



## **L'ULTIMA RATIO D'UNE STRATEGIE DE PUISSANCE: LE DEPLOIEMENT D'UNE POLITIQUE D'INFLUENCE**

(Chapitre de l'ouvrage *Business sous influence*  
dirigé par Ludovic François, Dunod 2004)

*Par Didier Lucas et Christian Harbulot*

### **MOTS CLES :**

Postmodernisme, Géoéconomie, Influence, Stratégie de puissance

*L'art de gouverner, n'est autre au fond,  
Que de faire concourir les autres à sa propre position  
Non point en s'affairant soi-même,  
Mais en faisant qu'autrui soit conduit à le faire pour soi  
(François Jullien in Traité de l'efficacité)*

### **De la géométrie du temps et de l'espace dans la stratégie**

Le monde de l'entreprise découvre progressivement les effets indirects de la chute du Mur de Berlin. Pendant plusieurs décennies, la confrontation idéologique des Blocs de l'Est et de l'Ouest a gelé la perception des rapports de force économiques. Dans le camp occidental, l'analyse de l'affrontement se limitait le plus souvent à un discours sur la compétition entre marques de produits. Il était en effet inconcevable de fournir aux experts du Kremlin le moindre argument de propagande sur les contradictions géostratégiques qui divisaient les membres de l'OTAN et ses alliés. A l'Est, le dogme marxiste-léniniste se réduisait à la critique systématique du modèle capitaliste. Les analyses plus pointues étaient réservées aux seules directions des services de renseignement soviétiques qui centralisaient les études sur les affrontements entre économies occidentales. Ainsi, la conquête du marché mondial de l'alimentation animale par le lobby du soja américain a été l'objet de surveillances constantes sur une période allant des années 1940 jusqu'aux années 1980. Cette limitation volontaire du champ d'études des rapports de force économiques a bien évidemment faussé l'analyse de la réalité. Faut-il rappeler que, dès le début des révolutions industrielles, les affrontements entre puissances ont généré des manœuvres dont l'objectif dépassait très largement le strict cadre de la conquête territoriale. L'acquisition par tous les moyens de connaissances techniques, a figuré au cœur de l'affrontement entre l'empire Victorien à ses adversaires du moment. Cette évidence historique a été parfaitement décrite dans l'ouvrage d'Henri Hauser<sup>1</sup> sur l'agressivité commerciale allemande au début du siècle dernier<sup>2</sup>.

Depuis 1989, la redécouverte des approches stratégiques fondées sur la vitesse<sup>3</sup>, la manœuvre et la maîtrise de l'interaction tend à marginaliser les visions "classiques" (positivistes et déterministes) de la compétition bien qu'il ne s'agisse pas encore d'une rupture paradigmatique de la stratégie envisagée comme art, système ou science. Figure pionnière d'un tel débat, l'école de l'interaction dynamique est également celle de la liberté d'action où l'acteur cherche inmanquablement à s'affranchir des contraintes de ses environnements. Parce que "l'ouragan mondialiste" induit une complexité croissante et inédite, de nouveaux défis pèsent sur les nations. Accepter la généralisation de mouvements offensifs et les manœuvres informationnelles inhérentes au durcissement de la compétition, comprendre les stratégies à déployer en environnement fortement concurrentiel voire hostile, assimiler l'avènement d'un échiquier global où interagissent continuellement les facteurs géopolitiques, concurrentiels et sociétaux; tels sont les nombreux défis auxquels sont désormais confrontés les Etats. La forte atomisation des acteurs, la non territorialité (ou plutôt la dénationalisation) des marchés ainsi

---

<sup>1</sup> Professeur d'Histoire à la Sorbonne au début du XX<sup>ème</sup> siècle.

<sup>2</sup> Henri Hauser, *Les méthodes allemandes d'expansion économiques*, Paris, Armand Colin, 1916.

<sup>3</sup> P. Baumard & W.H. Starbuck, "Est il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques d'une firme?", in: F. Le Roy (Ed), *Nouvelles approches dynamiques de la concurrence*, Paris, Vuibert, 2002

que les exigences de la société de l'information soulignent la résurgence d'interrogations profondes concernant la validité des principaux modèles stratégiques.

Les travaux menés depuis plusieurs années, notamment au sein de l'Ecole de Guerre Economique démontrent la radicalisation des antagonismes majeurs qui se déploient dans la quasi-totalité des environnements économiques. Par delà la sémantique et son cortège de métaphores<sup>4</sup> destinés à unifier les ressources autour d'un projet et d'idéaux communs, les fondements épistémologiques entre les représentations de la compétition chez d'Aveni ou Harbulot convergent malgré leur distinction. Ce papier n'interroge pas les racines théoriques de *l'hypercompétition* ou de la *guerre économique*. D'un point de vue heuristique, il tente d'expliquer en quoi l'avènement d'un échiquier global favorise l'émergence de stratégies cognitives dont les desseins s'apparentent ouvertement à une quête de suprématie stratégique. Ainsi redimensionnés, les conflits économiques interétatiques (que nous différencions des différents commerciaux classiques) nécessitent l'exploration de stratégies de puissance où l'influence et le stratagème se complètent à bon escient. Penser les ambiguïtés de la compétition dans une perspective géoéconomique, et développer une intelligence de l'incertitude constitue dès lors l'étape élémentaire vers la concrétisation d'un avantage concurrentiel durable.

## **1. Le triomphe idéologique d'une société globale : De la post-modernité à l'affirmation des paradigmes géoéconomiques**

### **1.1 Le temps des désenchantements**

Nul n'ignore que les croyances et les idéologies sont des activités de la raison qui contribuent indéniablement à créer du sens, peu importe que celles-ci se rapprochent parfois de la mythologie et qu'elles s'apparentent davantage au repli sur des certitudes affectives qu'à une meilleure compréhension de la réalité. La guerre froide soudait intrinsèquement les acteurs de la bipolarisation autour de cadres intelligibles — donc satisfaisants. C'est ainsi que la France a mobilisé ses élites pour construire la bombe atomique afin de préserver sa liberté de choix en matière de dissuasion. Dans la foulée, elle conçut un programme de centrales nucléaires pour limiter sa dépendance énergétique vis-à-vis du pétrole. Or la fin des rivalités américano-soviétique a élargi nos interprétations des relations internationales. La chute du communisme a également signifié la fin des grands projets où *le sens et la puissance*<sup>5</sup> étaient intimement liés.

Cette vision claire des grands programmes à consonance patriotique a fait long feu à partir des années 1980. La mondialisation des échanges et la perspective du village planétaire ont dès lors désorienté nombre d'Etats dont l'histoire immédiate était scellée par la course aux armements et à la quête développement. Passée l'euphorie du triomphe consécutif à l'effondrement de l'URSS, les civilisations occidentales se sont réfugiées dans les promesses enchanteresses<sup>6</sup> de la société de l'information parce que les nouveaux réseaux transfrontaliers

---

<sup>4</sup> F. Leroy, "La stratégie militaire comme métaphore de la rivalité concurrentielle", *Actes de la septième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Ecole des HEC, Montréal, 1998.

<sup>5</sup> Zaki Laïdi, *Un monde privé de sens*, Paris, Fayard, 1996, p. 163.

<sup>6</sup> Le meilleur ouvrage récent sur les utopies et l'imaginaire moderne est certainement celui d'Armand Mattelart où l'auteur dresse une analyse géopolitique de la société globale qui réfute à juste titre les théories idéalistes de

devaient bouleverser les prétentions nationalistes et réaliser la cohabitation culturelle universelle. C'était écrit. Cependant, si le paradigme des autoroutes de l'information s'est bien réalisé dans les pays industrialisés, la société numérique s'avère autrement plus conflictuelle et belliciste que ne le laissaient entendre les mirages initiaux. Les prophètes se sont lourdement trompés. Selon les statistiques officielles, la moitié des attaques informatiques contre des sites d'entreprise installées sur le sol américain est le fait de la concurrence. La multiplication des opérations de désinformation autour des places boursières a déstabilisé plus d'un grand groupe industriel. Les chutes brutales d'action comme la célèbre affaire Alcatel à la fin de l'année 1998 mettent en lumière des procédés qui dépassent la typologie traditionnelle de la concurrence déloyale. Les crises informationnelles qui secouent aujourd'hui le monde agroalimentaire ou l'industrie pharmaceutique au nom du principe de précaution ne sont pas toutes dues à la malchance ou à la seule erreur humaine. En recourant à des forces extérieures, de nombreuses entreprises n'hésitent plus à frapper les failles principales de leurs concurrents pour altérer leur image et contrarier ainsi la compétitivité de firmes performantes et innovantes. Cette fragilisation du mythe d'une économie de marché, enfin débarrassée des scories idéologiques de l'Histoire du XX<sup>ième</sup> siècle, n'en est hélas qu'à ses débuts. Au détriment d'un monde de justice, de lumière et d'émancipation nous assistons au contraire à des fractures incisives qui nourrissent les craintes et les angoisses de la vieille Europe et de sa facétieuse descendance américaine. Et les tragiques attentats du 11 septembre 2001 ne doivent en rien modifier nos représentations des enjeux majeurs qui affectent les rapports de forces internationaux<sup>7</sup>. En effet, l'affirmation de l'Europe sur la scène mondiale est, du point de vue américain, un péril au moins aussi important que le terrorisme islamiste.

De ce désordre intellectuel, et pour la prospérité du monde, il importait au début de la décennie écoulée, de réinventer de nouvelles croyances afin que cesse ce désenchantement naissant. Malgré la permanence des formes traditionnelles de l'action politique, des dogmes modernes se sont progressivement imposés. Le néo-empire américain, devenu superpuissance incontestable s'est enfin emparé du projet d'agrégation et d'humanisation des peuples selon les codes et les valeurs des Etats-Unis. Concevoir, agencer, et engager des moyens au service d'une fin: telle est la constante historique de la jeune Amérique. Parce que la stratégie interroge inmanquablement les velléités géopolitiques, les problématiques fondamentales de la liberté et de l'initiative puisent leurs racines dans la détermination d'une *praxis*<sup>8</sup> — actions visant à la transformation du monde. Mais ces disjonctions sociétales ne pouvaient favoriser l'émergence d'une stratégie classique de domination. Le recul de la sphère militaire au détriment d'une mondialisation d'abord technologique ne pouvait accoucher que de visions originales où les priorités économiques nationales scelleraient la fin des seules ambitions territoriales. En érigeant l'économie comme levier de la puissance publique, les Etats Unis d'Amérique ont radicalement modifié les règles des échanges et contribué à l'affirmation de réflexions et de stratégies géoéconomiques<sup>9</sup>.

---

McLuhan et Brzezinski. (p.319). Matellart, *Histoire de l'utopie planétaire, de la cité prophétique à la société globale*, Paris, la Découverte, 2000.

<sup>7</sup> C. Harbulot & D. Lucas (Ed), *La guerre cognitive : l'arme de la connaissance*, (ouvrage collectif mené dans le cadre du Laboratoire de Recherche de l'Ecole de Guerre Economique), Paris, Lavauzelle, 2002.

<sup>8</sup> A propos de la praxéologie, "la science de l'action", voir l'excellent ouvrage de Thierry de Montbrial, *L'action et le système monde*, Paris, Presses Universitaires de France, 2002

<sup>9</sup> Voir l'ouvrage dirigé par P. Lorot, *Introduction à la géoéconomie*, Paris, Economica, 1999.

## 1.2 Le temps des stratégies d'expansion globale

Tandis que l'Europe politique s'imaginait un destin fait d'idéaux démocratiques, où les identités se rencontreraient souverainement, Les Etats-Unis appréhendaient l'altérité sous l'angle de l'acculturation. Pour l'Administration Clinton comme pour ses devancières, l'Amérique n'est pas destinée à contempler le monde, mais bien à le dominer<sup>10</sup>. C'est pourquoi, la politique étrangère américaine récente s'est forgée sur la création de dispositifs destinés à non seulement maintenir les avantages issus du redécoupage du monde, mais en outre à développer une capacité de domination sans partage<sup>11</sup>. Toute la philosophie politique entreprise par Washington se caractérise par une volonté d'adaptation aux contextes et aux systèmes couplée à une ambition de refaçonner le monde. Pierre Fayard<sup>12</sup>, citant André Beaufre rappelle "que la liberté d'action représente à la fois un objectif intermédiaire et un principe directeur". Parce que le corollaire de l'initiative stratégique est et demeurera l'indépendance; la *grande* stratégie se résume à la capacité à réduire les incertitudes. Le management de l'information dans ses dimensions globales et sous ses déclinaisons offensives constitue un début de réponse dans la modélisation des facteurs susceptibles de faciliter ou contrecarrer un *projet*. C'est dans ce cadre de réflexion que la superpuissance américaine a anticipé la relation alliée/adversaire avant qu'elle n'apparaisse au grand jour lors de la dilution des forces du Pacte de Varsovie. Le ciment occidental d'une économie de marché à l'abri des divisions géopolitiques issues de l'héritage des Etats-Nations commença à se craqueler le jour où le Président Clinton déclara publiquement en 1994 que la priorité numéro un de sa politique étrangère était la défense des intérêts économiques des Etats-Unis. Il scella l'acte de décès du dogme de l'entreprise néolibérale — autrement dit non assujettie aux enjeux de puissance

En théorisant les réalités informationnelles de la compétition, en étudiant les déséquilibres tactiques et stratégiques susceptibles d'amoindrir son champ d'action géoéconomique, le Pentagone a judicieusement contribué à la formalisation de la désormais célèbre doctrine *Shaping the world*<sup>13</sup>. où l'harmonisation des normes et des pratiques internationales sur le modèle américain constitue l'élément déclencheur ainsi que la finalité stratégique. La formalisation des manœuvres de *domination informationnelle* et de *soft power* illustre parfaitement la maîtrise de l'interaction, interaction envisagée comme le moteur unique de l'engagement d'une volonté au détriment d'une autre — forcément perçue comme divergente si ce n'est hostile. Et c'est cet *agir* permanent à l'encontre des dispositifs concurrents ou adverses qui contribua à l'élaboration du modèle américain de sécurité globale au sein duquel la dimension économique trouvait une place de choix. Or c'est un des énoncés élémentaires de la stratégie, que d'envisager la problématique générale à la fois sous l'angle des menaces diverses et des opportunités, qu'elles soient réelles ou fantasmées.. En "dépoussiérant" avec habileté le pourtant moderne *plan de guerre commerciale de l'Allemagne*<sup>14</sup> et en l'adaptant aux exigences de la fin de siècle, Washington élaborait une

---

<sup>10</sup> Voir l'article de C. Harbulot, "La volonté de puissance américaine", *Revue Française de Géopolitique*, 1er trimestre 2003, pp.63-72.

<sup>11</sup> Voir à propos de cette notion importante, le numéro 49 des *Cahiers pour l'analyse concrète* du centre de sociologie historique, "Monde, Empire, partages et repartages".

<sup>12</sup> P. Fayard, *La maîtrise de l'interaction*, Editions 00h00.com, p.26

<sup>13</sup> S. Bédar, "La dominance informationnelle comme paradigme central de la stratégie américaine", *Séminaire de l'ADEST*, Ecole des Mines de Paris, 14 novembre 2000.

politique de sécurité économique<sup>15</sup> ambitieuse et adaptée à ses propres contraintes macro-économiques.

## **2. La dynamique américaine de domination économique**

### **2.1 Mondialisation et développement de la compétitivité**

En érigeant la sécurité économique au cœur de sa politique étrangère, les Etats-Unis ont contribué à la modification radicale des conceptions historiques des relations internationales. Influencées par le discours d'E. Luttwak<sup>16</sup>, des réorganisations profondes sont orchestrées au sein des diverses agences fédérales. Ces mutations conduisirent les officiers des services de renseignement, les diplomates, les agents du Trésor et du Département du commerce à se repositionner sur les problématiques économiques et commerciales. Certes, l'Amérique ne saurait être tenue pour responsable de la mondialisation générale. En revanche, sa tentation de replacer la puissance économique comme héritière directe de la puissance globale a indéniablement consacré un nouvel agencement du monde par l'effet combiné de manœuvres savantes d'unilatéralisme et de multilatéralisme. Peu importe, présentement, que cette reconfiguration ait enfanté une extension hégémonique. Les conséquences de cette grande transformation vers la reconquête d'un modèle de gouvernance socio-économique sont multiples au niveau entrepreneurial<sup>17</sup>.

Il s'agit de l'avènement de la firme en réseau ce qui a engendré la fin des conceptions productives au détriment de conceptions financières, la contractualisation de l'entreprise ainsi que la sacralisation du pouvoir des actionnaires dans la quête du seul profit. Or l'apparition de ces nouveaux modèles marquent une rupture dans l'appréhension collective de l'économie. Car il s'agit bel et bien du triomphe de l'économie de marché qui relègue ses parentes l'économie solidaire ou l'économie non marchandes aux marges des systèmes développés. L'équation puissance économique et rang stratégique a fait voler en éclats les vieux préceptes libéraux. L'instauration de systèmes d'aides directe aux exportations, et la mobilisation de l'ensemble des ressources publiques d'un Etat, vers la conquête commerciale accélèrent le "rétrécissement" des marchés. Parallèlement à la libéralisation des marchés, le déploiement de tels arsenaux juridico-politiques contribua à la frénésie des grandes vagues de fusions et acquisitions des années 1990. Dès lors, le développement d'une politique ambitieuse d'influence stratégique devenait une nécessité réelle pour un Amérique contrainte de gérer sa

---

<sup>14</sup> Ouvrage publié en 1915 par S. Herzog, ingénieur conseil allemand. Cet essai anticipe le dénouement du premier conflit mondial et préfigure les stratégies économiques que devrait déployer le 2<sup>e</sup> Reich, si celui-ci venait à l'emporter. Une première traduction fut effectuée par le futur président des Etats-Unis Herbert Hoover dès 1918. Pour une analyse plus détaillée de ce texte, voir D. Lucas et A. Tiffreau, *Guerre économique et information, les stratégies de subversion*, Paris, Ellipses, 2001, pp.21-29.

<sup>15</sup> Pour une (re-)découverte synthétique des aspects offensifs de la doctrine de sécurité économique, nous renvoyons le lecteur au chapitre IV de l'ouvrage d'Eric Dénécé, *Les nouveaux contextes des échanges et ses règles cachées*, Paris, L'harmattan, 2001.

<sup>16</sup> Dans son ouvrage, *Le rêve américain en danger*, (Paris, Odile Jacob, 1995), Luttwak pose les bases de la géoéconomie en tant que discipline émergente, et surtout en tant que qu'élément de la stratégie de conquête américaine.

<sup>17</sup> Voir Esposito M-C. et Azuelos M. (Ed), *Mondialisation et domination économique, la dynamique anglo-saxonne*, Paris, Economica, 1997.

volonté d'uniformité économique. Cette modification de l'interaction concurrentielle élevait alors l'entreprise au centre des jeux et des enjeux d'influence.

## 2.2 L'influence comme stratégie globale<sup>18</sup>

Que ce soit au niveau concurrentiel<sup>19</sup> ou plus généralement dans une perspective *géostratégique*, les pratiques d'influence globale<sup>20</sup> se déclinent suivant des préceptes identiques. Démarche itérative, la capacité d'influence se mesure à l'aune de la puissance d'un Etat, et elle contribue simultanément à son affirmation politique et économique dans la grammaire des rivalités internationales. L'action d'influence constitue assurément la manœuvre indirecte la plus efficace pour tout acteur désireux d'asseoir une supériorité durable, qu'elle soit locale ou globale. Parce qu'il s'agit en finalité de "capturer les cœurs et les esprits et de façonner le monde suivant un principe prédéfini, une politique efficace d'influence répond à trois principes fondamentaux. Selon Gérard Chaliand<sup>21</sup>, il importe prioritairement de définir des buts homogènes, d'assurer une cohésion dans l'exécution, de veiller à la continuité de l'action.

Le processus d'influence stratégique (Cf. Figure 1 en annexe) met en valeur la prééminence de la maîtrise de l'information comme vecteur de contrôle des architectures critiques. La quête de puissance vers la domination durable comprend deux phases stratégiques distinctes, complémentaires et indissociables, relevantes des opérations de *guerre par l'information* et de *guerre cognitive*<sup>22</sup>. Les actions de guerres de l'information qui englobent l'ensemble des procédés d'intoxication, de désinformation, de manipulation voire de déstabilisation, s'envisagent parallèlement à celles concernant les conflits psychologiques — altération des sens et des symboles. Envisagées simultanément et sur l'ensemble des environnements (géopolitiques, concurrentiels et sociétaux), ces opérations contribuent à l'élaboration dudit processus, lequel s'attache avant tout à s'assurer la complicité inconsciente (que nous différencions évidemment de la soumission librement consentie) d'acteurs précisément identifiés.

Sur le plan théorique, cette manœuvre de la stratégie indirecte vise à l'encercllement politique et idéologique afin de créer un environnement favorable et par essence d'augmenter sa propre liberté de mouvement, donc d'initiative. Davantage fondé sur la ruse que sur l'effet de surprise, ce procédé ambitionne de briser par le contournement stratégique l'ensemble des résistances susceptibles d'apparaître en cas de "conflit" ouvert. A ce propos Volkoff<sup>23</sup> explicite les règles de l'art : "Rien de direct, toujours des relais, ne jamais lutter sur son propre terrain, ni sur celui de l'adversaire, lui régler son compte ailleurs, dans un autre pays, un autre

---

<sup>18</sup> Ce paragraphe est tiré d'un précédent article. D. Lucas, "La prise de contrôle des marchés émergents, composante de la stratégie globale des Etats-Unis: le cas de la Moldavie", *Revue Française de Géopolitique*, 1er trimestre 2003.

<sup>19</sup> D'Aveni R., *Strategic Supremacy, How Industry Leaders create sphere of influence from their portofolio to achieve pre-eminence*, New York Free Press, 2001.

<sup>20</sup> Nous entendons par influences globales — approches par le sens — les pluralités d'intention relatives aux stratégies inductives (faire faire, faire savoir, faire croire) à des fins d'adhésions des acteurs aux objectifs de l'émetteur. Voir à ce propos le numéro 12 de la *Revue Communication et organisation*, 2è semestre 1997.

<sup>21</sup> G. Chaliand, "Strategie d'influence" (postface de l'ouvrage en ligne de P. Verluise, *Quelle France dans le monde au XXI<sup>e</sup> siècle?*), [www.diploweb.com](http://www.diploweb.com), décembre 2001

<sup>22</sup> Harbulot et Lucas, *Op. Cit.*

<sup>23</sup> V. Volkoff, *La désinformation, arme de guerre*, Paris, Flammarion, 1991.

contexte social, un autre domaine intellectuel que celui où il y a véritablement conflit. Cette conception suppose trois participations, nous, l'adversaire et un repoussoir, c'est-à-dire un élément qui réverbère notre manœuvre".

Autre élément caractéristique, la connivence des réseaux<sup>24</sup> constitue également un soubassement déterminant dans le développement d'une stratégie d'influence globale. La structuration de l'ensemble des acteurs concernés par un idéal commun permet de concrétiser des projets de grande envergure. C'est pourquoi, il est nécessaire d'insister sur la nécessité du partage d'un imaginaire. Lorsque l'interpénétration des volontés se fait jour, la stratégie-réseau finalisée devient une force dissymétrique dont il devient ardu d'isoler l'énergie motrice

### **L'affirmation de la diplomatie économique où comment l'entreprise devient enjeu de l'influence nationale**

Prendre acte des changements évoqués et développer logiquement des initiatives perspicaces (qui satisfassent ses intérêts économiques) a constitué un défi de taille pour les chancelleries occidentales. Favoriser les conditions d'importation et d'exportation, inciter au développement des investissements, accroître les relations économiques bilatérales sans occulter la complexité et les contraintes des ambitions multilatéralistes, voilà résumé les nouvelles attributions qui ont été dévolues à la diplomatie. La nécessité de comprendre les règles tacites ou implicites des marchés, donner du sens aux indicateurs de rentabilité et de compétitivité, formuler des objectifs d'actions en phases avec les transformations globales n'est pas une équation superficielle, c'est au contraire un réel questionnement stratégique pour une diplomatie économique cohérente et efficace. En finalité, il s'agit de dépasser le volet historique et strictement commercial pour concevoir une politique diplomatique qui serve directement les économies nationales. Il est significatif qu'en matière de droit, un pays comme la France n'ait pas d'instrument de pilotage stratégique sur les confrontations silencieuses des systèmes juridiques et comptables. La formation de juristes et de magistrats dans des pays comme le Cambodge ou la Russie ne se limite pas à un transfert purement technique de connaissances et de savoir-faire. Elle induit des types de comportement qui ont des retombées certaines dans la gestion des affaires économiques. Sur ce point précis, les contradictions qui existent entre le droit anglo-saxons et le droit français ne sont pas négligeables. Dans notre système de pensée, nous ne percevons pas immédiatement le potentiel qui découle de cette situation.

La prise de conscience tardive des nations européennes à l'encontre des possibilités offertes par la globalisation des marchés est l'expression de l'incapacité *relative* de « la vieille Europe » à faire face à des jeux d'influence parfois contraires à ses intérêts. C'est particulièrement flagrant lorsque l'on fait le bilan des subventions accordées par l'Union Européenne aux pays membres. Une part non négligeable de ces subventions va à des acteurs économiques étrangers, en particulier des entreprises américaines. Fondamentalement, la question importe moins de définir si une stratégie de puissance économique doit exister. L'affirmative semble relever du truisme. Elle interroge au contraire la cohérence d'un tel projet et les missions qui seront affectées à la diplomatie économique afin de déterminer quels chemins cette politique entend elle emprunter.

---

<sup>24</sup> C. Marcon, "Elements pour une épistémologie de la stratégie réseau", *Colloque regards croisés sciences de gestion et sciences de l'information et de la communication*, Nice, 6 et 7 décembre 2001.



C'est pourquoi l'entreprise, forcément devenue multinationale, ne peut plus se prévaloir du seul droit de ses actionnaires et se cacher derrière les décisions de son conseil d'administration pour élaborer sa politique générale. Devenue enjeu de puissance et d'influence, les entreprises sont désormais amenées à gérer cette interdépendance avec les administrations. Or, loin de constituer une énième contrainte, cette synergie se révèle même séduisante tant les marges de manœuvres potentielles sont importantes. Encore convient-il de considérer ces ajustements en dehors des logiques de monopoles ministériels. Car les facteurs de succès dépendent toujours de cette propension à équilibrer les qualités intrinsèques de chaque acteur public. Force cependant est de constater la performance du modèle américain, notamment sur les marchés émergents. Cette démarche collective fondée sur une exigence de performance constitue une autre preuve de sa vitalité et de son audace. En son temps le Président John Kennedy ne disait-il pas que les profits étaient la conséquence naturelle de la prise de risque ? Pourtant dans cette relation triangulaire Etat, entreprises et diplomatie toutes les nations ne sont pas aussi compétitives. Les disparités font plus que perdurer, d'aucuns affirment même qu'elles s'accroissent des deux côtés de l'Atlantique. Là encore, « le potentiel naît de la configuration des choses<sup>25</sup> ». Les manœuvres combinées (force de la négociation lors des sommets internationaux et développement de *stratagèmes*) sont l'expression d'une diplomatie économique responsable et motivée. Pourtant la maîtrise des environnements et le développement de sphère d'influence induit une mobilisation des entreprises vers la satisfaction des intérêts nationaux et supra-nationaux. Parce que qu'il s'agit de penser des stratégies de puissances qui ne sous tendent pas l'hégémonie ni même l'asservissement, l'Europe deviendra légitime lorsque ses convictions profondes seront accompagnées de stratégies dynamiques où l'interaction occupera la place qui lui est dévolue. Le rêve européen n'est pas en danger car il n'est aujourd'hui qu'une douce illusion.

L'influence est bel et bien *l'ultima ratio* de la stratégie.

## Références bibliographiques

- Baumard P. et Starbuck W.H., "Est il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques d'une firme?", in: F. Le Roy (Ed), *Nouvelles approches dynamiques de la concurrence*, Paris, Vuibert, 2002
- Bédar S., "La dominance informationnelle comme paradigme central de la stratégie américaine", *Séminaire de l'ADEST*, Ecole des Mines de Paris, 14 novembre 2000.
- Carron de la Carrière G., *La diplomatie économique*, Paris, Economica, 1999.
- Chaliand G., "Stratégie d'influence" (postface de l'ouvrage en ligne de P. Verluise, *Quelle France dans le monde au XXI<sup>e</sup> siècle?*), www.diploweb.com, décembre 2001
- D'Aveni R., *Strategic Supremacy, How Industry Leaders create sphere of influence from their portofolio to achieve pre-eminence*, New York Free Press, 2001.
- Dénécé E., *Les nouveaux contextes des échanges et ses règles cachées*, Paris, L'harmattan, 2001.
- Esposito M-C. et Azuelos M. (Ed), *Mondialisation et domination économique, la dynamique anglo-saxonne*, Paris, Economica, 1997.
- Fayard, *La maîtrise de l'interaction*, Editions 00h00.com, p.26
- Harbulot C., "La volonté de puissance américaine", *Revue Française de Géopolitique*, 1er trimestre 2003.
- Harbulot C. et Lucas D. (Ed), *La guerre cognitive : l'arme de la connaissance*, (ouvrage collectif mené dans le cadre du Laboratoire de Recherche de l'Ecole de Guerre Economique), Paris, Lavauzelle, 2002.
- Henri Hauser, *Les méthodes allemandes d'expansion économiques*, Paris, Armand Colin, 1916.
- Herzog S., *Le plan de guerre commerciale de l'Allemagne*, Paris, Payot, 1918
- Huyghe F-B., *L'ennemi à l'ère numérique, chaos, information, domination*, Paris, Presses Universitaires de France, 2001.
- F. Jullien, *Le traité de l'efficacité*, Paris, Paris, Gallimard (réédition), 2001
- Laidi Z., *Un monde privé de sens*, Paris, Fayard, 1996.

<sup>25</sup> Voir F. Jullien, *Le traité de l'efficacité*, Paris, Paris, Gallimard (réédition), 2001

- Leroy F., "La stratégie militaire comme métaphore de la rivalité concurrentielle", *Actes de la septième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Ecole des HEC, Montréal, 1998.
- Lorot P. (Ed), *Introduction à la géoéconomie*, Paris, Economica, 1999.
- Lucas D., "La prise de contrôle des marchés émergents, composante de la stratégie globale des Etats-Unis: le cas de la Moldavie", *Revue Française de Géopolitique*, 1er trimestre 2003.
- Lucas D. et Tiffreau A., *Guerre économique et information, les stratégies de subversion*, Paris, Ellipses, 2001.
- Luttwak E., *Le rêve américain en danger*, Paris, Odile Jacob, 1995
- Marcon, "Elements pour une épistémologie de la stratégie réseau", *Colloque regards croisés sciences de gestion et sciences de l'information et de la communication*, Nice, 6 et 7 décembre 2001.
- Matellart A., *Histoire de l'utopie planétaire, de la citée prophétique à la société globale*, Paris, la Découverte, 2000.
- Montbrial de T., *L'action et le système monde*, Paris, Presses Universitaires de France, 2002
- Tacheau J-F, *Stratégies d'expansion du nouvel empire global*, Paris, L'âge d'homme, 2001.
- Volkoff V., *La désinformation, arme de guerre*, Paris, Flammarion, 1991.