

**Didier LUCAS**

adrélec : [dlucas@webmails.com](mailto:dlucas@webmails.com)

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion Panthéon-Assas  
(LARGEPA)  
Université Paris-II

Chercheur invité

Chaire Stephen Jarislowsky en Gestion des Affaires Internationales  
Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval, Québec

**Introduction à  
l'intelligence économique et stratégique:  
Vers un nouveau paradigme de l'interaction  
concurrentielle**

*Québec, février 2001*  
*DOCUMENT DE TRAVAIL*

## **Préambule**

La pratique de l'intelligence économique connaît un développement croissant depuis ces dernières années. Pourtant, certaines résistances perdurent néanmoins, d'aucuns ignorent encore que cette discipline joue un rôle essentiel dans le développement de la compétitivité des États et la performance des firmes. En effet, ce concept récent fut à tort assimilé à une nouvelle forme d'espionnage industriel, pratique déloyale réprouvée par les législateurs des différents pays et par la déontologie des affaires. Ce document, constitue une introduction aux concepts fondamentaux et aux principes méthodologiques qui régissent cet « art ».

À l'issue d'une brève perspective historique éclairante, nous aborderons les termes clés qu'il est nécessaire de maîtriser ainsi que les doctrines constitutives. Passé l'explicitation des processus de veille déclinés sous ses aspects multiples, nous nous interrogerons sur les enjeux d'une démarche d'implantation d'un dispositif d'intelligence économique dans l'entreprise, et sur les conditions nécessaires à la création de valeur. Par ailleurs, si l'intelligence économique est un levier du développement des organisations, en revanche certaines pratiques qui tendent à se multiplier portent directement atteinte à l'intégrité patrimoniale des acteurs qui en sont l'objet. Pour parer aux nouvelles formes de criminalité liées à l'exacerbation du jeu concurrentiel, il existe des méthodologies et des savoir-faire regroupés sous le vocable de contre-intelligence. Nous découvrirons par la suite, que cette discipline se révèle également sous des aspects offensifs (toujours légaux) qui visent à déstabiliser un concurrent par le recours à des stratégies élaborées. La notion de guerre de l'information ou info-guerre, sera explicitée dans le détail afin de ne pas la confondre avec d'autres manœuvres telles que la désinformation. Ces procédés sont aujourd'hui les stades ultimes de la stratégie et bouleversent totalement l'équilibre du couple traditionnel produit/marché. Nous verrons ici encore les techniques en vigueur pour s'assurer un avantage concurrentiel, pour prévenir ou gérer une tentative de déstabilisation.

Enfin, nous aborderons la problématique de l'intelligence économique dédiée à la préservation ou l'affirmation de la puissance dans une perspective géoéconomique. L'étude des rapports de force politico-économiques depuis la disparition du monde bipolaire incitent les États et les blocs régionaux à reformuler le cœur de leur interrogation stratégique. Nous verrons ainsi les similitudes et les différences de ces pratiques selon qu'elles soient mises en œuvres par un acteur public ou privé.

Ce présent document comporte également à des fins de réflexion complémentaire des références bibliographiques et médiagraphiques, ainsi que des annexes destinées à enrichir la clarté de nos propos.

## **1. EXEGÈSE DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE**

### **1.1 La genèse**

L'intelligence économique dans son acceptation « moderne » fut développée à la fin des années 1960 aux États-Unis par Harold Wilensky dans un ouvrage intitulé *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*. Dans cet essai précurseur, l'auteur pose deux grandes problématiques : 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 l'importance de la « connaissance » dans l'économie et l'industrie comme moteur stratégique du développement et du changement.

Tout les spécialistes s'accordent aujourd'hui pour affirmer que Wilenski est le fondateur du concept d'intelligence économique. Celle-ci est ainsi entrée dans les programmes d'enseignement de la gestion au milieu des années 1980, notamment sous l'impulsion de deux autres ouvrages américains *Competitive strategy* de M. Porter (The Free Press, 1980) et *Strategic Management: A stakeholder Approach*<sup>1</sup> de R.E. Freeman (Boston : Pitman 1984).

En Suède, à l'initiative de Stéphen Dedijer, l'université de Lund innova en Europe en créant à la fin des années 1960 un centre de recherche en intelligence sociétale, et dès 1976 un enseignement spécifique fut organisé au profit des doctorants.

### **1.2 L'avènement du concept de guerre économique**

Pourtant, jusqu'au début des années 1990, ce concept ne se développait guère au delà de la sphère académique. Le monde de l'entreprise s'intéressait fort peu aux ressources offertes par l'information, car l'économie de l'immatériel était encore marginale, et les

---

<sup>1</sup> L'ouvrage de Freeman présente cependant une définition et une mise en œuvre de l'intelligence économique plus pertinente que celle de Porter 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.)

technologies de l'information et de communication n'avaient ni pénétré ni le champs économique, ni la société « civile ».

Il fallut ainsi attendre la fin de la menace soviétique et la disparition du monde bipolaire pour assister à un l'émergence d'un nouvel échiquier géopolitique. Dès lors, la globalisation des marchés s'accéléra, et la compétition économique mondiale prit un tout nouvel essor. De ce jeu concurrentiel plus agressif naquit une nouvelle grille de lecture qui supplanta l'analyse géostratégique traditionnelle. Pour l'école des géoéconomistes, Il convient aujourd'hui de souligner la primauté des affrontements économiques, tant entre firmes qu'entre États ou régions. Cette situation originale induit d'autres rapports de forces entre organisations, rapports définis par le concept de guerre économique<sup>2</sup>.

### **1.3 Le rapport Martre**

En 1993 et 1994, le gouvernement français décide via le commissariat Général au Plan de mener une vaste réflexion collective sur les enjeux de la société l'information. Ce travail qui réunit de nombreux experts (universitaires, industriels, hauts fonctionnaires) fut dirigé par Henri Martre, alors président de l'Agence Française de Normalisation. Les conclusions de ce rapport publiées sous le titre *Intelligence économique et stratégie des entreprises* portèrent sur les efforts qu'il convenait de réaliser en matière de culture stratégique de l'information (de méthodologies de recueil d'analyse et de valorisation de l'information)c L'analyse comparée des pratiques étrangères révélèrent le retard important de la France face à ses concurrents japonais, américains, allemands et britanniques. Pour pallier ce déficit de performance et donc de compétitivité, les auteurs (notamment Christian Harbulot<sup>3</sup> et Philippe Baumard<sup>4</sup>) suggéraient le développement de

---

<sup>2</sup> Bernard Esambert (*La guerre économique mondiale*, Paris, Olivier Orban, 1991) est présenté comme l'inventeur de ce concept à la fin des années 1970. Son analyse est cependant contestable car il décrit la guerre économique comme une sorte de wargame planétaire, stimulant pour le développement de l'économie mondiale. Il n'aborde la réalité historique des nations qu'à travers le prisme des enjeux économiques et situe l'antériorité de ce phénomène à la naissance du capitalisme. Cette vision fait l'impasse sur les autres facteurs qui influent les luttes d'intérêts entre les nations. Elle réduit la guerre économique à un jeu à somme nulle ou à somme positive dans lequel les acteurs occupent une place prédominante. Ce discours isole ainsi l'économie de la dialectique des rapports de force géostratégiques et des tensions culturelles et religieuses. L'entreprise, le produit et la monnaie sont les indicateurs dominants de la guerre économique. Les stratégies d'influence, les manœuvres indirectes, l'intelligence économique ne sont pas incluses dans le raisonnement. Nous recommandons plutôt l'ouvrage de Christian Harbulot, *La Machine de Guerre Économique*, Paris, Économica, 1992.

<sup>3</sup> Christian Harbulot est l'un des grands spécialistes francophones de l'intelligence économique. Il est aujourd'hui directeur de l'École de Guerre Économique (Paris). Ses recherches portent sur le fait géoéconomique et sur les stratégies de la compétition économique mondiale. (<http://www.ege.eslsca.fr>)

<sup>4</sup> Philippe Baumard est Professeur des Université, Agrégé des Facultés en sciences de gestion. Expert internationalement reconnu, il mène des recherche dans les champs de la gestion de la connaissance, du

formations spécialisées dans l'enseignement supérieur, la généralisation des aides à l'implantation de structure d'intelligence économique dans les entreprises. Cette étude eut les résultats escomptés, les firmes s'affranchirent de leur réticence à l'égard de cette discipline, les enseignements se multiplièrent. Il n'est désormais plus tabou de discourir sur l'intelligence économique, que ce soit au niveau étatique ou chez les acteurs privés.

## **2. ENJEUX ET MÉTHODOLOGIE D'UNE DÉMARCHE EN L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE**

### **2.1 Définitions**

La définition donnée par les auteurs du rapport Martre est la suivante : « L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques... » Cette définition ne saurait prétendre à une quelconque exclusivité, mais elle est admise par l'ensemble des acteurs francophones. Malgré une approche très large et englobante, et un style quelque peu administratif, nous pouvons admettre qu'elle sied parfaitement aux enjeux qui sont sous-tendus.

En réalité, il n'y a guère de confusion possible, ni même de contestation à l'encontre de cette définition officielle. En revanche, il est nécessaire de s'attarder sur la terminologie d'autres termes et concepts, tant ils révèlent de grossières erreurs de compréhension, et ce chez des auteurs connus en sciences de gestions – mais non spécialistes de l'intelligence économique.

À propos de la veille stratégique, de nombreuses personnes découple encore cette expression de l'intelligence économique. Ainsi, elles seraient distinctes, au mieux appelées à se compléter. Cette approche est résolument INEXACTE. La veille stratégique est une démarche de l'intelligence économique. Autrement dit, pour adopter une stratégie d'intelligence économique, il faut au préalable mettre en œuvre un dispositif de veille stratégique. Qu'est ce que la veille stratégique ? Cette notion englobe t-elle les autres pratiques<sup>5</sup> déclinées en veille technologique, commerciale, concurrentielle, juridique et sociale, etc. ? Ou au contraire la veille stratégique se suffirait-elle à elle même ? L'adjectif stratégique n'est pas une concession à un quelconque effet de

---

management stratégique et des dynamiques concurrentielles, et l'intelligence économique offensive. (<http://www.iae.univ-aix.fr/cv/baumard.htm>)

<sup>5</sup> Voir l'annexe Une

mode. Cette forme de veille signifie que les analyses qui seront effectuées auront une importance majeure pour la continuité de l'entreprise. Les analystes en charge de ce type de veille sont généralement des personnes confirmées qui connaissent très bien l'environnement de leur entreprise, et sont capables d'intégrer leurs recherches en fonction de son plan de développement stratégique. La dimension prospective est très importante. À contrario, les veilleurs spécialisés sont plutôt de jeunes diplômés à qui l'on confie des missions précises.

## **2.2 Le cycle du renseignement**

Méthode d'organisation interne, le cycle du renseignement est également un guide d'analyse des pratiques des entreprises sur le terrain. Instrument d'audit, il permet de repérer les chaînons manquants et les pistes de progrès. La difficulté de sa mise en œuvre repose avant tout sur les hommes de l'entreprise car l'enjeu véritable est le développement d'une culture collective de l'information. Le cycle du renseignement est un cadre organisé. En nourrissant la réflexion, il permet d'éclairer la stratégie des dirigeants. En répondant aux questions que se posent les entreprises il est un instrument entre les mains des opérationnels.

### Démarche itérative

<p style="text-align: center;"><b>4. Diffusion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Identification des destinataires</li> <li>. Organisation de la mémoire de l'entreprise</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>1. Expression des besoins</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Déclinaison des axes de développement en zones prioritaires de recherche</li> <li>. Réexamen en fin de cycle</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>3. Traitement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Identification des experts internes et externes</li> <li>. Circuit de validation</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>2. Recherche d'informations pertinentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Identification des sources</li> <li>. Choix des moyens de collecte</li> <li>. Action de collecte</li> </ul>

(D'après L. Hassid, N. Moinet et P.J. Gustave)

### **2.2.1 L'expression et la mise en place des besoins**

Elle consiste à traduire les orientations stratégiques en axes de développement. Des décisions à prendre peuvent être identifiées sur chaque axe de développement. Enfin les axes de développement sont traduits en zones prioritaires de recherche en recensant les questions opérationnelles sur lesquelles il serait utile d'avoir de l'information.

Parmi les dysfonctionnements contrariant l'expression des besoins, nous pouvons relever :

- . une identification incomplète des menaces et des opportunités,
- . la sensation fautive d'être bien renseigné,
- . un manque de cohésion sur le choix des axes stratégiques,
- . une déconnexion entre la veille et la stratégie,
- . une gestion incohérente des priorités,
- . un manque d'évaluation de l'activité.

Dans un premier temps, l'entreprise identifie ce qu'elle doit savoir pour agir dans de bonnes conditions. Pour cela elle définit ses axes de développement ainsi que le plan d'action pour les réaliser. C'est l'approfondissement des actions à développer qui débouche naturellement sur un certain nombre de questions sur le marché, la concurrence, les outils de production, la législation et les ressources humaines.

Il importe donc de mettre en place les actions suivantes :

- . déterminer son positionnement stratégique,
- . choisir quelques axes de développements prioritaires,
- . analyser l'impact des axes de développement sur les dimensions de l'entreprise,
- . Réaliser une cartographie des acteurs influençant l'activité.

### **2.2.2 La recherche d'informations**

La recherche consiste à recenser ou recueillir les informations et sources formelles et informelles disponibles et à analyser les conditions pratiques d'accès et le dispositif technique adapté à la collecte effective. Il est également nécessaire que l'entreprise se prépare à des actions de terrain pour compléter la collecte d'informations. Il faut savoir que 50% des informations sont déjà disponibles en interne, au sein même de l'entreprise. Celle-ci dépense beaucoup d'argent pour collecter des

données dont elle dispose déjà. Les démarches de renseignement permettent d'abord de canaliser l'information disponible en interne mais inaccessible faute d'organisation.

Parmi les dysfonctionnements internes contrariant la recherche d'informations, nous pouvons recenser :

- . une mauvaise organisation interne de l'information,
- . un éloignement des veilleurs des centre de décision et des opérationnels,
- . un manque de considération pour les actions de collecte,
- . un faible recours aux prestataires extérieurs.

Lorsque les axes stratégiques son définis, ainsi que les principaux évènements susceptibles d'avoir un impact sur sont activité, l'entreprise doit procéder l'identification des information dont elle doit disposer pour prendre des décisions dans des conditions satisfaisantes :

- . nécessité de s'inscrire sur une courbe d'apprentissage,
- . étudier les points de vulnérabilité de l'entreprise,
- . réaliser un diagnostic du système d'information,
- . déterminer un plan de recherche,
- . élargir ses capteurs d'informations,
- . se faire conseiller par des prestataires extérieurs,
- . drainer les informations inattendues.

### **2.2.3 Le traitement**

Les informations collectées doivent être dirigées par des experts internes et externes qui auront à les traiter et à juger de leur pertinence. Pour cela, l'entreprise aura recensé et précisé l'expertise et ses circuits de validation. Comte tenu des difficultés à faire travailler ensemble des équipes différentes, le traitement s'avère une étape souvent sacrifiée du cycle du renseignement.

Voici les dysfonctionnements internes susceptibles de contrarier le traitement de l'information :

- . un manque de considération pour le travail d'analyse,
- . une sous-estimation des risques de manipulation de l'information
- . une saturation des emplois du temps
- . le manque d'efficacité collective

#### **2.2.4 La diffusion**

Une fois validée, l'information doit aller vers ses destinataires dans un format adapté. Il s'agit alors d'examiner si les informations répondent aux questions qu'ils se posent. Là encore, cette étape est trop souvent négligée, les destinataires ne sont pas toujours bien identifiés. Ce dysfonctionnement est particulièrement vrai dans les PME.

Parmi les dysfonctionnements internes contrariant le traitement de l'information, nous retenons :

- . une veille incomplète
- . un manque de capitalisation des expériences
- . une production de documents inexploitable
- . une désorganisation de la mémoire collective, une surabondance d'informations non ciblées.
- . un défaut de circulation
- . la rétention d'information

Pour optimiser la diffusion de l'information, il importe donc de :

- . concentrer son énergie sur la pertinence de l'information,
- . définir des formats de diffusion adaptés aux différents destinataires,
- . disposer d'une bonne vision du travail de chacun,
- . faire émerger les éléments de synthèse des documents produits en interne,
- . valoriser le personnel en fonction du degré d'utilisation des documents produits.

#### **2.3 Le « rebouclage » du cycle**

Après avoir diffusé les informations aux destinataires en fonction de leurs besoins et de leurs missions, de nouvelles questions apparaissent. Celles-ci permettent de corriger les zones prioritaires de recherche, ce qui aboutit tout naturellement à un nouveau cycle du renseignement. Toute consommation d'information permet à l'entreprise de nourrir sa propre réflexion en confirmant ou infirmant les connaissances existantes. Puis à son tour enrichie par l'organisation, l'information qui voit donc sa propre valeur augmenter, est confrontée aux questions posées par le dirigeant en début de cycle : « Puis-je agir ? Doit-on remettre en cause les actions à mener ? Étaient-ce finalement les bonnes questions ? » Le questionnement renaît et par enrichissement successif, l'organisation a créé en son sein un processus continu de management de l'information à haute valeur ajoutée.

### **3. L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE OFFENSIVE**

#### **3.1 Concepts**

L'approche conflictuelle des rapports de forces économiques, qu'ils s'agissent de relations entre firmes ou entre États, a généré de nouvelles pratiques regroupées sous l'expression d'intelligence économique offensive. Celle-ci, se fonde au préalable sur les éléments constitutifs de l'étape préliminaire avec la mise en œuvre du cycle du renseignement. Mais cette forme de l'intelligence économique ne vise pas à accroître directement la performance de l'entreprise, elle cherchera au contraire à dissuader le concurrent de porter atteinte à son intégrité patrimoniale. Dans son expression la plus radicale, il s'agira même de déstabiliser son adversaire par l'information. Ces pratiques sont loin d'être marginales. Elles se développent chaque jour davantage et elles révèlent la non préparation et l'incapacité des organisations pour lutter face à ces risques nouveaux. Ces procédés de guerre de l'information<sup>6</sup> également baptisés infoguerre ou info-déstabilisation sont issues de pratiques subversives que l'on croyait à jamais disparu.

Ces manœuvres ont certes existé de tout temps, elles révèlent aujourd'hui un caractère originale car il est devenu aisé de déstabiliser un groupe international, malgré des moyens limités. De plus les entreprises n'ont jamais été aussi dépendantes de l'évaluation des marchés financiers, des fonds et pensions et de l'opinion publique. L'histoire récente rappelle les mésaventures de plusieurs multinationales :

. L'affaire Brent spar où Shell perdit plusieurs millions de dollars dans une communication de crise inadaptée face à la campagne de Greenpeace,

. La déstabilisation du groupe Perrier et son retrait du marché américain au début des années 1990.

---

<sup>6</sup> Nous veillerons à différencier les trois déclinaisons existantes. La Federation of American Scientists parle de guerre *par*, *pour*, et *contre* l'information. Ces théories nées au Pentagone à l'occasion de la guerre du Golfe sont aujourd'hui transposées dans la sphère économique et géoéconomique. Dans le premier cas, il s'agira d'affaiblir l'adversaire et de bloquer sa capacité d'action. Dans le second, il importe de maîtriser les canaux de diffusion de l'information. Enfin, le troisième aspect relève de la sécurité des systèmes d'information, puisqu'il s'agit ici d'empêcher le concurrent d'émettre de l'information.

. La campagne de boycott intenté par Boeing contre la firme française ATR (filiale d'Airbus). Cette dernière a également disparu du continent américain,

. Les pétroliers français Total, puis Elf, victimes de stratégies de harcèlement de la part de leurs concurrents américains (Birmanie, Tchad),

. La défaite médiatique de Ford aux Etats-Unis face aux agissements indélicats d'un étudiant,

. etc.

Tous ces agissements ont un coût identifié. Ils contribuent à « détruire » la valeur de l'entreprise qui en est victime. Mais les pertes financières ne constituent pas les seuls risques encourus par les entreprises. L'atteinte à l'image « corporate » est souvent écornée pour de longues années. Il devient alors très difficile, malgré un marketing dynamique de redorer son blason auprès des consommateurs.

### **3.2 Enjeux**

La guerre de l'information doit se concevoir comme une stratégie menée dans un rapport du faible face au fort. Dans ce type de relations, le dominant continue de maintenir son avantage par de savantes opérations d'influence indirecte, et par une maîtrise de la gestion offensive des sources ouvertes. A cet égard, face à l'hégémonie de l'adversaire, le faible ne dispose plus guère que d'une marge de manœuvre réduite. Celle-ci tend néanmoins à se réduire et à sortir du cadre de la perturbation depuis l'avènement d'Internet. Vecteur efficace et accessible au plus grand nombre, cet outil présente l'immense avantage d'être en outre « quasi sans effet collatéral et non létal ». L'histoire de vassaux contestant l'ordre établi recèle des ruses développées par le recours aux stratégies indirectes de contre-influence. La nouvelle économie n'échappe pas à ces tentatives de résistance, que les acteurs défendent des intérêts nationaux ou transnationaux, ou qu'il s'agisse de courants d'opinion issus de la société civile. Plusieurs travaux sur la culture de combat dans la posture du faible attestent de la nécessité d'identifier les vulnérabilités et les contradictions internes de son adversaire, afin de le contenir, de l'affaiblir et éventuellement de le dissuader.

C'est pourquoi il importe de parfaitement maîtriser les modes opératoires classiques de ce type d'affrontement. Si les origines de la guerre de l'information sont très anciennes (voir Sun Zi ainsi que la pensée grecque précédant Aristote), le XXI<sup>è</sup> siècle a assisté à la naissance de courants de pensées particulièrement innovants dans ce domaine. Au delà de toute lecture idéologique, il est nécessaire de se réapproprier les

méthodes de l'école kominternienne (approche mondialiste, techniques d'agit-prop), soviétique (désinformation, manipulation des élites, caisses de résonance), trotskiste (entrisme et noyautage) et maoïste (combat du faible au fort, contre-information). Si les mutations principales portent sur la communication et les modes opératoires, les règles opérationnelles du combat demeurent identiques puisque quel que soit le point d'appui, il est primordial de toujours privilégier les actions à fortes résonance médiatique. Cette forme d'affrontement que l'on croyait disparue à jamais a été réactivée depuis la chute du mur de Berlin. L'actualité quotidienne est désormais riche en conflits où l'art de la ruse et la polémique acquièrent une dimension nouvelle.

Gagner la guerre de l'information figure donc comme un défi majeur de ce siècle naissant car l'entrée dans la société de l'information représente pour les entreprises deux obstacles qu'il convient de surmonter : savoir utiliser l'information comme le levier principal de son essor économique et maîtriser son usage dans les rapports de forces concurrentiels globaux et locaux. La mondialisation des échanges et le durcissement du jeu concurrentiel ne tolère plus de conquêtes commerciales fondées sur le couple produit/marché. La maîtrise, le contrôle et la diffusion de l'information, ne constituent plus uniquement un vecteur de connaissance et d'anticipation, mais une arme offensive, principale matière première de l'économie. Il importe donc de s'appuyer sur l'ensemble des stratégies indirectes<sup>7</sup> disponibles qui permettent un encerclement progressif des intérêts adverses. Cela réclame une parfaite connaissance des mécanismes psychologiques et psychosociologiques des organisations.

### **3.3 Méthodologies**

Les opérations de guerre de l'Information se répartissent dans le domaine économique en 3 catégories : *tromperie* (désinformation, manipulation, discrédit du concurrent), *contre-information* (identification des points faibles de l'adversaire, exploitation de ses contradictions, utilisation de l'information vérifiable), *résonance* (faire de « l'agit-prop », optimisation de caisses de résonances, création de réseaux d'influence, animation de forums de discussion). (Voir l'annexe Quatre)

Fondamentalement, Mais les règles principales de combat sont toujours les mêmes : privilégier autant que possible la contradiction principale de l'adversaire par rapport aux contradictions secondaires (dans certaines stratégies, attaquer sur le plan secondaire permet de jauger la réactivité de l'adversaire et éventuellement de l'endormir par

---

<sup>7</sup> Voir annexe Deux

une défaite prévue), encercler dans l'encerclement (enfermer l'adversaire dans un discours justificatif), éviter au maximum l'attaque frontale.

Quant au concept de *perception management*, il recouvre les actions consistant à fournir et/ou à camoufler une information sélectionnée et des indices à des audiences étrangères de façon à influencer leurs émotions, leurs motivations et leurs raisonnements objectifs. Pour les organismes de renseignement et les décideurs de tous niveaux, ces actions consistent à influencer les évaluations officielles pour parvenir en final à rendre les comportements et les agissements officiels étrangers favorables aux objectifs de l'émetteur. De plusieurs façons, le perception management combine l'apport d'informations authentiques avec des opérations de sécurité, de dissimulation et d'intoxication et des opérations psychologiques.

#### **4. L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DANS UNE PERSPECTIVE GÉOÉCONOMIQUE**

##### **4.1 Introduction à la notion d'intérêt de puissance**

La globalisation des échanges met en exergue plusieurs contradictions fondamentales : L'intérêt de puissance est supérieur à l'intérêt de l'entreprise, le patriotisme économique est un levier de développement, une doctrine de sécurité économique ne peut se concevoir uniquement avec une approche défensive. Lorsqu'en 1988, Les États-Unis prennent connaissance du rapport Japan 2000, qui révèle la dépendance des infrastructures nationales d'information, les administrations Bush et Clinton décident l'instauration d'une doctrine de sécurité économique de temps de paix<sup>8</sup>.

Deux visions de l'intelligence économique se dégagent. L'une est relative à l'étude et la pratique des rapports de forces concurrentiels, la seconde se développe dans le cadre des relations géoéconomiques. Ainsi, les principes de libre concurrence d'une part et les principes de sécurité économique d'autre part, recouvrent deux univers fondamentalement différents.

---

<sup>8</sup> La doctrine américaine de sécurité économique vise à

<b>Rapport concurrentiel</b>	<b>Rapport géoéconomique</b>
<p><b>La compétitivité des entreprises</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Les accords du GATT</li> <li>. Les lois du marché</li> <li>. Les principes de libre concurrence</li> <li>. L'organisation mondiale du commerce</li> <li>. La primauté des intérêts individuels</li> </ul>	<p><b>La compétitivité des économies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Les divergence entre intérêts nationaux</li> <li>. La connivence nationale</li> <li>. Les principes de sécurité économique</li> <li>. Les dispositifs nationaux D'IE</li> <li>. La primauté des intérêts collectifs</li> </ul>

(d'après le tableau de Christian Harbulot)

Schématiquement, les principes de sécurité économique qui concernent 15 à 20 % des échanges mondiaux, se trouvent au cœur du jeu des États, de leurs ambitions sur le plan stratégique, de leur positionnement, de leurs projections vers l'avenir. Il n'existe pas de corrélation systématique entre la concurrence des entreprises et la géoéconomie des nations. La comparaison entre l'intelligence économique des entreprises et celle des États montre que nous sommes en présence de logique qui ne sont pas superposables comme le montre le tableau suivant :

<b>Intelligence économique des entreprises</b>	<b>Intelligence économique des États</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Développement de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> <li>. Les produits</li> </ul> </li> <li>. L'information centrée sur les métiers <ul style="list-style-type: none"> <li>. Le lobbying</li> </ul> </li> <li>. Le marché privé de l'information <ul style="list-style-type: none"> <li>. Le PDG</li> </ul> </li> <li>. La culture de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Préservation de la puissance <ul style="list-style-type: none"> <li>. Le marché mondial</li> </ul> </li> <li>. L'information centrée sur les réseaux <ul style="list-style-type: none"> <li>. L'influence</li> </ul> </li> <li>. Le processus stratégique <ul style="list-style-type: none"> <li>. Le cadre stratégique</li> </ul> </li> <li>. La culture du renseignement</li> </ul>

(d'après un tableau de Christian Harbulot)

## Annexe Une

### LES TYPES DE VEILLE ET LEURS OBJECTIFS

*in*

( Les PME face au défi de l'intelligence économique)

Gustave, Moinet, Hassid,  
Paris, Dunod, 1998

#### Veille concurrentielle et commerciale (produit/marché)

<p>OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Recherche d'un positionnement original</li><li>. Recherche de partenariat stratégique et de fusion-acquisition</li><li>. Analyse de la stratégie des concurrents</li><li>. Découverte de voies de diversification</li><li>. Benchmarking des meilleures pratiques</li><li>. Analyse du besoin des clients et recherche de contrats</li><li>. Rattachement ou création d'une logique réseau inter-entreprises ou public-privé, etc.</li></ul>	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Nouveaux produits concurrents</li><li>. Nouveaux positionnements des firmes</li><li>. Émergence de produits de substitution</li><li>. Concurrence déloyale</li><li>. Campagne de dénigrement sur l'entreprise ou sur les produits</li><li>. Perte de partenariat ou disparition d'un réseau</li><li>. Rachat de concurrents importants, etc.</li></ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### Veille technologique (production/technologie)

<p>OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Recherche d'une invention susceptible d'être transformée en innovation (nouveau produit)</li><li>. Technologie de rupture</li><li>. Nouveaux outils de production</li><li>. Nouveaux matériaux</li><li>. Nouvelles matières premières</li><li>. Nouveaux procédés</li></ul>	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Propriété industrielle : brevets, marque, know-how, organisation du travail</li><li>. Biens matériels : détérioration, vol.</li><li>. Approvisionnement : matières premières et produits intermédiaires, conflits avec des fournisseurs, rachat de fournisseurs par des concurrents</li><li>. Système informatique : destruction, détournement, manipulation</li></ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### Veille financière

<p>OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Amélioration des taux d'emprunt et de placement</li><li>. Nouvelles sources de financement</li><li>. aides publiques, etc.</li></ul>	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. opérations financières illicites</li><li>. OPA hostile, cession sauvage d'actions</li><li>. Perte de contrôle</li><li>. Perte de source de financement, etc.</li></ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **Veille organisationnel / ressources humaines**

<p><b>OPPORTUNITÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Identifier et tirer parti des nouveaux cycles de formation</li><li>. Extrapoler sur l'évolution des métiers</li><li>. Trouver de nouvelles formes d'organisation plus motivantes, etc.</li></ul>	<p><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Débauchages de personnes clés</li><li>. divulgation d'informations dans un cadre légal ou illégal</li><li>. Indiscrétion d'un intervenant temporaire</li><li>. Impact négatif du développement rapide d'un concurrent sur le moral des équipes, etc.</li></ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **Veille politique / réglementaire**

<p><b>OPPORTUNITÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Découvrir les opportunités offertes par les projets de lois</li><li>. Détection d'une évolution jurisprudentielle susceptible d'être exploitée</li><li>. Repérer les dossiers en suspens pour effectuer des actions de lobbying</li></ul>	<p><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Changement de la réglementation</li><li>. Évolution de la jurisprudence</li><li>. Coûts supplémentaires engendrés par un renforcement des normes</li><li>. Actions de lobbying défavorables à l'entreprise</li></ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Annexe Deux

### LES CONCEPTS STRATÉGIQUES D.I.A

*in*

( Bases de connaissances sur la mondialisation des cultures)

Bernard Nadoulek

Paris, Centre de Recherche des Chefs D'entreprises, 1992

<b>Le direct</b>	<b>L'indirect</b>	<b>L'anticipation</b>
<b>Conflit bipolaire : Un contre un</b>	<b>Conflit multipolaire : Tous contre tous</b>	<b>Conflit autocentré : Un contre tous</b>
<b>Objectif : Agir sur la situation et le rapport de force</b>	<b>Objectif : Agir sur le système, les règles et les relations entre acteurs</b>	<b>Objectif : Agir sur ses propres forces et sur le contexte</b>
<p style="text-align: center;"><b>Les principes techniques et leurs limites</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Combattre et vaincre</b> Mécanisme action-réaction. Surenchère d'attaques et de contre-attaques, montée aux extrêmes de la violence. But : La victoire décisive. Limites : Destruction ou épuisement mutuel</p>	<p style="text-align: center;"><b>Les principes techniques et leurs limites</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Vaincre sans combattre</b> Mécanismes de délocalisation. Jeux de menaces dissuasives et d'encercllement But : Garde l'avantage dans la répartition des forces. Limites : complexité et fragilisation du système</p>	<p style="text-align: center;"><b>Les principes techniques et leurs limites</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Vaincre avant de combattre</b> Mécanismes de redéploiement. Maîtrise d'une sphère d'influence où la capacité de frappe soit plus puissante que celle de tous les adversaires réunis. But : Maintenir sa supériorité Limites : rigidité, fuite en avant</p>
<p style="text-align: center;"><b>Les règles de la tactique</b></p> <p style="text-align: center;"><b>L'escalade</b> Attaque au centre. Concentration des forces et de la puissance de feu sur les points clefs. Recherche de l'attaque décisive</p>	<p style="text-align: center;"><b>Les règles de la tactique</b></p> <p style="text-align: center;"><b>La dissuasion</b> Se retrancher solidement. Dissémination et encercllement. Guérilla : esquive de la force et attaque des faiblesses adverses. Recherche de l'avantage</p>	<p style="text-align: center;"><b>Les règles de la tactique</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Le redéploiement</b> Maillage des forces : création du point d'appui, du levier et de la sphère d'influence. Analyse des faiblesses adverses. Recherche de l'action unique.</p>

<p align="center"><b>Les lois de la stratégie</b></p> <p align="center"><b>Guerre totale</b></p> <p>Détruire les forces adverses. Moyen : la puissance, l'axe d'alliance fondé sur l'intérêt commun et le commandement militaire unifié</p>	<p align="center"><b>Les lois de la stratégie</b></p> <p align="center"><b>Guerre limitée</b></p> <p>Garder sa liberté de mouvement. Moyens : la mobilité, l'anneau de coalition fondé sur le danger commun et le renseignement</p>	<p align="center"><b>Les lois de la stratégie</b></p> <p align="center"><b>Guerre éclair</b></p> <p>Maintenir sa supériorité. Moyens : la surprise, le redéploiement évolutif, et le verrouillage de la sphère d'influence</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Aucune des matrices, aucun des principes, des lois, des règles n'a de valeur absolu, leur intérêt est qu'ils offrent, ensemble, une combinatoire, un langage de l'action. Ces matrices stratégiques sont des modèles purement théoriques, aucune d'elles n'existe à l'état pur dans la réalité où elles se superposent, se succèdent et se complètent. Une bonne stratégie évolue, change de forme avec l'évolution du conflit, elle n'est donc ni directe, ni indirecte, ni anticipation elle est le jeu même du changement. Dans chaque conflit et pendant chaque conflit, la stratégie est une combinaison appropriée du direct et de l'indirect avec son résultat : ou la défaite ou l'anticipation. Dans cette combinatoire, la stratégie fait varier les formes de l'action, accompagne la dynamique du conflit, utilise, le bon principe au bon moment selon les circonstances. La stratégie est aussi un art fondé sur les interprétations, un langage de l'action où les concepts n'évacuent jamais l'homme, L'irrationnel, l'émotionnel, l'aléatoire, le hasard.

**Annexe Quatre**  
**« L'affaire Elf »**  
**Cas de Déstabilisation stratégique par l'information**

Didier Lucas, Alain Tiffreau,

*In*

Guerre économique et Information, Les stratégies de subversion  
(Paris, Ellipses, 2001)

## **1. APPROCHE STRATEGIQUE DE L'ENCERCLEMENT**

### **1.1 Un projet aux enjeux géoéconomiques majeurs**

#### **1.1.1 Contexte**

À la fin de l'année 1996, les groupes pétroliers Exxon, Shell et Elf réunis au sein d'un consortium signent un accord avec le gouvernement tchadien pour exploiter un gisement au sud du pays. Exxon et Shell possèdent 34,6% des parts du consortium, les derniers 17,3% reviennent à l'opérateur français. Les réserves pétrolières du bassin de Doba, situé à 500 km au sud de N'Djamena, sont estimées à 900 millions de barils. La production maximale doit atteindre 225 000 barils par jour et être acheminée par un oléoduc de 1076 kilomètres jusqu'au port camerounais de Kribi. Au début de l'année 1999 les travaux n'ont toujours pas commencé, les nombreuses réserves posées par les mouvements écologistes et les bailleurs de fonds ont retardé plusieurs fois ce projet. L'État tchadien, un des plus pauvres du globe ne peut dissimuler son impatience car la durée prévue desdits travaux (deux ans) retarde d'autant la rente annuelle de 100 millions de dollars qui doit lui revenir lorsque l'oléoduc sera opérationnel.

En juin dernier 1999, la Banque mondiale termine les études environnementales liées à l'évacuation du pétrole. Le coût du pipeline et du terminal est alors évalué à 2 milliards de dollars. Les opérateurs prévoient de dépenser 1,5 milliards de dollars supplémentaires pour la mise en exploitation du bassin. Au total, il est prévu que les pétroliers prennent à leur charge environ 25% du coût du pipeline. Le complément doit être financé par la Banque mondiale, des prêts accordés par la Société Financière Internationale ainsi que par un pool bancaire. Par ailleurs, la Banque mondiale en association avec les autres bailleurs de fonds, dont l'Union européenne, a verrouillé l'attribution des dividendes pétroliers versés au Tchad — ces précautions sont motivées par les incertitudes politiques du pays et une gestion orthodoxe des finances publiques... Ainsi les royalties seront affectées sur des comptes bancaires offshore, et destinées à des projets de développement globaux, gérés conjointement par l'ensemble des bailleurs de fonds et le gouvernement. Tout semble donc parfaitement fonctionner. Il convient néanmoins d'attendre la décision du comité de stratégie de la Banque mondiale, seul habilité à formuler un aval définitif au projet. Or de l'aveu même des promoteurs, tout porte à croire que les organisations écologiques (notamment allemandes et néerlandaises) développeront des arguments de nature à infléchir le vote de

leur gouvernement respectif. Pourtant au début de l'été, dans sa revue *Alert Action*, une association américaine de sauvegarde de l'environnement le *Rainforest Action Network* (RAN) publie une étude sur les conséquences écologiques inhérentes à la réalisation du pipeline Tchad-Cameroun. Il y est question de la disparition à court terme d'espèces végétales et animales parmi lesquelles, les gorilles, les chimpanzés, les éléphants et les rhinocéros. Des experts indépendants se penchent sur le devenir de tribus pygmées telles les Baka et Bakola... Les protestations gagnent en intensité dès le mois de septembre. Le 27, une opération « coup de poing » est orchestrée au siège de la Banque mondiale, où un jeune militant du RAN accroché à la façade, se suspend trente mètres au-dessus du sol. Devant des centaines de badauds et journalistes, Harold Linde s'emploie à dénoncer, au travers de ce projet, le rôle joué par la Banque dans le soutien à des régimes dictatoriaux et corrompus. Le RAN, aux moyens de slogans chocs « le dollar et la corruption achètent le meurtre et la destruction » ou bien « l'Afrique n'est pas à vendre », a réussi son exceptionnel coup médiatique. Depuis quelques jours, la ville de Washington est recouverte d'affiches à l'effigie de James Wolfensohn (le directeur général de la Banque mondiale) barrée du sinistre *Wanted*. Les agences de presse du monde entier — parmi lesquelles Reuters, Associated Press, Agence France Presse — vont bientôt relayer les revendications du mouvement écologiste américain.

Des trois opérateurs du consortium, les deux pétroliers européens sont le plus affectés par la campagne du RAN. Effectivement, les manifestations chaque jour plus nombreuses visent essentiellement Elf et Shell déjà fragilisé par une affaire similaire au Nigeria. Le 12 novembre, Seul Exxon — dont la prise de participation initiale était de 40% — reste en course, ses deux associés ont décidé de se désengager progressivement du consortium. Elf pour sauver les apparences tentera de justifier sa position, en affirmant que l'exploitation du champ tchadien n'est pas compétitive face à l'offshore du golfe de Guinée. Par ailleurs les deux groupes semblent penser que ce projet ne peut que nuire à leur image... Le RAN a remporté une bataille. La banque mondiale, devant ce désengagement soudain a préféré repousser à une date ultérieure la décision sur sa participation au projet. Cela ne semble guère inquiéter le Groupe Exxon...

### **1.1.2 L'optimisation des tactiques de l'indirect**

À priori, tout incite à croire que les deux acteurs européens ont été victimes d'une déstabilisation au profit du seul pétrolier américain. Ce dernier n'a d'ailleurs jamais caché qu'il souhaitait faire de ce projet une tête de pont en Afrique, et a toujours affirmé sa ferme volonté de poursuivre sa réalisation sans Shell, ni Elf. Si au départ, les protagonistes nourrissaient les craintes de voir ressurgir quelque mouvement contestataire européen (Greenpeace notamment), ils ne se sont pas inquiétés de l'entrée en scène du *Rainforest Action Network*.

Auparavant, les résultats des campagnes de cette association américaine basée à San Francisco ne permettaient pas d'imaginer un tel dénouement. Cette organisation qui milite pour la préservation des forêts tropicales est

mondialement connue, elle ne jouit cependant pas du même crédit que sa consœur Greenpeace. L'objet même de ses campagnes (veiller au respect de la faune, de la flore et des massifs forestiers sous peine de mettre gravement et irrémédiablement en péril les équilibres de l'écosystème) suscite moins l'adhésion de l'opinion publique internationale, davantage préoccupée par les questions de sécurité nucléaire, d'alimentation, voire de pollution à grande échelle. Elf n'a donc pas daigné accorder un quelconque crédit au RAN, tant la lutte pour la protection des grands singes et autres rhinocéros semblait vouée à l'échec. Quant au sort de quelques tribus pygmées, les dédommagements financiers habituels devaient suffire à éteindre les protestations naissantes. Les événements ont pris une tournure inattendue et autrement plus dangereuse, lorsque le RAN a choisi de mener l'action sur le terrain politique.

Dénoncer les travers politiques de la Banque mondiale, jeter l'opprobre sur les firmes liées au projet, mettre en évidence le fort taux de corruption des pays concernés, tels étaient les objectifs (atteints) du RAN. Le mouvement écologique au vu du dernier rapport de l'ONG *Transparency International*, s'est d'ailleurs empressé de médiatiser la triste dernière place occupée par le Cameroun. Les troubles politiques de ces dernières années qui agitèrent cette région d'Afrique, et la répression couramment pratiquée sur les opposants au régime ont continué de jeter le discrédit sur les entreprises étrangères sous contrat avec ces gouvernements. Par souci du « politiquement correct africain » le Département d'État américain dissuadait depuis plusieurs mois déjà, les multinationales (non américaines !) soucieuses d'investir dans ces contrées. À la même période, des cadres locaux de Shell avaient remarqué la présence sur les lieux, de petits groupes de pression dont l'origine n'est pas officiellement établie, et qui écumaient les villages afin de sensibiliser les populations sur les risques de pollution engendrées par la construction de l'oléoduc. Ils expliquaient aux agriculteurs que ce projet allait modifier la nature des sols, allant jusqu'à remémorer la « tragédie » occasionnée par le groupe Shell au Nigeria — le pétrolier anglais avait été reconnu coupable il y a quatre ans d'avoir laissé s'échapper plusieurs centaines de tonnes d'hydrocarbure, et ainsi dépasser plus de 360 fois la quantité autorisée par l'Union européenne. De plus, l'opinion publique s'était émue de l'assassinat par la junte au pouvoir du poète et environnementaliste Ken Saro-Wiwa qui avait maintes fois signifié son hostilité aux opérations de la firme anglaise au Nigéria.

Il convient dès lors de s'interroger sur le parti pris du RAN dont les attaques ciblées visaient les seuls Shell et Elf. Parallèlement Exxon s'est très vite attiré de nombreuses sympathies en communiquant sur les créations d'emplois relevant de son autorité, plus de 4600 postes d'ouvriers affectés au chantier de construction auxquels s'ajoutent 500 postes de cadres et ingénieurs... Par ailleurs, conformément à un *memorandum* (aujourd'hui déclassifié) du Département d'État américain, Exxon a sillonné toutes les localités concernées par le tracé initial de l'oléoduc, et films vidéos à l'appui s'est empressé d'informer « objectivement » les populations sur les bienfaits du

pipeline. La valeur de la politique américaine de sécurité économique<sup>9</sup>, via notamment *l'Advocacy Network Center* et la *War Room*, n'est plus à démontrer. Elle passe par un suivi systématique des grands contrats, une assistance à ses firmes, et consiste par ailleurs en un lobbying intense auprès des organisations internationales (ONU, OTAN, OMC, Banque mondiale ...). Le RAN s'est-il « servi » de la banque mondiale, afin de satisfaire les intérêts de la société américaine ? Une étude rapide de l'origine des ressources financières du RAN, montre que l'association bénéficie des généreuses donations de la fondation Goldman. Cette fondation très influente subventionne sur toute la planète moult organisations œuvrant pour la sauvegarde de l'environnement. Elle décerne annuellement des prix d'excellence (aussi appelés « Prix Nobel de l'environnement ») pour récompenser les actions éminemment méritoires en faveur de l'écologie. Le RAN figure d'ailleurs parmi les derniers récipiendaires, à ce titre il a reçu un million de dollars, somme en partie affectée à ses campagnes africaines... La fondation Goldman est l'émanation philanthropique de la *Goldman Insurance Services*, compagnie située elle aussi à San Francisco. Elle figure parmi les grandes sociétés américaines de courtage d'assurance et compte au titre de ses prestigieux clients les plus grands noms d'entreprises de la Côte Ouest des États-Unis. C'est pourquoi, au regard des forts liens traditionnels qui existent entre les agences fédérales américaines de renseignement et les firmes du secteur de l'assurance ; compte tenu des enjeux économiques et politiques liés à ce projet, nous ne pouvons exclure l'hypothèse selon laquelle l'association écologiste aurait été manipulée dans le seul dessein d'éliminer les concurrents européens d'Exxon. Il convient maintenant de s'attarder sur les tactiques déployées par les protagonistes et qui ont conduit au désengagement total de Shell et Elf.

## **1.2 Stratégies des acteurs**

### **1.2.1 Tactique de harcèlement à la périphérie**

Fidèle aux méthodologies mises en œuvre par les organisations évoluant dans un rapport du faible au fort, l'association américaine a construit son action sur deux axes majeurs au demeurant classiques, mais à l'efficacité éprouvée. La méthode adoptée est celle de la stratégie indirecte caractérisée en outre par une attaque surprise de bon aloi. Les frappes dispersées à la périphérie de l'objectif ont signifié le début d'un processus d'usure auquel ne pouvait faire face la société Elf, dont la culture en matière de guerre de l'information s'est avérée inexistante. Les seules mesures prises par la firme française relèvent encore de la traditionnelle, mais inadaptée communication de crise. Le RAN en prenant soin de toujours conserver le choix du terrain et l'initiative de l'action a procédé (au plan chronologique) de la sorte :

---

<sup>9</sup> *Revue française de géoéconomie*, « L'Amérique conquérante, stratégies pour le XXI<sup>e</sup> siècle », numéro 2, été 1997, et notamment l'article de Jean-François Daguzan « Les États-Unis à la recherche de la supériorité », pages 69-84.

- . Élaboration et argumentation du prétexte moral (rupture de l'écosystème, atteintes à l'intégrité des populations locales, collaboration avec des régimes politiques considérés comme dictatoriaux)
- . Accentuation de la grille de lecture démocratique, propagande du message écologique au travers des canaux traditionnels de communication, (revue de l'association, puis presse écrite et télévisions internationales)
- . Utilisation de la société civile comme caisse de résonance (le débat est porté sur le territoire américain forcément moins vindicatif à l'encontre de Exxon)
- . Actions sur la voie publique (nombreuses manifestations de rue hostiles à Shell et Elf)
- . Pression sur l'institution (dénonciation de la politique de la Banque mondiale)

A l'instar de sa consœur Greenpeace, le RAN a vite perçu les opportunités et la nécessité de recourir aux méthodes indirectes pour mener son combat contre les pétroliers européens. Dans l'incapacité de rechercher une victoire par destruction de l'adversaire (principe d'attaque au centre du dispositif ennemi par la concentration et la combinaison de forces), l'association américaine a fait montre d'une parfaite connaissance des tactiques du faible ; dissémination des forces, harcèlement, encerclement et recherche de l'avantage par épuisement de l'adversaire. S'il n'apparaît pas à l'origine de la déstabilisation du pétrolier français, le RAN figure néanmoins comme le principal artisan de cette manœuvre. La campagne de harcèlement a pleinement atteint son objectif. Le retrait sans condition des deux opérateurs européens a interrompu le lancement des opérations. Le groupe Exxon se retrouve désormais seul au sein du consortium. Il est subordonné à la décision finale de la Banque mondiale qui devra décider de l'arrivée de nouveaux partenaires ou au contraire, de confier la totalité des risques (mais aussi des bénéfices) au pétrolier américain<sup>10</sup>. L'actualité récente a confirmé avec le retour de Chevron la victoire de la machine de guerre économique américaine.

### **1.2.2 Elf en échec : la non évaluation de la menace**

La firme française possède une expérience de l'Afrique noire qui lui confère, si ce n'est une garantie d'infailibilité, du moins une connaissance certaine du terrain mais aussi des pratiques politiques et économiques locales, des mœurs, des us et coutumes de nombreuses contrées qui auraient dû lui permettre d'anticiper la crise dont elle vient d'être victime. Officiellement, elle communique sur des aspects financiers, allant jusqu'à affirmer que ce désengagement est uniquement motivé par des perspectives de bénéfices moindres que ceux escomptés dans l'offshore du golfe de Guinée...

---

<sup>10</sup> Dès le retrait des opérateurs européens, des sources américaines prédisaient un retour de Chevron qui avait été supplantée par Elf en 1995 à la faveur du nouveau régime favorable à la France. Finalement à l'été 2000, la Banque mondiale a officialisé le retour de ... Chevron au sein du consortium et accueilli le pétrolier malais Pétronas.

En réalité, cet échec trouve son origine dans plusieurs manquements graves en terme de communication, et de maîtrise de la connaissance en amont. Si nous observons la stratégie discursive du groupe Exxon, représenté en réalité au sein du consortium par sa filiale Esso-Tchad, nous avons un aperçu complet des arguments susceptibles de désamorcer une crise. Exxon, nonobstant le peu de virulence du RAN à son encontre, a occupé dès les premières hostilités contre le projet d'oléoduc, le devant de la scène avec un site Internet dédié au projet<sup>11</sup> (voir figure 1). Ce site très dense et volontairement pédagogique prétend démontrer de manière « objective » et exhaustive les enjeux économiques et sociaux liés à la réalisation du projet. Loin d'adopter une démarche de justification, souvent assimilée à la volonté de cacher des desseins peu avouables, Exxon a endossé l'habit de la firme philanthropique soucieuse avant tout de l'avenir des populations africaines. L'ensemble des arguments développés dans le site vont dans ce sens. Les très nombreuses photos et films téléchargeables décrivant les conditions de vie actuelles au Tchad accentuent le sentiment de bienveillance vis-à-vis de ces gens frappés par la misère. Dès lors, comment refuserait-on de soutenir une entreprise qui contribue à créer de la richesse, et apporte parallèlement son concours à des projets sanitaires et éducatifs ?

Le manque de clairvoyance du pétrolier français est significatif à maints égards. Trop longtemps il a considéré les premières manifestations hostiles du RAN comme n'étant que des agitations sans conséquences fâcheuses ultérieures. Tout comme la firme Shell déjà éprouvée dans l'affaire Brent Spar, Elf a failli dans la perception du rapport de forces entre les belligérants et par extension dans l'appréciation du théâtre d'opération. Quand Elf refuse de conceptualiser le rapport du faible au fort, cela se traduit par la logique discursive propre au conflit direct dans lequel l'acteur cherche à agir sur la situation. À la dichotomie vérité-erreur et au schème action-réaction du groupe Elf, le RAN a su composer un discours basé sur la dialectique et argumenter dans la polémique grâce à la maîtrise de la rhétorique. Les actions engagées furent les suivantes :

- Attaquer la crédibilité et disqualifier l'adversaire
- Jouer sur l'auditoire
- Éviter les points forts de l'argumentation adverse en se concentrant sur ses faiblesses
- Passer d'un argument à l'autre pour décontenancer
- Jouer sur les alliances et sur les partis en présence
- Bloquer la discussion en faisant enterrer ou repousser le problème

Rappelons que la rhétorique consiste en la maîtrise du discours par la mise en forme des arguments. Le discours est ainsi élaboré en fonction des objectifs et surtout de l'auditoire à qui revient la charge de déterminer la portée de ce discours. En réalité, il s'agit moins de démontrer la vérité que d'emporter l'adhésion. Le point fondamental qui distingue en effet cet art de la logique ou de la dialectique est l'importance accordée à celui qui détient la parole. La prise d'initiative est alors primordiale. Le RAN devenu expert dans la construction

---

<sup>11</sup> <http://www.exxon.com/eaff/esso Chad>

d'un discours sut décontenancer ses adversaires en jouant sur l'effet de surprise puis en exploitant au mieux les caisses de résonances que constituent les grandes agences de presse. Face à de tels arguments, sans cesse harcelé sur son argumentation, le groupe Elf en l'absence de tout culture de contre-information a du céder devant l'hostilité internationale.

Cette étude de cas illustre bien les dangers auxquels doivent aujourd'hui faire face les entreprises. Confrontées au durcissement du jeu concurrentiel, elles sont contraintes d'adapter leur stratégie globale. Elles doivent maintenant d'appréhender les risques nouveaux engendrés par le développement de l'Internet et la mondialisation. En effet, la déstabilisation par l'information n'est plus l'apanage de firmes disposant de quelques avantages concurrentiels. Désormais, la société civile, le monde associatif et ses représentants figurent comme autant de contre-pouvoirs capables de porter atteinte à l'intégrité de firmes internationales. Parions que les actionnaires ne sauraient tolérer longtemps de telles dérives qui portent atteintes à l'image de l'entreprise, et affaiblissent ses capacités financières.

## ELEMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

*Cette sélection comprend des ouvrages et des articles dont la lecture s'avère utile pour une meilleure compréhension de l'intelligence économique, qu'il s'agisse d'une approche macro ou micro-économique*

### OUVRAGES

- ARQUILLA J., RONFELDT D. (1999), *The emergence of Noopolitik : Toward an american information strategy*, Rand Corporation Editions
- BAUMARD P. (2000), *Analyse stratégique*, Dunod
- BAUMARD P. (1996), *Organisation déconcertées, la gestion stratégique de la connaissance*, Masson
- BEAUFRE A. (1963), *Introduction à la stratégie*, Armand Colin
- BEAUFRE A. (1997), *La stratégie de l'action*, Editions de l'aube
- BLOCH A. (1999), *L'intelligence économique*, Economica
- BOURNOIS F., ROMANI P.-J. (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica
- CLAMEN M (1995), *Le lobbying et ses secrets*, Dunod
- COUTEAU-BÉGARIE H. (1999), *Traité de stratégie*, Economica
- IMBEAULT M., MONTIFROY G.A. (1998), *Géopolitiques et économies : De rivalités économiques en conflits géopolitiques*, Sciences et Cultures & Frison Roche
- FORGUES B., *Processus de décision en situation de crise*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-IX Dauphine, 1993
- FRANCART L. (2000), *La guerre du sens. Pourquoi et comment agir dans les champs psychologiques*, Economica
- FRANCART L., PATRY J.-J. (1999), *Maîtriser la violence : une option stratégique*, Economica
- FREEMAN E. (1984), *Strategic management : A stakeholder approach*, Pitman
- FRIEDMAN G.&M. (1997), *The future of war*, Crown,
- FRONTIN (1999), *Les stratagèmes*, Economica
- GODET P. (1997), *Manuel de prospective stratégique : L'art et la méthode*, Dunod
- GUICHARDAZ P., LOINTIER P., ROSE P. (1999), *L'infoguerre : Stratégies de contre-intelligence économique pour l'entreprise*, Dunod
- HARBULOT C. (1992), *La machine de guerre économique*, Economica
- HARBULOT C, PICHOT-DUCLOS J. (1999), *La France doit dire non*, Plon
- HASSID L., JACQUES-GUSTAVE P., MOINET N. (1997), *Les PME face au défi de l'intelligence économique*, Dunod
- HUNTINGTON S.P. (1997), *Le choc des civilisations*, Odile Jacob
- JAKOBIAK F. (1998), *Maîtriser l'information critique*, Editions d'Organisation
- JOULE R.V., BEAUVOIS J.-L. (1998), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presse Universitaires de Grenoble
- KENNEDY P. (1994), *Préparer le XX<sup>e</sup> siècle*, Odile Jacob
- KIRCHER F. (traduction et commentaire) (1991), *Les 36 stratagèmes*, J-C Lattès
- KOENIG G. (1996), *Management stratégique : paradoxe, interactions et apprentissages*, Nathan
- LOROT P. (sous la direction) (1999), *Introduction à la géoéconomie*, Economica,
- LUTTWAK E. N. (1995), *Le rêve américain en danger*, Odile Jacob

MASSE G., THIBAUT F. (2000), *Intelligence économique, un guide pour une économie de l'intelligence*, De Boeck Université

MORSAIN, M-A. (2000), *Dictionnaire de management stratégique*, Belin

MUCCHIELLI R., (1972) *La subversion*, Paris, Bordas,

MUCCHIELLI R. (1970), *Psychologie de la publicité et de la propagande*, Editions Techniques

MUSASHI M. (1999), *Traité des cinq roues*, Albin Michel

NEILSON R. (1997), *Sun Tzu and information warfare*, Washington, National Defence University Press,

NONAKA I. HIROTAKA T. (1995), *The knowledge-creating company : how japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford university press

NORLAIN B., TRIBOT LA SPIÈRE L. (1999), *L'intelligence économique au service de l'entreprise*, Paris, Publisud

PAUCHANT T.C., MITROFI.I. (1995), *La gestion des crises et des paradoxes*, Editions Quebec-Amérique

PHÉLIZON J.F. (1998), *L'action stratégique : Stratèges et stratégies*, Economica,

POIRIER L. (1997), *Stratégie théorique*, Economica

PORTER M.(1986), *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions

PORTER M. (1999), *La concurrence selon Porter*, Paris, Editions Village mondial

PRESCOTT J., GIBBONS P. (1993), *Global perspective on competitive intelligence*, Society of Competitive intelligence Professionnals (SCIP)

ROUX-DUFORT C. (2000), *La gestion de crise : un enjeu stratégique pour les organisations*, De Boeck Université

ROUX-DUFOURT (2000), *Gérer et décider en situation de crise : outil de diagnostic de prévention et de décision*, Dunod

SIMON H. (1981), *The architecture of complexity*, Cambridge, the MIT press

SUN TZU (1978), *L'art de la guerre*, Champs Flammarion

VERNANT D.(1997), *Du discours à l'action*, Paris, PUF,

VOLKOFF V (1983), *Le montage*, Paris, Julliard

VOLKOFF V. (1998), *Petite histoire de la désinformation : Du cheval de Troie à Internet*, Editions du Rocher,

WALLISER B. (2000), *L'économie cognitive*, Odile Jacob

WOLTON D. (1999), *Internet et après ? Une critique théorique des nouveaux médias*, Flammarion

WRIGHT R.(1989), *Three scientists and their gods : Looking for meaning in an age of information*, Harper & Row

### **ARTICLES SCIENTIFIQUES ET ETUDES**

ARQUILLA J., « The strategic implications of information dominance », *Strategic Review*, Summer 1994

ARQUILLA J., DAVID R., « The advent of netwar », *RAND Co.*, 1996

ARQUILLA J., DAVID R., « Cyberwar is coming », *Comparative Strategy*, Vol. 12, N°2, Summer 1993

BAUMARD P., « Intelligence économique et sécurité aux Etats-Unis », *Étude, Fondation pour les Études de Défense*, 1998

BAUMARD P., « Conquêtes de marchés, États et géoéconomie », *Revue française de géoéconomie*, n°1, mars 1997

BAUMARD P., « Intelligence économique et nouveaux paradigmes de l'interaction concurrentielle », *Cahiers de l'Institut de Recherche en Gestion, Université Paris-XII*, juillet 1996

BAUMARD P., « Concertation et culture collective de l'information : Les nouvelles communautés d'intelligence », *Les Annales des Mines – Réalités industrielles*, avril 1992

BAUMARD P., HARBULOT C., « Intelligence économique et stratégie des entreprises : Une nouvelle donne stratégique », *Cinquième Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, le 14 mai 1996

BOURNOIS F., VOYNET-FOURBOUL C., « L'information stratégique dans les grandes entreprises françaises », *Revue française de gestion*, Juin 2000

BOYER Y., « La géoéconomie au centre de la politique extérieure de des États-Unis », *Revue Française de Géoéconomie*, n°1, mars 1997

CLINTON W. J. (Président), « A National Security Strategy of Engagment and to Future War », *Military Review*, vol. 71, january 1991

DUPONT DE DINECHIN Y., « Sécurité économique, défense économique », *Défense Nationale*, 11/1998

FORGUES B, « Nouvelles approches de la gestion de crise », *Revue française de gestion*, N°108, 1996

HARBULOT C., PICHOT-DUCLOS J. (Général), « L'émergence du renseignement de sécurité économique », *Enjeux Atlantiques*, 1995

HARBULOT C., PICHOT-DUCLOS J. (Général), « Le faux débat sur la guerre économique (comparaison des cultures, Asie, Europe, EU) », *Défense Nationale*, 05/1995

LOROT P., « De la géopolitique à la géoéconomie », *Revue Francaise de Géoéconomie*, n°1, mars 1997

VERNA G., « Ethique et intelligence stratégique », *2ème colloque international d'intelligence stratégique*, Lille, 1999

## MÉDIAGRAPHIE

*Les sites traitant de l'intelligence économique sont nombreux et inégaux. Par souci de qualité nous n'avons retenu qu'une courte liste qui permette néanmoins de se familiariser ou d'approfondir ses connaissances sur le sujet*

<http://www.veille.com>

(Un des meilleurs portails francophones sur l'intelligence économique. De nombreux liens, un forum)

<http://www.abeille.org>

(Un bon annuaire de l'intelligence économique, permet de mener des recherches efficaces)

<http://www.scip.org>

(Le site incontournable des professionnel de la discipline. De nombreux liens et articles)

<http://www.ege.eslsca.fr>

(le site de l'école de guerre économique. Sont disponibles des articles en Christian Harbulot sur l'intelligence économique et la guerre économique)

<http://www.adit.fr>

(équivalent français du CRIQ, des ressources thématiques intéressantes. Offre surtout la possibilité de télécharger des agents de recherche intelligents. Une bonne approche institutionnelle de l'IE)