

# **Intelligence économique et stratégie des entreprises : une nouvelle donne stratégique**

Christian Harbulot et Philippe Baumard

Directeur d'INTELCO  
2, Place Rio de Janeiro  
75008 Paris

Maitre de conférences  
E.S.A.  
9400 Créteil

présenté à la Cinquième Conférence Annuelle de  
l'Association Internationale de Management Stratégique  
le 14 mai 1996

## **INTRODUCTION**

*Intelligence économique et stratégie des entreprises*<sup>1</sup> est le titre d'un rapport réalisé au Commissariat Général au Plan en 1993 et 1994. L'objectif de notre communication est de vous présenter les conclusions de ce rapport, les efforts réalisés depuis, pour enfin suggérer et débattre de **l'agenda**, à la fois en termes de changement et théorie des organisations, d'enseignement de la stratégie, de réforme des organisations et de leur forme d'interaction concurrentielle.

L'idée d'une structure de réflexion et de concertation sur les questions de l'intelligence économique est née d'une étude intitulée *Techniques offensives et guerre économique*<sup>2</sup> publiée par l'Association pour la Diffusion de l'Information Technologique (Aditech), avant sa réforme actuelle, en 1990. L'étude insiste sur l'importance d'une analyse comparée des techniques de guerre économique ; une approche également utilisée dans *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, mais cette fois-ci quant à l'intelligence concurrentielle ("business intelligence") proprement dite<sup>3</sup>. Notre coopération est née de cette lecture commune des enjeux liés aux nouvelles formes de concurrence, s'appuyant sur des approches offensives de l'information.

Cette coopération fut poussée plus en avant lorsque le Commissariat Général au Plan, et notamment Jean-Louis Levet, nous donnèrent l'opportunité de créer un groupe de réflexion sur l'intelligence économique fin 1991. Le groupe fut divisé en trois sous-groupes. M. Harbulot animait le sous-groupe III, concernant les enjeux de réforme de l'État, et les politiques d'accompagnement pour le développement de l'intelligence économique. M. Baumard fut chargé d'animer le sous-groupe I, chargé de l'analyse comparée des systèmes d'intelligence économique. Le sous-groupe II était confié à un industriel, pour faire le point sur l'état d'avancement des entreprises françaises dans ce domaine.

Dans un article publié en janvier 1992 dans la *Revue Politique et Parlementaire*, il était fait un "état des lieux" des freins au développement de l'intelligence économique. Cet état des lieux relevaient sept points :

- « 1 — le manque de communication, d'interaction et de coordination entre l'ensemble des sous-systèmes constituant les tissus nationaux d'intelligence,
- 2 — le cloisonnement répété et maintenu entre collecte, transformation, analyse et utilisation de l'intelligence au sein des nations,
- 3 — le recrutement limité des sources, un manque de formation et de sensibilisation des nationaux tant au niveau des entreprises, de l'enseignement que des administrations,
- 4 — l'incompréhension des médias vis-à-vis des enjeux de l'intelligence conduisant les nations à une gestion en émergence des capacités nationales d'intelligence,
- 5 — la gestion malhabile du secret, et parfois même son ignorance pure et simple, particulièrement dans les nations occidentales,
- 6 — la gestion désordonnée des connaissances et des patrimoines culturels des nations,
- 7 — l'aptitude faible à utiliser et à valoriser l'information immédiatement disponible dans la courte durée (réactivité micro-économique des entreprises, réactivité macro-économique des nations) »<sup>4</sup>

Qu'en est-il aujourd'hui ? L'obstacle N° 1 correspond à l'enjeu « d'infrastructure nationale de l'information ». Cette question fut soulevée aux États-Unis par le rapport *Japan 2000* qui fit le point dès 1988, sur les structures de concertation et partage de l'information, notamment dans l'approche des marchés étrangers, faisant la puissance de l'économie japonaise. Ce rapport est à replacer dans le cadre de pertes brutales de marchés domestiques aux États-Unis. La contre-offensive ne tardera pas, avec la publication par Akio Morita et Ishihara du « Japon qui peut dire Non »<sup>5</sup>, un ouvrage acide sur la gestion de court-terme des industries américaines (la "quarterization" de l'économie américaine) comme source principale de l'échec nord-américain. L'ouvrage crée un incident diplomatique, et seulement une version épurée sera publiée aux États-Unis sous le seul nom d'Ishihara<sup>6</sup>.

Cette période de « Japan-bashing », qui fut très bien contrecarrée par le gouvernement japonais (notamment au cours d'une campagne d'information révélant le nombre d'entreprises américaines financées par des banques japonaises, ou par une augmentation des budgets de sponsoring, notamment du M.I.T.), a néanmoins permis d'élever très rapidement le « niveau d'éveil » des industriels américains sur la nécessité, et l'acceptation, de l'implication globale et systématique du gouvernement, dans la défense et l'acquisition de parts de marché tant à l'étranger que sur le plan domestique.

L'intelligence économique est ainsi entrée dans les programmes d'enseignement de la gestion, notamment sous l'impulsion de la publication du *Competitive Strategy* de Michaël Porter (The Free Press, 1980), dont la première partie fait une large part au système de renseignement sur la concurrence (p. 79-81 de la version française, Paris: Economica, 1989). Cependant, l'ouvrage de R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984) présente une définition et une mise en œuvre de l'intelligence économique plus pertinente en l'élargissant au concept de « détenteurs d'enjeux » (littéralement), et en mettant l'accent sur l'influence d'acteurs dans l'environnement n'appartenant pas systématiquement au marché (gouvernement, collectivités territoriales, groupes activistes, média, syndicats, etc.). L'approche « stakeholders » fait d'ailleurs un retour marqué dans l'enseignement de la stratégie aux

États-Unis ces dernières années : les notions d'intelligence économique (*competitive intelligence*) et d'influence, sont présentes dans de nombreux manuels, notamment dans J.S. Harrisson et C.H. StJohn, *Strategic Management of Organizations and Stakeholders* (NY: West Publishing, 1994, pp.34-79), et dans le Bower, Bartlett, Uytterhoven, Walton (*Business Policy: Managing Strategic Processes*, Irwin, 1995), dont le chapitre 2 (p.221), consacré à l'analyse concurrentielle, débute avec les « facteurs non-économiques » : « it is very apparent to U.S. businessmen when they find themselves in foreign settings that they have a narrower view of government than do their overseas counterparts » (p. 222).

Les enjeux liés à la maîtrise de l'information économique, technologique, politique et sociale (influence des comportements) se sont **radicalisés** avec le rétrécissement des marchés étrangers (récession économique), les instabilités politiques (chute du Mur de Berlin, guerre du Golfe) et le passage des secteurs de la Défense traditionnels aux segments dits « duaux », c'est-à-dire à la croisée des applications militaires et civiles (diminution des budgets de défense, redéploiement dans les industries duales).

Cette radicalisation a provoqué l'émergence d'un savoir-faire de type nouveau — sinon dans l'esprit, mais dans la méthode —, celui de « l'InfoWar ». Il s'agit, pour une nation, de défendre ses industries en mobilisant ses ressources informationnelles (structures électroniques type Internet, capacités en recueil et stockage d'information économique et politique, administrations d'État) et en mettant en œuvre des politiques d'influence fondées sur des « guerres de l'information », c'est-à-dire la diffusion aux acteurs décisifs (principe de concentration des forces informationnelles) d'information déstabilisatrice, ou de systèmes de pensée et d'analyse. Nous analyserons deux cas : celui de l'influence des systèmes comptables et de gestion publique au Vietnam, et celui de l'affaire « Perrier ».

Ces nouvelles formes de concurrence soulèvent la question de l'intégration systématique de ces nouvelles dimensions dans l'analyse des environnements concurrentiels, tant au niveau de la recherche que de la formation des futurs cadres d'entreprise.

## **L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE**

### **AU CŒUR DE L'INTERROGATION STRATEGIQUE**

On considère souvent que les organisations font concurrence à d'autres organisations et formulent leurs stratagèmes en ayant accès à la même information que toutes les autres<sup>7</sup>. Cette considération vient du fait que l'on considère également que l'information est disponible de la même façon pour l'ensemble des acteurs d'un secteur. La question revient alors à déterminer si les entreprises, en ayant la même information, ont adopté des démarches différentes ; ou si le degré d'information lui-même serait le *facteur explicatif* des différences de succès des firmes en compétition.

Différentes écoles de pensée fournissent différentes réponses. L'école du choix stratégique voit dans le rôle pro-actif du manager les fondements d'une manipulation de l'environnement, soutenue par des hommes socialement attachés à servir la vision du management. A l'opposé de cette vision volontariste, l'écologie des populations et les historiens d'entreprise attribuent aux conditions économiques et sociales entourant la difficulté l'étendue et la nature de la réponse de l'organisation. La sélection naturelle de l'environnement dicte les règles et les alternatives d'ajustements offertes aux organisations. L'école de la décision collective, si plus volontariste que la précédente, voit

dans le contrôle de l'action collective, dans le marchandage et la négociation, les racines d'un ajustement mutuel. Les managers tiennent ce rôle partagé d'ajuster les impératifs collectifs aux inspirations individuelles. Dernière mais non la moindre, l'école structurale condamne l'individu à réagir s'il veut contribuer, en tant que composant d'un tout, à la survie du "système" auquel il appartient. Fonctionnalisme, théorie de la contingence et différentes théories des systèmes dictent les rôles qui doivent adéquatement être attribués aux acteurs pour la pérennité du système.

L'*intelligence économique* telle que nous la définissons aujourd'hui, ne se pose pas en *opposition* avec ces différentes perspectives, mais soulève toutefois des interrogations. Dans quelle mesure ne peut-on pas attribuer les « angles morts » (*blind spots*)<sup>8</sup> non pas uniquement à un excès d'assurance, au "winner's curse", à l'escalade de l'engagement et à des problèmes mal posés (*limited frame to the problem*), mais plus critiquement à des échecs d'intelligence (*intelligence failures*) ? Dans quelle mesure une meilleure intelligence économique ne donne-t-elle pas un tout autre éclairage de grands « classiques » de la stratégie, comme nous le verrons pour le cas Perrier ?

Le concept "moderne" d'intelligence économique fut développé à la fin des années 1960 aux États-Unis, notamment dans un ouvrage important intitulé *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, par Harold Wilensky<sup>9</sup>. Dans cet ouvrage précurseur, l'auteur, pose les deux grandes problématiques qui font aujourd'hui l'objet de tant de préoccupations : (a) les stratégies collectives et la coopération entre gouvernements et entreprises dans la production d'une connaissance commune pour la défense de l'avantage concurrentiel, et (b) l'importance de la « connaissance » dans l'économie et l'industrie comme moteur stratégique du développement et du changement.

Pour introduire la notion d'intelligence économique, Wilensky identifie quatre déterminants de l'allocation de pouvoir, d'argent et de temps à l'intelligence (entendue comme le recueil, l'interprétation et la valorisation systématique de l'information pour la poursuite de ses buts stratégiques) dans une organisation :

- « (1) le degré de conflit ou de compétition dans l'environnement — lié de façon caractérisée au degré d'implication, ou de dépendance envers, un gouvernement ;
- (2) le degré de dépendance de l'organisation sur le soutien interne et l'unité ;
- (3) le degré auquel les *opérations internes* et *l'environnement externe* font l'objet d'une *croyance* du management dans leur possibilité d'être rationalisés, c'est à dire, caractérisés par des uniformités prévisibles, et donc sujets à l'influence ;
- (4) la taille et la structure de l'organisation — l'hétérogénéité de ses membres, la diversité de ses buts, et la centralisation de son système d'autorité »<sup>10</sup>

On retrouve dans cette définition de nombreux champs de la recherche en gestion, notamment ceux de la théorie de la contingence (point 4), celui de la « croyance dans l'analysabilité » de l'environnement chère à Daft et Weick<sup>11</sup> (point 3), celui de l'intensité concurrentielle (point 1). Cependant, si Wilensky choisit le sous-titre « *Knowledge and Policy in Government and Industry* », c'est bien pour mettre en avant que l'intelligence économique n'est pas un processus d'accumulation d'information, mais bien de

production de *connaissances*, par les gouvernements et les industriels, et quand il le faut dans le cadre de *stratégies collectives*. Pour Wilensky, ce sont les compétences d'interprétation (*interpretation skills*) qui sont le véritable levier concurrentiel et stratégique, et ce sont bien des *rigidités organisationnelles* (hiérarchisation, bureaucratisation notamment) qui en sont les principaux obstacles. La question d'une inadaptation du management et de l'organisation à la valorisation des connaissances stratégiques est l'axe majeur de son ouvrage. Les solutions proposées alors (essentiellement managériales, et concernant la gestion de l'expertise dans l'organisation) annoncent, avec une trentaine d'années d'avance, l'émergence des structures de concertation public-privé d'aujourd'hui.

Il existe donc un écart important entre une compétition envisagée comme le libre jeu de la concurrence, et organisée autour de pôles de « produits-marchés » et une pratique, plus discrète, à l'exacte inversion des doctrines diffusées. Ceci n'est pas sans rappeler que l'histoire du capitalisme américain est avant tout celle d'une cartellisation, puis d'une « décartellisation » de l'économie. On retrouve cette contradiction dans la littérature de gestion nord-américaine, où les travaux sur la collusion, notamment menés par des membres de l'Antitrust Bureau comme Hay et Kelley<sup>12</sup>, ont peu à peu laissé place à la notion de « stratégies collectives », suggérant des parallélismes inconscients, ou des comportements quasi-animaux (le "commensalisme" cher à Astley et Fombrun<sup>13</sup>), tout en soulignant que les formes de stratégies collectives agglomérées reposent sur la mise en réseau d'une ressource tout à fait particulière : l'information ! Comme le note Robert Chatov, la question de la coopération entre gouvernements et entreprises reste un tabou aux États-Unis, encore plus que celle de la collusion : "Actual government-business separateness is far less in the United States than the usual rhetoric would have one believe, of course. Governmental promotion of business has always been fundamental American policy, actively sought by business interests from the beginning of nationhood"<sup>14</sup>.

La question de « l'organisation interfirmes » n'est pas pour autant éludée, comme en témoignent les travaux de Phillips (1960)<sup>15</sup> mettant à jour le rôle des syndicats professionnels dans l'échange d'informations entre partenaires et concurrents d'une industrie. La question de l'information et du secret non plus : "Regulators often collect and disseminate wealth of information about regulated industries (...) Litwak and Rothman (1970) suggested that the Federal Communications Commission had provided the broadcasting networks with so much information about the broadcasting industry that the networks were able to anticipate their competitors' behavior and, as a result, effective competition was not possible"<sup>16</sup>. Ceci soulève deux questions : (1) Comment affirmer, avec des fondements empiriques délicats tant l'information à propos de l'intelligence économique partagée est difficile à obtenir, d'une part que les stratégies collectives sont "commensalistes" ou liées à des variables exogènes à la volonté collusive des firmes, et d'autre part, avouer que des secteurs entiers sont devenus des lieux de « non-compétition » ? et (2) Est-il impossible que la Federal Communications Commission donne aux industriels une information ne concernant plus le seul marché domestique, mais l'ensemble des marchés étrangers sur lesquels ces entreprises opèrent ?

### **UN PEU D'HISTOIRE ÉCLAIRANTE**

La perspective historique est assez éclairante sur cette question. L'information marchande a toujours été un enjeu stratégique pour l'ensemble des nations. Sa collecte a été longtemps confondue avec l'activité diplomatique. Sous le règne d'Elizabeth I, et sous l'impulsion de William Cecil (Chancelier de l'Université de Cambridge de 1560 à 1598), l'intelligence économique est utilisée comme un véritable levier de l'assise du Royaume d'Angleterre sur l'Europe. Le moto Élisabéthain, — *video, taceo* : je vois mais ne dit rien — impressionne l'Ambassadeur de France qui écrit à Henri IV: "Elle sait tout"<sup>17</sup>. Dans sa *Méditerranée à l'Époque de Philippe II*, Fernand Braudel montre comment les Britanniques mettent en place, à partir du port de Gènes, un réseau d'intelligence couvrant tous les secteurs de la mer Méditerranée. Sous le règne de Louis XIV, les envoyés officiels des royaumes de France, d'Angleterre et d'Espagne faisaient déjà appel au recueil systématique de l'information économique, politique, sociale et stratégique pour informer leur monarque, non seulement sur l'état des forces de l'ennemi mais aussi sur l'état de son économie. La connaissance du montant de ses réserves financières permettait de savoir combien de temps il allait pouvoir mobiliser ses armées. Une évaluation de l'approvisionnement des villes et des campagnes donnait une idée assez précise sur le moral de ses sujets. Un port ennemi était surveillé aussi bien pour sa fonction militaire que commerciale. Ces informations étaient capitales pour construire des alliances et négocier des traités.

La révolution industrielle accentue la valeur stratégique de l'information économique. L'Angleterre victorienne fait du *Colonial Office* ou de l'*India Office* de véritables logistiques de recueil et de diffusion de l'information économique, politique et industrielle. La Couronne n'hésite pas à faire appel à eux lorsque l'équilibre de l'économie britannique est menacé par la concurrence étrangère. C'est le cas dans la guerre du coton qui oppose au XIX<sup>e</sup> siècle les manufactures du Lancashire, détentrices du secret de la machine à tisser, aux producteurs de coton américains désireux de s'emparer de cette technologie. Les dirigeants de l'industrie textile britannique prennent l'espionnage industriel très au sérieux puisque les ouvriers surpris en train de livrer une information à un maître-tisserand d'outre-atlantique peuvent avoir la main coupée. De façon notoire, le modèle japonais du « JETRO » (Japan External Trade Office) est imité, point par point, sur son prédécesseur, le « BETRO » (British External Trade Office).

La première guerre du pétrole confirme cette tendance des États-Nations à faire appel à l'intelligence économique, plus ou moins ouverte, pour régler leurs différends commerciaux. En Iran, Sidney Reilly, un homme des services étatiques, réussit à subtiliser un document officiel signé par le Shah à un ingénieur australien devenu propriétaire de la quasi-totalité des ressources pétrolières iraniennes pour une durée de 60 ans. En Mésopotamie, l'ethnologue anglaise Gertrud Bell qui opère sur les territoires du futur État irakien, devient l'interlocutrice privilégiée des nomades du désert. Ces opérations clandestines permettent à la Grande Bretagne de contrôler la majorité des gisements pétroliers du Moyen-Orient durant l'entre-deux-guerres. Dans la compréhension du monde économique actuel, l'information a joué un rôle historique qui est souvent négligé dans la formation des élites.

## **L'HISTOIRE IMPREGNE DES MODELES CULTURELS**

La concertation stratégique des acteurs économiques et politiques a non seulement façonné les grands équilibres économiques de ce siècle, mais en a surtout imprégné les cultures. De tels dispositifs remontent aux années 1920 au Japon. En effet, à la fin des années 1920, des centaines de dirigeants japonais avaient déjà pris l'habitude de se réunir régulièrement au *Kenzei Club* qui servait à la fois de lieu de discussion et d'échange d'informations plus ou moins confidentielles. On y archivait les données stratégiques recueillies sur le marché asiatique, américain et européen où les cartels japonais avaient établi leurs premières têtes de pont. Pendant que les dirigeants japonais inventent le modèle de "citoyen-espion" en utilisant toutes les forces vives de la nation pour rendre leur économie compétitive, le jeune État soviétique invente celui du "militant-espion". Pour sauver de l'asphyxie l'économie du "premier bastion de la Révolution mondiale", Moscou fait appel à la solidarité des prolétaires du monde entier. Staline demande aux réseaux clandestins de l'Internationale Communiste, le Komintern, de collecter dans les pays capitalistes le maximum d'informations techniques et industrielles.

À cette époque, le pouvoir soviétique dispose d'un redoutable instrument de pénétration des économies occidentales, les rabcors. Ce sont des militants de base des partis communistes occidentaux à qui l'on a confié le rôle de correspondants d'usine. Officiellement, ils sont chargés de dénoncer les injustices sociales, ce qui ne les empêche pas de communiquer discrètement à la direction du Parti, les informations les plus élémentaires sur leur outil de travail. Cette masse de détails, une fois centralisée par les centrales de renseignement soviétique, donne les moyens à l'URSS de se maintenir à un certain niveau technologique avant la seconde guerre mondiale. Durant la même période, les Allemands recourent eux aussi au renseignement économique pour reconstruire secrètement leur industrie d'armement. Cinq ans avant l'arrivée d'Hitler au pouvoir, c'est avant tout le volontarisme patriotique qui incite plusieurs techniciens militaires allemands récupérés plus tard par l'Abwehr à s'expatrier aux États-Unis. Ces "agents infiltrés" sont conscients du retard de leur pays en matière d'industrie aéronautique et de l'avance qu'ont les Américains dans ce domaine. D'où leur volonté de se faire embaucher dans des usines qui construisent les moteurs à refroidissement par air, technologie indispensable pour la construction d'une flotte aérienne performante.

Après la guerre, le modèle de "soldat-espion", inventé par les Allemands ne périlitera pas. Les forces alliées garderont pratiquement intacte la police industrielle créée par les nazis pour lutter contre les syndicats communistes et encadrer la classe ouvrière allemande. Cette police industrielle composée d'anciens agents de l'Abwehr, du SD3 et de la Gestapo sert durant toute la période de reconstruction de l'économie allemande d'instrument de contrôle social, avant de jouer un rôle très actif dans le renseignement économique défensif puis offensif<sup>18</sup>.

Ces différents ressorts culturels ont eu des retombées inégales dans les économies nationales d'origine. Le Japon et la RFA ont tiré de leur culture du renseignement des leçons très précises sur la manière de traiter les problèmes concurrentiels dans la mondialisation des échanges. En revanche l'URSS n'a tiré qu'un bénéfice très modeste de son énorme dispositif d'espionnage déployé à l'étranger. Paralysée par les contraintes stratégiques de la guerre froide, la nomenklatura du complexe militaro-industriel a

confisqué le savoir technologique volé à l'Occident pour la réalisation de ses équipements militaires. Le cloisonnement de la société soviétique a bloqué les mécanismes de transfert de savoir entre les laboratoires travaillant pour l'Armée Rouge et les entreprises civiles.

### **UN CHANGEMENT DE PARADIGME DE L'INTERACTION CONCURRENTIELLE**

Aujourd'hui l'intelligence économique est en passe de devenir pour les entreprises une activité aussi importante que le marketing ou la R&D. Une conférence internationale qui s'est tenue à Paris le 3 octobre 1991 sur le *Business Intelligence*, annonçait déjà la "démocratisation" des savoir-faire de l'intelligence économique dans le cadre d'une approche plus ouverte, avec deux priorités : leur démystification, et leur libéralisation. Juro Nakagawa, alors Vice-Président de la Nichimen Corporation considérait que l'entrée de l'économie mondiale dans l'ère de la "révolution de l'information" amèneraient de formidables conflits autour de la maîtrise des ressources informationnelles, comme il y en avait dans le passé autour des richesses naturelles ou des territoires. Les progrès de l'informatique et la multiplication des moyens de communication ont bouleversé l'usage de la connaissance dans l'entreprise. Le développement de systèmes d'information stratégiques concertés sont les leviers de cette nouvelle économie.

Cette orientation stratégique a été adoptée en avril 1989 par les membres de la Japanese Association of Chief Information Officers qui regroupe les responsables des structures d'information économique de 72 grandes sociétés japonaises. Elle traduit la volonté du patronat japonais d'accorder une place de plus en plus visible à l'information stratégique dans la gestion de leurs affaires. En 1990, 473 entreprises japonaises ont investi près de 3,3 milliards de dollars pour bâtir un système d'information stratégique (SIS) commun. Cette mobilisation a pris au Japon une ampleur significative. Elle touche aujourd'hui 43,3% des entreprises industrielles et 62,5% des entreprises de service. Les Japonais ne cherchent plus à dissimuler ce qui a fait leur force dans le passé. Ils se justifient en expliquant que ce sont les Américains qui ont donné l'exemple en créant une nouvelle division à la CIA : the Planning and Coordination Division qui est chargée de faire du renseignement économique en Europe et au Japon.

En France, la gestion stratégique de l'intelligence économique est restée un voeu pieux dans de nombreuses entreprises. La formation des individus se limite encore trop souvent à un savoir oral que les managers et les cadres les plus motivés transmettent le cas échéant à leurs collaborateurs. Peu de chefs d'entreprise ont compris la nécessité de tirer une application pédagogique de ce type de savoir pour sensibiliser leur personnel au nouveau contexte concurrentiel du marché mondial. L'intelligence économique n'est pourtant plus une matière rare comme c'était le cas au début du siècle.

Les grandes entreprises comme Rhône Poulenc hésitent aujourd'hui à publier leurs résultats pour ne pas se faire copier systématiquement par la concurrence étrangère. Celle-ci rétribue des équipes de juristes dont la mission est de trouver des parades aux règlements internationaux. En 1989, une entreprise française du secteur nucléaire apprenait que les Japonais venaient de déposer plusieurs centaines de brevets sur des technologies très voisines des siennes. Cette attaque frontale subite que les Français n'avaient pas prévue est le fruit d'une stratégie souterraine étalée sur plusieurs années.

Profitant de leur statut de client, la concurrence japonaise avait déployé (1) une action concertée et coordonnée entre des firmes pourtant adversaires au Japon, (2) une socialisation systématique et interprétée collectivement, auprès de tous les acteurs clés pouvant éclairer les projets de l'entreprise française. L'anecdote la plus parlante sur ce sujet est celle d'un consultant en intelligence économique new yorkais, qui déclarait au *Planning Forum*, en 1993 : « Les Allemands me demandent *systématiquement* de les éclairer sur les maillages intra- et trans-industries ; les Japonais me demandent *systématiquement* de les éclairer sur les systèmes décisionnels tant au niveau de leurs points faibles que de leurs acteurs-clés... Et les Français, *systématiquement*, s'intéressent à leur image ».

En France, le secteur énergétique a été un des rares secteurs industriels à avoir bénéficié d'une entente stratégique "à la japonaise" de la part des organismes de renseignement de l'État. Durant les années 60, les entreprises de l'industrie pétrolière et nucléaire ont été épaulées dans leurs stratégies de terrain par des opérations de renseignement décidées dans le cadre général de la défense des intérêts de la France et de son indépendance nationale. La compagnie Elf Aquitaine a ainsi pu bénéficier d'un soutien très appuyé, surtout en Afrique, afin de contrer toutes les manoeuvres nuisant à nos intérêts pétroliers. Mais ces efforts n'ont pas eu de suite et ont gardé un caractère assez ponctuel. La nécessité d'une intelligence économique systématique n'a commencé à être citée dans des rapports officiels qu'à la fin des années 1980.

Ces exemples mettent en relief trois mutations essentielles des interactions concurrentielles, et ouvrent un changement de paradigme profond, tant dans l'analyse stratégique, que dans l'approche *de facto* des marchés :

(1) L'émergence *d'infrastructures de l'information* nationales, ou organisationnelles, dont la finalité est tout à la fois le maintien de la "synoptique" stratégique traditionnelle (chère à Clausewitz), que l'*influence* des schémas de référence de l'ensemble des stakeholders : États, législateurs nationaux et supranationaux, émetteurs de normes industrielles, leaders d'opinion, infrastructures médiatiques (audiovisuelles et électroniques)... L'axiome stratégique écrit par Robert Galvin pour Motorola est sur ce plan non-équivoque : « La première étape de toute stratégie est d'écrire les règles du jeu de façon honorable et juste, de manière que chacun ait une chance de bénéficier d'un environnement prévisible. Notre compagnie a débuté des industries. Nous avons aidé à écrire des standards. Nous avons aidé à rédiger des lois d'encadrement du commerce. Nous avons soutenu des politiques d'influence. Nous avons aidé les pays où nous étions engagés à rédiger leurs lois ... »<sup>19</sup>.

(2) L'*interférence* de systèmes hors-marché (étatiques, lobbyistes, etc.) dans le jeu des coopérations-concurrences industrielles et économiques. Cette interférence pose la question de la loyauté et de la confiance dans les accords interorganisationnels. Tandis que la supranationalité des règles du jeu prend peu à peu le pas sur la vision « produits/marchés » (DG IV de Bruxelles, Organisation Mondiale du Commerce, ventes par compensation, intrication des enjeux culturels, économiques et politiques), beaucoup d'entreprises continuent à se satisfaire de dispositifs ignorant, ou gérant en émergence, les « stratégies de non-marché »<sup>20</sup>.

(3) Une *fragilité* des positions concurrentielles qui ne sont plus exclusivement reliées à des facteurs tangibles et *stricto sensu* économiques. La médiatisation du monde économique l'expose à des manœuvres de déstabilisation, et pose la question du déplacement des conflits concurrentiels du territoire des « produits-marchés » à celui de l'influence et des esprits des consommateurs finaux, ou des prescripteurs (leaders d'opinion, normalisateurs, etc.). La firme Boeing s'est rendue célèbre il y a quelques années en présentant une grille de lecture du marché mondial de l'avionique suffisamment opaque pour que n'apparaissent pas les créneaux de l'Airbus. L'arène interprétative des marchés prend une part croissante dans les manœuvres stratégiques des organisations<sup>21</sup>. S'attaquer au "cadre conceptuel" — au non-marché — devient un enjeu stratégique aussi important que celui de l'innovation, ou de la définition des attributs déterminants d'un produit<sup>22</sup>.

### **(1) — L'ÉMERGENCE D'INFRASTRUCTURES DE L'INFORMATION**

Lorsqu'on parle de nouvelles formes de compétition, on évoque souvent la notion de rapidité de la création et de la gestion de chaîne de valeurs. Cette notion est très bien illustrée par l'émergence de groupes d'intérêt économique, agissant en concert, ou en officine de concertation d'une offre stratégique initialement non intégrée. L'intégration verticale ou horizontale — la non-porosité de l'offre et sa surface élargie — sont obtenues par la création d'une infrastructure de l'information, partagée entre tous les acteurs concernés.

Ces "groupes stratégiques" formalisés, et non plus seulement fondés sur des fondements de segmentation cognitive commune, sont apparus en réponse à ces changements profonds survenus dans l'environnement international. Ils se sont créés en réunissant diverses compétences transversales et en agissant comme des acteurs économiques uniques. La concurrence que représente ce type de groupement pour une entreprise isolée peut être déroutante tant en termes d'offre, qu'en termes de capacité à connaître et à maîtriser l'environnement international.

Le propos de ces groupements est de contrebalancer la faiblesse de la taille d'une entreprise considérée indépendamment, par la réunion des savoir-faire de plusieurs d'entre elles sous un même label. On retrouve dans de tels groupements des producteurs, des équipementiers, et des experts associés, chacun défendant dans son domaine les intérêts du groupement. Ces groupements, jusqu'aujourd'hui réservés à des industries manufacturières, ont fait leur apparition dans l'industrie des services, et plus récemment dans l'industrie agro-alimentaire. Le groupe canadien DELTRI en est l'expression exemplaire. Formé en 1977, est formé de trois entreprises : Deltri Experts Limitée, Soconam Limitée et Majoricom Marketing et Communication Limitée. Le groupement dispose de filiales au Maroc (formée en 1988) et en France, à Sète (formée en 1993). Le groupement est également épaulé par des consortiums de représentation au Brésil, en Algérie et au Mexique. La réunion de savoir-faire des membres du groupement permet à DELTRI d'intervenir aussi bien en assainissement des eaux, filtration, épuration, disposition de déchets, contrôle de la pollution, qu'en ventilation, climatisation, réfrigération, bâtiments, infrastructures routières, génie industriel, agro-alimentaire (ingénierie, agronomie, commercialisation, transfert de technologies).

Le schéma suivant (figure 1) synthétise le principe de fonctionnement d'un tel groupement. Comme on peut le voir sur le schéma, le principe de fonctionnement de tels groupements n'est rien d'autre que celui de la concertation étendue décrit plus haut. Dans le cas DELTRI<sup>23</sup>, les revenus tirés d'une alliance d'entreprises locales sont répartis selon la règle des 1/3 : 33.3% pour DELTRI, 33.3% pour les partenaires locaux, 33.3% pour l'associé dans le pays. Évitant la lourdeur de grands groupes industriels intégrés, ces nouvelles formes de concurrence offrent une surface concurrentielle très importante, sans avoir à assumer ni la totalité de la gestion, ni la totalité des risques. Relevé dans la convention de consortium de DELTRI: « Si un des programmes a été utilisé, il nous faut savoir les détails: quand, combien, pour où, etc ». De fait, de tels groupements, par le biais de leurs partenaires, permettent de réaliser une intelligence économique et technologique riche sur la filière concernée dans le pays où ils opèrent.

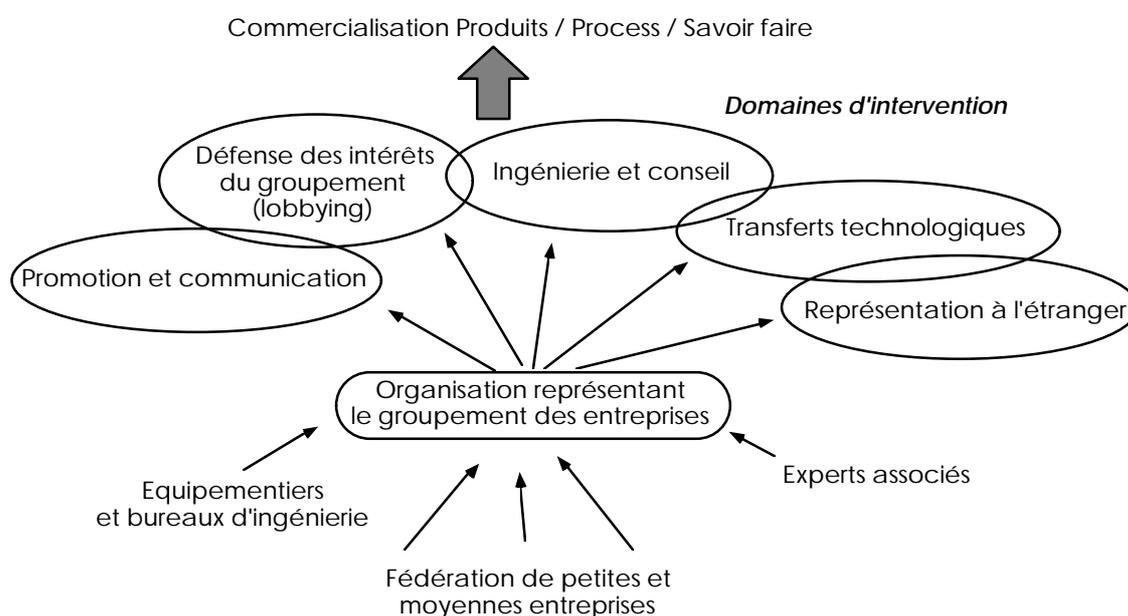


Figure 1: Des nouvelles formes de concurrence

Bon nombre des activités de concertation initiées ont débouché sur la création, par les industriels, de structures durables, et ont participé de fait à une action structurante des industries en bénéficiant. En France, dans la région Rhône-Alpes, l'étude de la filière protéagineux alimentaires, débutée en 1987, a débouché sur la création d'un GIE visant à optimiser les flux d'importation de ces matières autour de la valorisation du port de Sète. Réunis pour un premier bilan de leur activité en Juin 1994 sur l'Île de Porquerolles, les membres du GIE ont constaté la performance économique et structurante de cette initiative. Des missions concertées en Chine Populaire ont permis la fédération de PMI du domaine vinicole pour assurer leur présence sur ce marché (GIE Chine France Boissons) alors que ce pays était jusqu'à présent réservé à de grands groupes tels que Pernod Ricard.

Dans des pays comme la Chine Populaire, et de façon plus générale, dans l'ensemble des pays du sud-est asiatique, la *continuité* et la *présence* sont deux facteurs essentiels de pénétration des marchés. Sur ce plan, les actions de concertation ont posé les bases d'une action exemplaire et durable vers cette zone de l'économie mondiale. Cette approche va

dans le sens d'une réflexion collective des acteurs, et s'éloigne des visions fragmentées et parcellaires de moins en moins opérantes dans le contexte international actuel. A *contrario*, des groupes industriels français ont échoué en Asie du sud-est par négligence pour cette capitalisation de l'expérience, et des connaissances. Une politique de « coups », ou de sondages infréquents et inconsistants des marchés (représentations d'apparat, bureaux du commerce extérieur facturant des rendez-vous de complaisance avec des 'amis' des gouvernements locaux, données non réactualisées, syndrome de l'observation, etc.) sont le contraire de l'esprit de long-terme dont s'imprègne les politiques d'intelligence économique efficaces.

À ce titre, la création « d'infrastructures de l'information », — à l'instar de celles utilisées par des petits groupes stratégiques comme Deltri —, est devenue un enjeu national pour de nombreux pays industrialisés. Abrahamson et Fombrun (1992) ont étudié les stratégies d'influence des macro-cultures, en focalisant particulièrement leur attention sur « les processus interorganisationnels qui propagent des croyances partagées et en produisent des *macro-cultures* qui gouvernent des industries entières, des communautés et des nations"<sup>24</sup>. Leurs propositions consistent à évaluer l'impact de la « connectivité » d'un secteur d'affaires sur la production d'une macroculture, et donc d'un vecteur d'influence. L'analyse se fonde sur une étude de la littérature visant à révéler l'intrication grandissante des entreprises avec les arènes médiatiques, gouvernementales et de l'éducation. S'inscrivant contre la perspective rationaliste des économistes, et prolongeant les travaux des institutionnalistes comme DiMaggio<sup>25</sup>, ils montrent comment à travers les relations routinières des industries avec les secteurs « hors-marché », se construit l'influence de la superstructure sociétale (figure 2). Ils notent par exemple, que le financement des universités provient majoritairement de donations, et non plus des alumni aux États-Unis. Une réalité qui n'a pas échappé au gouvernement japonais quand il a fallu construire une contre-campagne d'influence contre le *japan-bashing* de 1988 à 1992 ! (financement des institutions de recherche, pressions sur les grands supports Media, pressions via la modification des barrières à l'entrée du marché japonais, etc.).

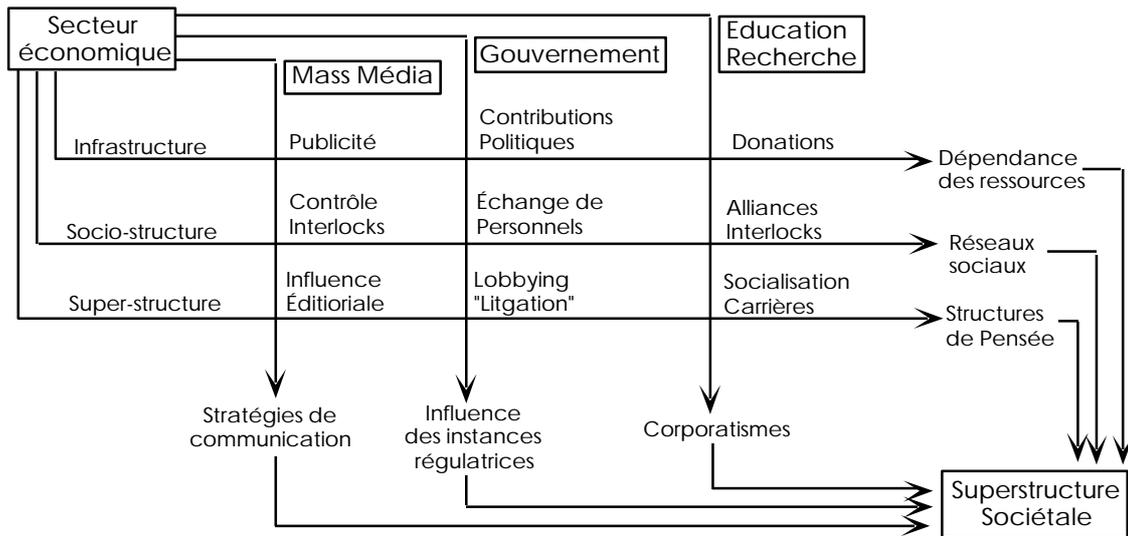


Figure 2 : L'influence des intérêts d'affaires dans le "façonnage" de l'environnement. Abrahamson et Fombrun, 1992, "Forging the Iron Cage...", JMS, 29:2, p.180.

La leçon de la contre-campagne japonaise de 1988-1992 fut bien retenue par le gouvernement américain. « En ce qui concerne la 'connectivité', les efforts faits aux États-Unis sous l'égide des programmes GII et NII (Infrastructure pour une Information Globale, et Infrastructure pour Information Nationale) vont dans le bon sens (...) Concernant le *contenu*, les organisations aujourd'hui n'ont aucune motivation, ou plutôt n'ont que des contre-motivations, pour partager le contenu unique des programmes qu'elles ont mis sur pied. Prenons l'exemple des universités. Le public doit payer pour avoir accès aux bases de données, ce qui renforce le risque de voir celles-ci piratées ou abîmées. Il faudrait que le gouvernement crée des incitations, afin que tout ce qui a trait à l'information continue (universités, bibliothèques, affaires, politique, défense, renseignement et courtiers d'information) soit informatisé. Un investissement d'un milliard de dollars dans un tel programme suffirait pour permettre des gains de productivité et de compétitivité considérables dans tout notre secteur privé (...) Concernant la *coordination*, (...) pour les gouvernements, on assiste à une absence d'*interopérabilité* des systèmes qui entraîne des redondances technologiques »<sup>26</sup>.

Cette quête d'interopérabilité, un concept inspiré par la chaîne de commandement C<sup>4</sup>I<sup>2</sup> (Command Control Communication Computer — Intelligence Interopérabilité) utilisé le secteur de la défense, a conduit le gouvernement américain à créer « l'Advocacy Center », un centre d'arbitrage situé au Dept. du Commerce, et dont la mission est d'animer une « infrastructure d'information ». Pour mieux en saisir le rôle, la matrice de Fombrun et Abrahamson se révèle utile (voir figure 3). L'I.N.I. (Infrastructure Nationale d'Information) est un système de mise en commun d'informations stratégiques concernant la défense et l'avancement de projets commerciaux.

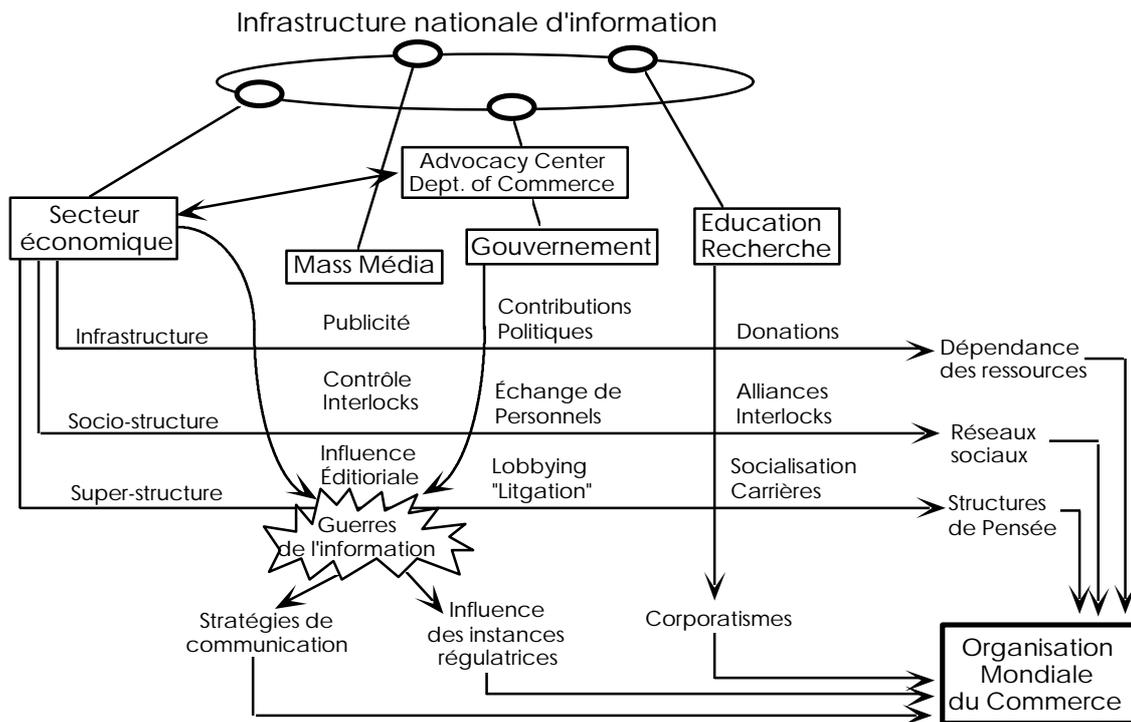


Figure 3 : Le rôle d'une infrastructure de partage de l'information dans l'influence concertée des environnements à intérêts stratégiques. Une modification de la matrice de Fombrun et Abrahamson, 1992.

Aujourd'hui, l'Advocacy Center suit une centaine de projets américains dans le monde, en centralisant l'ensemble des informations obtenues par des voies électroniques (bases de données, suivi des discussions de newsgroups, etc.), par les administrations de l'État fédéral et par les multinationales concernées. Comme le montre la figure 3, la différence essentielle avec l'analyse de Fombrun et Abrahamson réside dans le caractère *délibéré* de l'initiative. Éventuellement, cette stratégie délibérée peut aboutir dans la gestion de « guerres de l'information », c'est-à-dire dans la mobilisation de l'ensemble des moyens d'influence aboutissant à l'adoption d'un système de pensée, d'une régulation (ex: négociations du GATT), ou plus simplement à l'organisation d'une campagne d'information mondiale visant à faire adopter une technologie ou un produit. L'ouvrage "The Japan That Can Say No" de Morita et Ishihara est avant tout un volet de la guerre de l'information qui a opposé les États-Unis et le Japon dans la maîtrise du secteur des semi-conducteurs. L'ensemble de l'argumentaire de Morita, alors dirigeant de Sony, est construit autour de l'affaire des microprocesseurs. Le gouvernement américain se sentant menacé par les prises de part de marché par les japonais, avait mis en œuvre une série de régulations visant à contraindre l'entrée des microprocesseurs sur le marché japonais. En retour, le Japon « pouvait dire Non » aux technologies américaines. Il s'en suivit, sur les territoires américaines et européens, une guerre de l'information autour du thème du « Japan-bashing ». Les rivalités entre Boeing et Airbus, Coca Cola et Perrier, Dassault et les constructeurs américains dans les années 1989-1995, en sont d'autres.

## (2) — L'INTERFERENCE DES SYSTEMES « HORS-MARCHÉ »

Comme le souligne Barton (*op.cit*), le cadre conceptuel à partir duquel les acteurs pensent, effectuent des choix, émettent des priorités et finalement décident, est l'objet de

pressions concurrentielles nombreuses. Le Vietnam est un des lieux où se concentrent un grand nombre de ces pressions. En février 1994, les institutions allemandes ont fait appel au Professeur Richard Levich, de l'Université de New York, pour aller étudier les possibilités de développement du Vietnam vers une économie de marché. L'objectif de cette initiative était de convaincre la partie Vietnamiennne d'un support en termes de maîtrise des techniques des marchés des changes, notamment centrés sur le dollar. L'initiative américano-allemande a mené M. Levich à Hanoi et à Ho Chi Minh ville, sur un financement de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit pour enseigner, dans leur version anglo-saxonne, les fondements des marchés des changes à des officiels gouvernementaux. Confirmant la tendance lourde que nous avons décrite plus haut, le sens de cette intervention américano-allemande est d'instaurer une grille de lecture, et un besoin de support technique, dirigeant les officiels Vietnamiens vers l'aide américano-allemande. L'opération est couronnée de succès puisque le consortium américano-allemand fut ensuite consulté pour la rédaction des nouvelles dispositions légales en matière de marché des changes au Vietnam.

Pour Fombrun et Abrahamson (1992), le soupçon prédominant concernant "manipulation délibérée des constituants masque les nombreux changements routiniers, non planifiés et non intentionnels, générés par les réseaux organisationnels" (p. 177). Si il est vrai que les champs partagés des secteurs médiatiques, gouvernementaux, éducationnels et industriels créent de nombreux filtres perceptuels communs, on ne peut cependant refuser les preuves *empiriques* qui tendent à démontrer que de nombreuses coordinations sont tout à fait délibérées et planifiées. Les industries pharmaceutiques, pétrolières, chimiques, aéronautiques et électriques et électroniques en sont des cas exemplaires, que la littérature en gestion n'a pas manqué d'analyser (ex: les travaux de Hirsch concernant la manipulation des constituants culturels par l'industrie pharmaceutique pour favoriser ses produits<sup>27</sup>). Comme le souligne Pennings (1981)<sup>28</sup>, "un accord oligopolistique ne peut pas être une conspiration efficace à moins que les entreprises disposent de l'intelligence économique adéquate" (p. 447 ; Pennings utilise le terme d'*organizational intelligence*, en référence à Wilensky). Déjà, Pennings souligne la faiblesse du nombre de recherches empiriques sur l'intelligence organisationnelle, et sur l'étude de son rôle réel dans les interactions concurrentielles. Critiquant Stigler<sup>29</sup> pour être un avocat trop rapide de la "so-called- efficient-market hypothesis" (p. 447), Pennings démontre que si le maintien d'accords collusifs passe par la détection des comportements déviants (ex: détection d'une réduction subite de prix), alors l'intelligence organisationnelle est bien placée au cœur des stratégies collectives.

L'ensemble des manipulations considérées sont cependant trop souvent restreintes aux entreprises, ou à des associations professionnelles (syndicats professionnels, etc.). L'influence des systèmes « hors marché », et la possibilité pour un État, ou pour un industriel, d'avoir recours à une influence indirecte en faisant appel à de tels systèmes est souvent méprisée, laissée de côté, ou sous-évaluée. Il existe pourtant, hormis les traditionnelles sociétés de conseil, près de 3500 intermédiaires d'intelligence économique dans le monde, et aucun secteur qui ne soit épargné par cette activité. Les sociétés spécialisées dans le recueil et la production d'intelligence organisationnelle ne sont pas les seuls systèmes « hors marché » à interférer dans les logiques coopératives et compétitives des entreprises. En Birmanie, le groupe Total fit récemment face à des

déstabilisations simultanées de groupes de pression (activistes), de guérillas organisées détruisant les installations, de diplomaties parallèles visant à dénigrer la présence du groupe, et de reportages dans les médias présentant de façon défavorable la présence de Total en Birmanie. Lorsque Bresser et Harl identifie les formes de coordination des stratégies collectives, en s'appuyant sur la littérature, seules la contractualisation, les fusions, les joint-ventures, les cooptations et participations croisées, les associations professionnelles et les collusions directes entre industriels sont étudiées<sup>30</sup>.

### **(3) LE CAS PERRIER : UN CAS CRITIQUE DE DESTABILISATION STRATEGIQUE**

Le cas Perrier soulève la question de l'interaction concurrentielle et de son unité d'analyse. Ce cas illustre par ailleurs le rôle de l'intelligence économique dans le cadre d'une interdépendance stratégique, telle qu'il a été évoqué par Pennings (1981) qui suggère que l'asymétrie d'information fait souvent appel à des activités « d'intelligence organisationnelle ». Néanmoins, l'unité d'analyse dans ces travaux reste l'organisation (ou les organisations) et leur marché. Deux grands ensembles sont généralement absents : le « non-marché », c'est-à-dire l'ensemble des éléments influençant le cours des événements ayant cours *autour* du marché (États, politique, systèmes d'influence, économie souterraine, liens historiques entre les acteurs, géopolitique, etc.). Fombrun et Abrahamson proposent une analyse intéressante des « macrostructures » en y incluant l'arène politique et les médias (*op. cit.*), mais se refusent à en évoquer l'aspect manipulateur. Dans son ouvrage de 1992, cependant, Fombrun n'hésite pas à évoquer l'espionnage industriel et les manœuvres de déstabilisation dans le succès des stratégies collectives<sup>31</sup>.

L'écart entre la réalité et son analyse théorique est parfois saillante. Les experts du domaine de la guerre de l'information (InfoWar) constatent souvent ces écarts entre « l'histoire officielle » et sa lecture théorique d'une part, et l'histoire réelle, d'autre part. C'est ce que le cas Perrier illustre tout à fait, en nous interpellant sur deux points : (a) Comment enseigner l'histoire "réelle" des marchés, sans perdre de vue l'objectif, scientifique, de construction de théories (généralisation, validité externe) ? (b) Doit-on changer l'unité d'analyse dominante dans l'enseignement de la gestion (l'organisation) pour la remplacer par une unité d'analyse plus pertinente pour la compréhension et la pratique du monde économique (une analyse des ensembles interagissants) ?

Pour comprendre loin devant, il faut regarder loin derrière. Cet élément de sagesse si coutumier des historiens d'entreprise, s'applique tout à fait au cas Perrier<sup>32</sup>. En 1947, un contrat de licence est passé entre Coca-Cola et la Société Parisienne de Boissons Gazeuses (filiale de Pernod-Ricard). Cette dernière est chargée de la distribution de la marque Coca-Cola en France jusqu'en 2001. En 1962, un contrat de licence est passé, cette fois-ci, entre PepsiCo et la Compagnie Française de Boissons Gazeuses (filiale de Perrier) : cette dernière est chargée de la distribution de la marque Pepsi en France pour une période de 60 ans. En 1984, EXOR rentre dans le capital de Perrier. En 1988, Perrier, numéro un mondial des eaux minérales, réalise un chiffre d'affaires de 15,4 milliards de francs et un bénéfice net consolidé de 1,027 milliard de francs, en progression de 82%. Dans le même temps, Perrier améliore sa structure financière en réduisant son ratio dettes financières/capitaux propres.

C'est le 3 juillet 1989 que débutent une série de pourparlers entre Perrier et Pepsi pour constituer une joint-venture de soft-drinks dans laquelle Perrier détiendrait la majorité (65% Perrier / 35 % Pepsi). Le 16 juillet 1989, l'ensemble des négociations avec Pepsi sont interrompues. Perrier recherche d'autres partenaires pour la joint venture. Une cession des activités de soft drinks est envisagée.

C'est à ce moment que la perspective historique intervient. L'horizon stratégique de Coca Cola sur l'Europe dépend du rachat de la Société Parisienne de Boissons Gazeuses (SPBG), la filiale de Pernod Ricard qui détient l'exclusivité de sa distribution. Le rachat est effectué le 8 août 1989. La négociation aboutit après que Coca-Cola ait attaqué Pernod-Ricard en justice.

Le 6 novembre 1989, Gustave Leven reçoit la palme d'or de *l'Usine Nouvelle* pour les résultats de Perrier des sept dernières années. Il annonce l'augmentation de 55,9% du Bénéfice Net Consolidé de Perrier à 290 millions de francs. Il annonce également la volonté de Perrier de recentrer ses activités sur le marché de l'eau et de revendre ses activités de boissons sans alcool (soft drinks) entre 1,7 et 2,5 milliards de francs. Le même jour, la société PepsiCo. met en accusation les performances de Perrier dans les soft drinks et dénonce la mauvaise gestion du contrat de licence. Pepsi estime que le contrat n'est plus honoré par la Compagnie Française de Boissons Gazeuses (CFBG) occasionnant une baisse de 50% de ses parts de marché depuis 1980. La société américaine annonce la rupture du contrat pour le 31 décembre 1990. Deux jours plus tard, PepsiCo attaque Perrier en justice pour manquement à ses objectifs et réclame des dommages et intérêts.

Le 9 novembre 1989, le *New York Times* annonce que PepsiCo serait disposé à racheter la branche des soft-drinks de Perrier si celle-ci n'était pas aussi chère. Le 18 novembre 1989, le cours de l'action Coca-Cola atteint le niveau historique de 72 dollars à la bourse de New-York. *Le Monde* annonce: « Le numéro un mondial des boissons gazeuses sort vainqueur de la guerre des colas ». Le 5 décembre 1989, Perrier annonce qu'il projette de contre-attaquer PepsiCo en justice pour « rupture abusive de contrat et orchestration d'une campagne de dénigrement ayant nui à l'image de Perrier ». Les 27 et 28 décembre 1989, une forte activité boursière autour de Perrier entraîne l'échange de 31 000 titres, puis de 22 000 le lendemain. Perrier est considérée comme l'une des sociétés les plus « opérables » de France. Son principal actionnaire EXOR, est l'objet de la plus grande attention des milieux boursiers. Le 11 janvier 1990, *Le Monde* annonce que Coca-Cola renonce à ses pratiques déloyales dans le cadre de sa stratégie de distribution européenne en acceptant de ne plus proposer de rabais à ses distributeurs exclusifs.

Après l'échec des pourparlers avec Perrier et devant l'impossibilité pour PepsiCo de racheter les soft Drinks de Perrier, la firme américaine change de stratégie pour l'attaque médiatique. En annonçant l'attaque juridique contre Perrier le jour même de la décoration de Gustave Leven, Pepsi tente de déstabiliser l'entreprise française en portant atteinte à son image (quelle que soit la validité de ses revendications). Pepsi agit par anticipation pour préserver ses intérêts. Comme le note Pascal-Jacques Gustave, la similitude des situations et des manoeuvres entre d'une part Perrier et PepsiCo, d'autre part Pernod-Ricard et Coca-Cola amène plusieurs réflexions<sup>33</sup>: « La dénonciation du

contrat avec Perrier est-elle liée à la position relative de Coca-Cola (son principal concurrent mondial) en France ? Quelle est la stratégie parallèle de Coca-Cola en France ? ».

Coca-Cola a amorcé une stratégie de repli en se concentrant sur le marché des boissons gazeuses et en cédant ses activités cinématographiques<sup>34</sup>. Il semblerait que Coca-Cola ait décidé d'adopter une attitude commerciale plus offensive sur le marché européen en utilisant la France comme fer de lance<sup>35</sup>. PepsiCo ne voulant pas laisser son principal concurrent — désormais libre de toute contrainte de distribution — prendre un avantage concurrentiel sensible, aurait également décidé de dénoncer le contrat qui le lie à Perrier. Dans ce contexte, *Le Monde* du 2 février 1990 mentionne le maintien des liens pour une période de 15 ans entre Coca-Cola et Walt-Disney. Or, le 9 janvier 1990, Walt-Disney Europe passait des accords d'exclusivité dans le secteur alimentaire avec le groupe suisse Nestlé, le futur acquéreur de Perrier.

Le 19 janvier 1990, un laboratoire de Caroline du Nord dans la ville de Charlotte détecte des traces de benzène (substance cancérigène) dans une quinzaine de flacons d'échantillons de Perrier. Ce laboratoire qui utilise l'eau Perrier comme référence de tests pour les autres eaux minérales a changé peu de temps auparavant ses appareils de mesure. Il est intéressant de noter que Coca Cola possède des installations industrielles importantes, et est par ailleurs un client, et sponsor important, du laboratoire. Le 2 février 1990, la Food and Drug Administration (FDA) prévient Perrier Group of America de la probabilité de la découverte des traces de benzène. Trois jours plus tard, la FDA confirme la découverte, et Perrier déclenche des tests en interne. Le 9 février 1990, l'Ambassade de France à Washington transmet les résultats de l'analyse de James T. Ward du laboratoire de Charlotte à la Direction Générale de la Santé en France. Des analyses commencent au laboratoire d'hydrologie dirigé par Mlle Denise Pépin de l'Université de Clermont-Ferrand. Ce laboratoire confirme les analyses américaines.

Le 10 février 1990, Perrier fait la Une du *New-York Times*. Selon le quotidien américain, Ronald V. Davis, Président de Perrier Group of America annonce le retrait des eaux Perrier sur le marché américain. La Food and Drug Administration, par l'intermédiaire de son porte parole M. Grigg, défend Perrier en indiquant que les quantités contenues dans les bouteilles ne sont pas nocives pour la santé. Près de soixante douze millions de bouteilles seront retirées du marché aux États-Unis et des millions d'autres au Canada (qui a également découvert des traces de benzène). L'annonce déclenche une vente massive des titres Perrier à la bourse de Paris qui entraînent une suspension de cotation du titre pendant une partie de la journée. Après une chute de 14%, le titre se reprend pour terminer en baisse de 12%. La situation qui rejaillit sur son principal actionnaire, EXOR, dont le titre perd 7%. Le 13 février 1990, *Le Monde* confirme la nouvelle. Le coût du retrait des bouteilles pendant une durée de trois ans est estimé à 40 millions de dollars soit 225 millions de francs. Perrier met hors de cause la source et avance une erreur humaine dans l'usine de Vergèze dans le Gard. L'importateur japonais Suntory retire 10 000 caisses du marché japonais. Le 14 février 1990, la RFA stoppe les ventes de Perrier. La firme française retire ses bouteilles du marché Suisse, en attente de résultats d'analyses. La COB ouvre une enquête sur les mouvements suspects de titres ayant eu lieu le 9 février, avant l'annonce de l'événement aux États-Unis. Entre le 9 et le 14

février, le titre a perdu 16,5% de sa valeur. Les ventes ont été ensuite successivement suspendues aux États-Unis, au Canada, au Japon, en Allemagne, en Suisse, au Danemark et à Hongkong.

Perrier ne détient en propre que 6% du marché américain d'eaux minérales soit 150 millions de dollars de revenus annuels. Mais, grâce à ses acquisitions, Perrier contrôle 25% du marché des eaux gazeuses (sparkling waters) aux États-Unis soit 500 millions de dollars de chiffre d'affaires. Ainsi, l'essentiel de sa croissance des dernières années est dû au marché américain. Le coup est donc plus rude qu'il n'y paraît pour Perrier et peut remettre en cause sa croissance à moyen et long terme.

Perrier n'aura mis que cinq jours, en tout, pour réagir à l'annonce de la découverte de traces de benzène dans ses bouteilles. La décision de retrait des bouteilles du marché est prise sans que les tests de vérification ne soient achevés. C'est sans doute cette réaction rapide qui stoppa la chute du cours, un effet vraisemblablement recherché par la manœuvre de déstabilisation. Le 14 février 1990, Gustave Leven, Président de Perrier, annonce le retrait des 160 millions de bouteilles du marché mondial pour un coût évalué à 400 millions de francs (200 millions de francs après impôts soit un cinquième du bénéfice net réalisé en 1988). Les Directions Départementales d'Action Sanitaire et Sociale et de la Répression des Fraudes du Gard (Département où se trouve la source Perrier) retirent tout soupçon sur la qualité de la source et plaide en faveur d'une erreur humaine. Ces conclusions sont reprises le jour même par Gustave Leven. Le 15 février 1990, une semaine après l'annonce des faits aux États-Unis, *Le Monde* publie une pleine page consacrée à l'affaire Perrier, marquant ainsi le départ d'une campagne de contre-information. Le Professeur Jean-François Girard, Directeur Général de la Santé déclare « La consommation quotidienne d'un demi litre de Perrier pendant 30 ans n'augmenterait que d'un millionième le risque d'apparition d'un cancer [...]. La décision de retrait des eaux Perrier ne correspond nullement à une mesure d'ordre sanitaire ». L'action Perrier remonte de 6,3% à la Bourse de Paris. Le Maire de Vergèze, M. Raymond Fontaine, et employé de Perrier, évoque « un éventuel coup bas des américains dans un pays où la concurrence est sauvage ».

Les stratégies de « non-marché » ne connaissent d'aboutissement que lorsque leurs finalités sont pleinement atteintes. Avec une chute globale de 17%, et une reprise de 6,3% du titre Perrier, l'entreprise bien que déstabilisée, n'en ressort pas tout à fait affaiblie. Ainsi, le 20 février 1990, une athénienne de 36 ans réclame à Perrier 7,5 millions de francs en dédommagement de l'explosion d'une bouteille qui lui aurait fait perdre un œil. Les faits remontent au 25 août 1986, soit trois ans auparavant. Le 24 février 1990, *Le Monde* annonce que plusieurs plaintes ont été déposées aux États-Unis en une semaine contre Perrier à cause du benzène : une à Bridgeport dans le Connecticut par un cabinet d'avocat pour Mrs Vahlsing. Six à huit autres dans le Connecticut et en Pennsylvanie. Ces plaintes sont toutes assorties d'une demande de portée collective (Class Action). Seulement, l'habitude des « procès opportunistes » aux États-Unis diminuent considérablement la portée médiatique de cette seconde vague de déstabilisations.

De nombreux mouvements stratégiques suivent immédiatement l'affaire Perrier. Le 19 mai 1990, Coca-Cola inaugure l'usine la plus grande, la plus moderne et la plus sophistiquée du monde à Dunkerque dans le but d'approvisionner l'Europe de l'Est. Le 28 mai 1990, Cadbury Schweppes rachète une partie des boissons non minérales de Perrier (excepté Pepsi) pour un montant de 1,2 milliard de francs. Cette acquisition permet à Schweppes de prendre la deuxième place des soft drinks en France. Le 29 juin 1990, Gustave Leven fondateur de Perrier en 1946 quitte la présidence du Groupe, éclaboussé par l'affaire de la Société Générale. Il a fait partie des « Golden Papiers » qui se sont enrichis lors de cette affaire. Le 5 novembre 1990, *Le Monde* fait part du communiqué annonçant les résultats de Perrier. Le Groupe français a vu son chiffre d'affaires progresser de 115% au premier semestre (débutant en juillet 89). Ces résultats sont essentiellement dus aux plus values réalisées sur cessions. Le 29 novembre 1990, dans une déclaration d'intention commune, Coca-Cola et Nestlé annoncent leur association pour la fabrication de boissons au café et au thé. Enfin, en 1991, le Groupe Nestlé rachète la société Perrier.

Comme le souligne Barton (1995), les stratégies de « non-marché » visent les constituants de régulation, d'encadrement et d'appréciation des marchés (Congrès, activistes, média, etc.), forçant les entreprises non seulement à agir collectivement, mais surtout à provoquer le changement non-différencié de ces constituants, et donc de devoir subir leur modification unilatéralement. Dans le cas Perrier, les constituants visés sont bien sûr « interprétationnels » (Rindova, Fombrun, 1995). Il s'agit plus particulièrement des investisseurs financiers, et des relais d'opinion (scientifiques, institutionnels et médiatiques) auprès des consommateurs finals, dans le but secret d'affaiblir le groupe Perrier en vue des manœuvres stratégiques qui se préparent pour 1990-1991. Une analyse « Porterienne » d'un tel cas échouerait à saisir les tenants et les aboutissants des manœuvres stratégiques déployées. Comme le note Barton (*op. cit*), l'analyse des marchés se focalisent sur les structures de l'industrie, les compétences distinctives et les segments de marché, tandis que l'environnement de « non-marché » est celui des logiques d'intérêts (parfois intriqués, transversaux et complexes), d'institutions et d'information. Barton utilise le terme « d'institutions *cognisantes* » pour définir les institutions qui, dans l'environnement de non-marché, influencent et façonnent la cognition des acteurs qui ont un poids externe prépondérant dans les décisions stratégiques ayant un impact sur le marché.

## **CONCLUSION**

Les conclusions du rapport du Plan « Intelligence économique et stratégie des entreprises », insistant sur la nécessité de mécanismes de coordination de l'intelligence économique et des stratégies des entreprises, tant au plan national, qu'interorganisationnel, n'ont pas été démenties par les événements de ces deux dernières années. Aux États-Unis, trois événements vont exactement dans ce sens : (a) Les programmes NII (National Information Infrastructure) et GII (Global Information Infrastructure) ; (b) la création de l'*Advocacy Center*, un centre de coordination et d'arbitrage des approches stratégiques et concurrentielles situé au Dépt. of Commerce et (c) l'intégration officielle de l'intelligence économique dans la réforme de la communauté du renseignement nord-américaine entérinée en mars 1996.

En nous appuyant sur des études de cas, nous avons essayé de démontrer dans cet article l'imbrication étroite qui existe entre les différents échiquiers de l'économie (supranational, national, interorganisationnel, organisationnel) et les limites que rencontrent les approches uniquement centrées autour de l'analyse en termes de couples « produits-marchés » (voir figure 4).

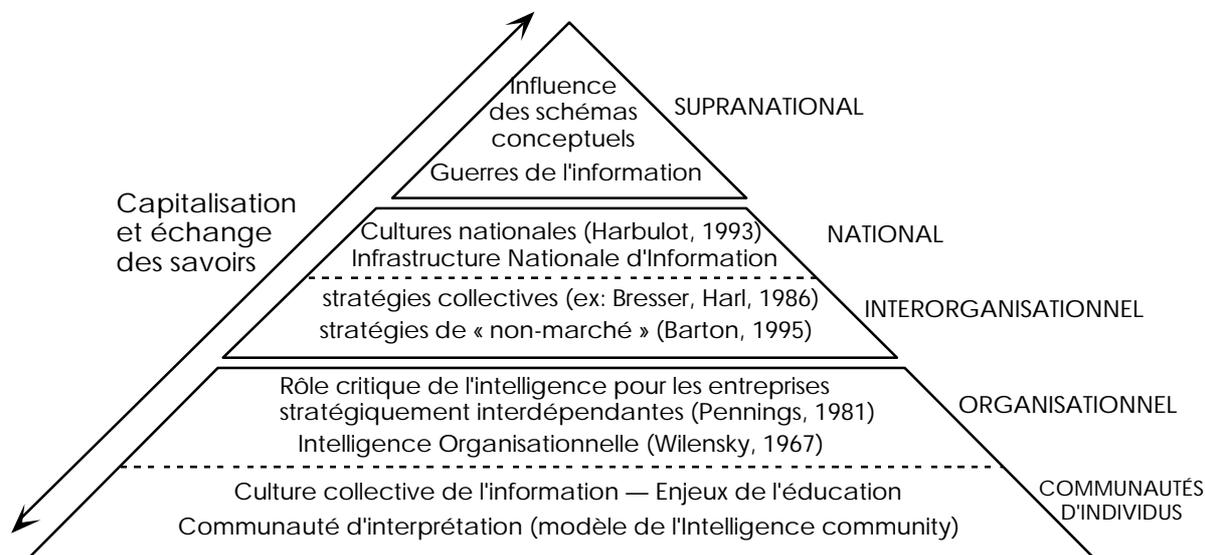


Figure 4: Les différentes strates d'intelligence économique <sup>36</sup>

Nous sommes convaincus, mais la question est ouverte au débat, que trois phénomènes marquent une mutation durable, et peut-être irréversible, du paradigme de l'interaction concurrentielle. Il s'agit : (1) de l'émergence d'*infrastructures nationales de l'information*, (2) de l'*interférence* de systèmes « hors marché » dans les situations de coopération-concurrence des entreprises, et (3) de la *fragilité* des positions concurrentielles uniquement fondées sur des facteurs stricto-sensu économiques.

Cette nouvelle donne stratégique pose deux défis évidents. D'une part, il s'agit d'étudier, de définir et de mettre en œuvre des stratégies de capitalisation et d'échanges des savoirs intégrant les quatre niveaux sus-cités (supranational, national, interorganisationnel, organisationnel, et individuels) dont l'imbrication étroite a été développée au cours de cet article. D'autre part, et c'est le fondement de la "pyramide" présentée en figure 4, ce changement de paradigme pose la question de la formation à la gestion, et notamment, de l'intégration d'un tel cadre conceptuel dans l'enseignement du management stratégique. Il nous semble que l'enseignement de la stratégie repose en partie sur une formation par la méthode des cas, laquelle peut donner la sensation aux étudiants que l'information est « pré-digérée », c'est-à-dire rendue disponible dans un résumé synthétique. Le cas Perrier montre que l'intelligence économique permet une interprétation tout autre que celle fournie par une simple analyse « Porterienne » de la situation. Faut-il, dans l'enseignement par la méthode des cas, demander aux étudiants non seulement de résoudre un problème stratégique, mais également d'en *formuler* la problématique en recherchant *par eux-mêmes* l'information pouvant l'éclairer ?

Enfin, l'*intelligence organisationnelle* (Wilensky, 1967), si elle est citée comme un facteur important, notamment dans les situations d'interdépendance stratégique (Pennings, 1981 ; Fombrun, 1992), n'a pas donné lieu à de nombreuses recherches

empiriques. De nombreux acteurs agissant sur les marchés, sans pour autant y appartenir totalement (cabinets d'intelligence économique, institutions recherchant et diffusant de l'information stratégique, groupes d'influence) sont souvent ignorés dans l'étude des situations de coopération ou de compétition. Ces acteurs du « non-marché » (Barton, 1995), permettent pourtant, dans de nombreux cas, un éclairage totalement différent des interactions concurrentielles et des mouvements stratégiques des entreprises.

---

## Références

1. Commissariat Général au Plan, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, rapport présidé par Henri Martre, Paris: La Documentation Française, 1994.
2. Ch. Harbulot, *Techniques offensives et guerre économique*, Étude No 131, Paris: Centre de Prospective et d'Évaluation/Aditech, 1990.
3. Ph. Baumard, *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris: Masson, 1991.
4. Ph. Baumard, « Guerre économique et communauté d'intelligence », *La Revue Politique et Parlementaire*, janvier 1992.
5. Ishihara S., Morita A., *The Japan That Can Say 'No' : the New USA-Japan Relation Card* Tokyo: Kobunsha, 1989. (il s'agit de la version originale, en langue anglaise, et non censurée par l'éditeur américain).
6. Ishihara, Shintaro. 1990. *The Japan that can say no: why Japan will be the first among equals*. Touchstone Books via Simon & Shuster, New York.
7. Starbuck W.H., "Strategizing in the real world", *International Journal of Technology Management*, Special publication on technological foundations of strategic management, Vol. 8, Nos. 1/2, 1992.
8. E.D. Zajac, M.H. Bazerman, 1991, "Blind Spots in industry and competitor analysis: Implications of Interfirm (mis)perceptions for strategic decisions", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 37-56.
9. Harold Wilensky, 1967, *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, New York: Basic Books.
10. Harold Wilensky, dans la définition de l'*Organizational Intelligence* dans l'*International Encyclopedia of Social Sciences* (David L. Sills), editor, New York: The Macmillan Company & The Free Press, 1967.
11. Richard Daft, Karl Weick, (1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No 2, pp. 284-295.

12. Hay, G. A., & Kelley, D. (1974), An empirical survey of price fixing conspiracies. *Journal of Law and Economics*, 17, 13-38.
13. Astley, W. G. & Fombrun, C. J. (1983), "Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments". *Academy of Management Review*, 8 ( 4), pp. 576-587. La notion de commensalisme, i.e.une espèce qui "mange à la même table", est due à A. Hawley, 1950, *Human Ecology*, New York: Ronald Press Co.
14. Robert Chatov, "Cooperation between gouvernement and business", in W.H. Starbuck, P.C. Nystrom, *Handbook of organizational design*, NY: Oxford University Press, 1981, p. 487.
15. Phillips, A., 1960, "A theory of interfirm organization", *Quarterly Journal of Economics*, 74, pp. 602-613.
16. R.K. Bresser, 1988, "Matching Collective and Competitive Strategies", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 375-385.
17. S. Dedijer, 1983, "The Rainbow Scheme: British secret service and Pax Britannica", pp. 10-63 in W. Agrell, B. Huldt, *Clio goes spying: Eight essays on the Histroy of Intelligence*, Lund Studies in International History, Malmö: Scandinavian University Books.
18. Pour une analyse historique approfondie, cf. Ch. Harbulot, *La Machine de Guerre Économique : États-Unis, Allemagne, Japon*, Paris: Economica, 1993.
19. Extrait d'un discours de R.W. Galvin, "International Business and the Changing Nature of Global Competition", à Oxford, Ohio, Université de Miami, octobre 1992. Cité par P. Baron, *op. cit.*, p.75.
20. David P. Baron, Fall 1995, "The Nonmarket Strategy System", *Sloan Management Review*, p. 75.
21. V. Rindova, C.J. Fombrun, 1995, The Dynamics of competitive Advantage: Moving Target on a Shifting Terrain". Research Paper, Stern School of Business, New York University.
22. D.P. Baron, *op. cit.*
23. L'analyse du cas Deltri est tiré d'un rapport intitulé « Stratégies concertées industrielles régionales : les axes d'intervention » réalisé pour le Conseil Régional de Rhône Alpes en 1993.
24. E. Abrahamson, et C.J. Fombrun, "Forging the Iron Cage: Interorganizational networks and the production of macro-culture", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, p. 176.
25. P.J. DiMaggio, 1987, "Interest and agency in institutional theory", in L. Zucker (ed.), *Instituional patterns in organizations: Culture and Environment* Boston, Mass.: Ballinger.
26. Robert D. Steele, "Les nations intelligentes: stratégie nationale et intelligence virtuelle", *Revue défense nationale*, Actes du colloque Guerres et Paix au XXIe siècle, Avril 1996, p. 172-73.
27. P. Hirsch, 1975, "Organizational effectiveness and the institutional environment", *Administrative Science Quaterly*, 20, pp. 327-344.

<sup>28</sup>. Johannes M. Pennings, 1981, "Strategically interdependent organizations" in P.C. Nystrom, W.H. Starbuck, *Handbook of organizational design*, Vol. II, NY: Oxford University Press, pp.433-455.

<sup>29</sup>. George J. Stigler (1964), "A theory of oligopoly", *Journal of Political Economy*, 72, pp. 44-61.

<sup>30</sup>. Rudi K. Bresser, et Johannes E. Harl, "Collective Strategy:Vice or Virtue", *Academy of Management Review*, 1986, Vol. 11, No 2, voir tableau récapitulatif de la littérature sur les stratégies collectives pp. 416-417.

<sup>31</sup>. Fombrun, C.J. (1992), *Turning Points. Creating Strategic Change in Corporations* New York: McGrawHill, p. 141.

<sup>32</sup>. Les données contenues dans ce cas ont été rassemblées par Pascal-Jacques Gustave dans le cadre des études et recherches menées par l'Institut d'Études de l'Intelligence Économique (INTELCO). Une partie de ces données ont été publiées sous le titre "La contre-information ou comment répondre à une attaque", C. Harbulot, P-J. Gustave, in *Cahiers de la Fonction Publique et de l'Administration*, No 140, novembre 1995, pp. 10-13.

<sup>33</sup>. P.J. Gustave, *Information et contre-information : le cas Perrier*, étude Intelco, 1995.

<sup>34</sup>. Source: *Le Monde* 1/12/89

<sup>35</sup>. Source: *Le Monde* 11/08/89

<sup>36</sup>. Adapté de Ph. Baumard, "Learned Nations: Seeking National Competitive Advantages Through Knowledge Strategies", papier présenté au Symposium Open Source Solutions (Washington) en séance plénière, le 3 novembre 1993, disponible en Cahier de Recherche DMSP, n° 227, Université de Paris-Dauphine, Janvier 1994.