allemagne) - et il existe peu de pays où les pouvoirs publics ne se soient manifestés pour appuyer leur recherche, leur industrie et leurs exportations. Parallèlement, ils ont réorienté une partie de leur dispositif de renseignement sur les questions commerciales. Cette démarche est le fondement même

¹ Edward Luttwak, *Fortune*, 26 juillet 1993.

² Bernard Esambert, *La guerre économique mondiale*, Oliver Orban, 1991.

³ B. Esambert, *op. cit.*

⁴ Préfet Rémy Pautrat, "Le renseignement aujourd'hui ou les nouveaux moyens de la puissance", *Le Débat*, n° 68, février 1992, pp. 150 à 161..

de la réussite des entreprises de leurs succès sur leurs concurrents et rivaux. La Communauté européenne a fait part en 1998 de son inquiétude devant le recours de plus en plus fréquent de Washington aux interceptions des communications (dispositif *Echelon*) et plusieurs célèbres cas d'écoute ont été révélés par la presse (Volkswagen en Allemagne, Thomson au Brésil, Total en Birmanie, etc.). Ainsi, les campagnes commerciales des firmes internationales s'appuient sur des opérations de renseignement, d'influence et bénéficient de soutiens gouvernementaux de toutes sortes.

Depuis le début des années 1990 s'observe donc une forte dégradation des mœurs et des pratiques commerciales. Les échanges sont considérablement perturbés par les interférences des acteurs étatiques dans la compétition économique pour la préservation ou la promotion de leurs intérêts nationaux. Cette nouvelle donne place les entreprises face à une problématique inédite : projetées au premier rang des affrontements géoéconomiques, elles doivent, nonobstant les efforts de compétitivité, apprendre à s'adapter à une compétition commerciale à forte interférence étatique.

En raison de l'accroissement de l'intensité concurrentielle, les entreprises prennent conscience que les lois du marché et de la libre concurrence sont de moins en moins respectées. Il leur faut donc agir différemment, d'où la nécessité de recourir à de nouveaux outils de prévision et d'action. Si nul n'est maître de l'avenir, il faut néanmoins, essayer d'en dessiner les contours. La première tâche de l'entreprise est donc de surveiller en permanence son environnement pour y déceler toutes les modifications susceptibles d'affecter son activité, pour connaître rapidement toutes les applications nouvelles qu'offre la science, pour ne pas se laisser déborder par des concurrents ou pour continuer à préserver ses avantages compétitifs. Plus l'économie est compétitive, plus la concurrence est féroce et plus les acteurs ont besoin d'informations stratégiques.

Depuis plusieurs décennies, de nombreuses grandes entreprises américaines et japonaises l'ont compris. Elles font surveiller en permanence leurs marchés, la position de leurs produits, les actions de la concurrence (prix, promotion, publicité, lançements de produits, nouveaux modes de distribution) par de véritables centres d'information, dotés de puissants moyens de traitement informatiques. Les entreprises américaines de hautes technologies (Du Pont de Nemours, IBM, Hewlett-Packard, Dow Chemical) ont organisé la mise en réseau de leurs forces de vente à l'échelle mondiale en mettant à leur disposition, en temps réel, un ensemble d'informations élaborées sur l'état de la concurrence, des technologies et des comportements des clients, dont l'objectif est de mettre au service des opérationnels, à l'échelle de la planète, une base de données de connaissances qu'eux-mêmes participeront à enrichir et qui leur permet de mieux répondre aux besoins des clients. L'organisation tout entière est transformée en un réseau créateur de connaissances.

Or, contrairement à certaines idées reçues, la maîtrise de l'information n'est pas un comportement inné. Son apprentissage, ses pratiques, le type d'organisation qu'il convient de mettre en place et les moyens humains ou matériels à affecter à cette nouvelle fonction sont des enjeux stratégiques pour l'entreprise, devant lesquels elle est le plus souvent démunie. Quel type d'information rechercher ? Où chercher ? Comment procéder ? Quelles bases de données sélectionner ? Quels logiciels et quels systèmes acquérir ? Quelle organisation adopter ?

Les entreprises ont rapidement compris qu'elles ne pouvaient compter sur l'évolution naturelle des choses. Il leur fallait changer en termes d'organisation, de culture et de méthodes pour devenir des professionnels de l'information. Dès lors, il

était légitime qu'elles se tournent vers des spécialistes reconnus, afin qu'ils les aident franchir avec succès les premières étapes de l'apprentissage. Cela a conduit les acteurs économiques à faire appel à des hommes, à des savoirs et à des pratiques issus du monde du renseignement, même si la filiation avec celui-ci est rarement reconnue.

La longue histoire du renseignement économique

Si la notion d'intelligence économique est nouvelle, la pratique ne l'est pas. Les liens entre le renseignement et le monde des affaires sont anciens, même si son usage ne s'est généralisé que depuis le début des années 1990

Dès la fin du Moyen Age, certains banquiers européens avaient créé des services de renseignement. Prêtant aux Etats, ils avaient besoin de se tenir informés de l'évolution politique et du potentiel économique de ceux-ci ; spéculant sur les monnaies et sur les marchandises, il leur fallait prévoir les événements qui influeraient sur leurs cours. L'un des premiers exemples connus remonte au début de la guerre de Cent Ans. Edouard III d'Angleterre avait demandé un emprunt de 130 000 florins aux banquiers florentins De Bardi et Peruzzi. Avant de consentir à ce prêt énorme, ceux-ci envoyèrent des agents en Angleterre et en France pour enquêter sur l'état des armées, la valeur de généraux, les dispositions de la population. Convaincus par les rapports de leurs experts de la supériorité de l'Angleterre, ils lui accordèrent le prêt. Edouard III confirma leur diagnostic en remportant la victoire de Crécy. Mais il ne les remboursa jamais¹.

Parallèlement, la pratique du renseignement à des fins économiques se développa à Venise - qui chercha, dès le début de son histoire, à acquérir l'information économique indispensable à l'affaiblissement de sa rivale génoise - ainsi que chez les marchands des villes allemandes de la Baltique, lesquels mirent en place, à partir du XIIIe siècle, un véritable réseau de renseignement et d'influence commercial : la Ligue hanséatique. Puis, toujours en Allemagne, vinrent les banquiers Függer, au XVIe siècle, qui mirent en oeuvre une véritable politique d'information organisée. La qualité de leurs agents et leur sens des réalités économiques étaient tels qu'ils pouvaient pratiquement proposer leurs services financiers aux princes avant que ceux-ci ne les leur demandent. Ainsi, en 1514, lors de l'élection du St Empereur romain germanique, ils jouèrent la carte de Charles-Quint, qui l'emporta grâce à leurs subsides, plutôt que celle de François Ier, pourtant plus puissant à l'époque².

Au cours des siècles suivants, en France, différentes initiatives furent déployées en matière de renseignement économique, notamment par Richelieu et Colbert, impulsion que poursuivit Napoléon, qui instaura la Société d'encouragement pour l'industrie nationale, chargée du recueil d'informations économiques à l'étranger³. Mais un des meilleurs utilisateurs du renseignement à des fins économiques, fut Nathan Rotschild qui institutionnalisa l'exploitation, à des fins publiques et privées, des renseignements des réseaux bancaires. Le service des Rotschild fut essentiellement créé pour contribuer à la lutte de l'Angleterre contre Napoléon. Leur analyse les avait persuadés que l'Empereur français perdrait à terme, mais qu'il ruinerait l'Europe - donc l'Angleterre - si le temps lui en était laissé. Ils ne négligèrent en conséquence rien pour

¹ Jean-Pierre Alem, *L'espionnage, histoire, méthodes*, Lavauzelle, 1987, pp. 239-240.

² Jacob-Duvernet Luc et alii, *Le miroir des princes : essai sur la culture stratégique des élites qui nous gouvernent*, Seuil, 1994, p. 53.

³ J.-P. Alem, *op. cit.*, p. 35.

provoquer sa chute. Ce service de renseignement avait pour bases les principaux établissements financiers des Rotschild à Francfort, Londres, Paris, Vienne et Naples. Ses agents, dont le nombre dépassa deux cents, étaient des royalistes français, des Anglais, des Allemands et des Hollandais. Cet organisme de renseignement collabora avec les services britanniques dans deux domaines. D'abord, il leur fournit un nombre important d'informations militaires, économiques et financières ; ensuite, il mit à leur disposition ses filières de transmission et ses mécanismes de transfert de fonds. Mais bien entendu, il travailla aussi et surtout pour la banque et lui permit, en particulier, de réaliser un formidable coup de bourse en 1815. Nathan Rotschild fut informé du résultat de la bataille de Waterloo avant les autorités britanniques. Pendant quelques heures, il vendit les titres de rente du gouvernement anglais, provoquant l'effondrement des cours ; puis il les racheta massivement. La nouvelle de la victoire arrivant à Londres, les titres remontèrent vertigineusement¹, enrichissant considérablement l'auteur de cette opération. A l'image de ces opérations, tout au long des XIXe et XXe siècles, les exemples d'opérations renseignement pratiquées à des fins économiques se multiplient.

L'intelligence économique moderne a été formalisée en premier lieu dans les grandes entreprises japonaises, britanniques et surtout américaines qui, au début des années 1960, ont créé des départements de *marketing*, influencés par les savoir-faire du renseignement militaire issus de la Seconde Guerre mondiale. Le *marketing* fut défini dès l'origine comme l'ensemble des activités couvrant la détection la plus scientifique possible du marché et la mise en oeuvre des moyens de le conquérir, depuis l'analyse de l'environnement et du marché jusqu'au contrôle des actions entreprises pour sa conquête. Au cours des années 1960, le service d'information de General Motors disposait d'un budget équivalent à celui des services secrets français. Au Japon, le *Worldwide Information Network* de Mitsui disposait d'effectifs équivalents à ceux de la CIA. Puis, la pratique de l'intelligence économique s'est développée, notamment dans les années 1970 et 1980, au sein d'entreprises telles que Motorola et IBM, pour s'imposer, à partir de la décennie 90, comme une véritable discipline largement pratiquée et enseignée. Il est important de noter qu'elle s'est généralisée aux Etats-Unis dans un contexte d'affrontement concurrentiel acharné entre grandes entreprises américaines sur leur propre marché intérieur.

En la matière, la France ne fut pas en reste. A partir de la fin des années 1960, le SDECE² aidera constamment la société Elf à se développer, l'autonomie énergétique était considérée par le général De Gaulle comme une priorité nationale. Le service fournit au groupe pétrolier des renseignements sur les activités de ses concurrents et, surtout, des « *documents bruts interceptés* » à la demande d'Elf ou à sa propre initiative. « *De 1977 à 1981, le SDECE aurait livré en moyenne vingt notes de renseignements et 1 600 pages de photographies de documents par mois, portant notamment sur la définition de la stratégie en France des majors anglo-saxonnes*³ ». Une ou deux fois par semaine, un cadre de la cellule « renseignement » d'Elf se rendait au siège du service pour examiner les documents interceptés et sélectionner ce qui intéressait le groupe⁴. De plus, pour être certains que leurs besoins soient bien compris et satisfaits, deux anciens officiers

¹ Idem.

² Service de documentation extérieure et de contre-espionnage. Il est devenu Direction générale de la Sécurité extérieure (DGSE) en 1982.

³ Pierre Péan, *Secret d'Etat. La France du secret, le France des secrets*, Fayard, Paris, 1986, p. 205.

⁴ Idem.

du SDECE, devenus salariés d'Elf, animaient des conférences à l'intention des membres du service, afin de sensibiliser les jeunes aux questions pétrolières et de leur expliquer leurs besoins.

Si Elf bénéficiait d'une attention toute particulière, la société pétrolière n'avait pas l'exclusivité de l'appui du SDECE. La régie Renault fit également l'objet, à partir des années 70, d'une grande sollicitude. Le service de renseignement extérieur français y détacha même deux fonctionnaires. D'autres sociétés collaborèrent également avec le SDECE : Citroën, Thomson, Compagnie générale d'électricité (CGE), Péchiney, etc¹.

Ainsi, en dépit de la faiblesse de la culture du renseignement des acteurs économiques français, il a toujours existé une certaine collaboration entre les directions des grandes entreprises exportatrices - principalement dans le secteur de l'armement - et les services de renseignement, même s'il ne s'est agi le plus souvent que d'échanges limités, généralement à sens unique, où l'Etat cherchait à appuyer ses entreprises. L'ouverture des "valises" ou la mise sur écoute de concurrents étrangers, lors de séjours en France, ont été parfois pratiquées - comme le font d'ailleurs beaucoup d'autres pays - et les attachés militaires, puis peu à peu les attachés commerciaux et les ambassadeurs, ont contribué à précéder et à appuyer l'action des entreprises nationales.

Une prise de conscience s'est ensuite effectuée à partir du milieu des années 1990, grâce au travail réalisé par la commission "Compétitivité et sécurité économique" du XI^e plan (rapport Martre, 1994). Celle-ci a été à l'origine de la formulation d'une véritable politique publique d'intelligence économique, laquelle a donné naissance, à partir des années 2000, à la fonction de Haut responsable pour l'intelligence économique (HRIE) - rattachée successivement au Secrétariat général de la Défense nationale (SGDN), puis au ministère de l'Economie et des Finances - qui sera, en 2013, directement rattachée au Premier ministre, sous le titre de Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE²).

*

Confrontés à la nécessité de développer leur capacité de compréhension du nouvel environnement mondial, de se prémunir des actions agressives de leurs concurrents et d'influer sur le cours des événements, dans le monde entier, les acteurs économiques mettent oeuvre des méthodes inspirées de l'art de la guerre et du pratiques des services de renseignement. Le monde anglo-saxon parle sans ambiguïté de "renseignement compétitif, d'affaires ou d'entreprise" (*Competitive, Business ou Corporate Intelligence*), alors que l'approche française effectue, quant à elle, une distinction plus marquée entre renseignement et information économique. Mais partout, le transfert des métiers et des pratiques du renseignement vers les entreprises s'est fait assez naturellement et l'on observe que "*la comparaison entre l'intelligence économique des entreprises et celle des Etats montre l'apparition de convergences tant en termes de méthodes et d'outils (...) qu'en termes de problématiques*"³. En effet, dans cette compétition économique où la concurrence internationale s'oppose sur le moindre

¹ P. Péan, *Secret d'Etat., op. cit.*, p. 206.

² Poste occupé, jusqu'en 2015, par madame Claude Revel.

³ Laurent Hassid, Pascal Jacques-Gustave et Nicolas Moinet, *Les PME face au défi de l'intelligence économique*, Dunod, 1997, p.130.

contrat, les actions des entreprises exportatrices s'appuient sur des opérations de renseignement et d'influence et bénéficient de soutiens gouvernementaux de toute sorte (informations, appui diplomatique, etc.).

C'est pourquoi, tant que la démarche d'intelligence économique ne sera pas parfaitement comprise dans tous les pays, tant par les élites politiques qu'économiques, les entreprises ne pourront rivaliser avec leurs concurrents les plus performants sur les marchés mondiaux.

Eric Denécé