
OLIVIER COUSSI

NICOLAS MOINET

Lab. CEREGE (EA 1722 Univ. de Poitiers), IAE



Extension du domaine de la prédation

La vente d'Alstom à General Electric

En 2014, la branche énergie du groupe Alstom est cédée à General Electric, provoquant nombre de tribulations au plus haut niveau des sphères institutionnelles françaises et la création d'une commission d'enquête parlementaire ainsi qu'une enquête judiciaire. Ce cas d'école invite à une analyse des évènements au prisme théorique du couple agilité/paralysie stratégique. L'étude approfondie des mécanismes à l'œuvre révèle un nouveau mode de prédation économique dont le bras armé, l'extraterritorialité du droit américain, se conjugue avec des comportements culturels persistants liés à l'arrogance.

S’interrogeant sur la caractérisation du fait stratégique, Baumard (2010) soulignait que « ce qui est “stratégique” se définit par ce qui menace ou sécurise la pérennité d’un système social, qu’il soit nation ou organisation économique ». Il constatait, à regret semble-t-il, l’absence de logique d’anticipation de la recherche stratégique et indiquait aussi qu’« on doit s’intéresser non seulement à ce qui est stratégique parce que déterminant de la construction d’un destin collectif résilient, mais aussi aux éléments inattendus et extérieurs aux archétypes attendus qui peuvent modifier ce dessein commun ». L’actualité économique est riche d’exemples illustrant parfaitement cette acception. En effet, dans la « guerre économique » opposant les États pour la prise d’un marché économique, les manœuvres stratégiques se heurtent parfois à des dimensions non soupçonnées telles que celle du droit, à l’image du blocage en 2018 de la vente de l’avion français « Rafale » à l’Égypte. Cette vente était en effet bloquée en raison d’une législation américaine interdisant l’exportation de composants fabriqués aux États-Unis entrant dans la fabrication de missiles européens armant l’avion de combat¹.

Mais le cas le plus intéressant et riche d’enseignements stratégiques de ces dernières années reste celui qui concerne l’entreprise française Alstom. En effet, le 22 juin 2014, celle-ci annonce par un simple communiqué de presse, la vente de 100 %

de sa branche énergie au géant américain General Electric (GE). Par-delà les interrogations légitimes qui seront alors posées par des observateurs médiatiques et politiques sur la vente d’un savoir-faire industriel et technologique à une entreprise étrangère, au prix d’une perte de souveraineté économique et d’indépendance énergétique et militaire pour la France, une commission d’enquête parlementaire (Marleix et Kasbarian, 2018b) sera alors créée afin de faire « toute la lumière » sur cette affaire suite à la diffusion, sur la chaîne de télévision publique LCP, d’un documentaire relatant les zones d’ombre et les coulisses de cette vente (Gendreau et Leraître, 2017). Ce dernier soulève ainsi bon nombre d’interrogations sur le jeu des acteurs mais aussi sur les dessous de cette vente ; des interrogations médiatiques puis parlementaires qui aboutissent à l’ouverture d’une enquête judiciaire² en janvier 2019.

Certains analystes voient alors dans ce cas un nouvel avatar de tribulations géopolitiques (Fiorina, 2017) quand d’autres y trouvent un véritable scandale d’État (Quatrepoint, 2015) ou une opération de racket (Varenne et Dénécé, 2014). En définitive, le nœud gordien qui semble émerger de toutes les analyses concerne un point juridique et se concentre sur la problématique de l’extraterritorialité du droit américain comme arme de prédation économique et plus particulièrement la mise en œuvre du FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) par

1. Article de RFI « Une législation américaine bloque la vente de « Rafale » à l’Égypte par la France » du 16 février 2018 consulté sur <http://www.rfi.fr/economie/20180216-une-legislation-americaine-bloque-vente-rafales-egypte-france>

2. Selon le quotidien *Le Monde*, le parquet de Paris a été saisi jeudi 17 janvier 2019, au titre de l’article 40 du code de procédure pénale, par le député d’Eure-et-Loir M. Marleix, ancien président de la commission d’enquête parlementaire créée fin octobre 2017 sur « les décisions de l’État en matière de politique industrielle ». Cet article oblige toute autorité constituée ou tout fonctionnaire à informer la justice d’un crime ou d’un délit porté à sa connaissance. (cf. Baudet et Aeberhardt, 2019a).

le DOJ (Department of Justice) (Juvin, 2016 ; Laïdi, 2019 ; Lelouche et Berger, 2016 ; Rochet, 2015).

Plus récemment, le témoignage édifiant d'un ancien haut cadre dirigeant de l'entreprise Alstom (Pierucci et Aron, 2019) a permis de prendre toute la mesure des dimensions stratégiques liées à cette vente, dimensions qui touchent à la fois les organisations privées et publiques au travers des gouvernements impliqués, lorsque l'entreprise en cause est au centre de considérations stratégiques tant au plan industriel que militaire.

Quelle lecture les chercheurs en management stratégique peuvent-ils alors faire de ce cas si singulier et surtout de quelle théorie de management stratégique « l'affaire Alstom » relève-t-elle ?

Nous proposons une analyse qui se fonde d'une part, sur la notion de prédation, et d'autre part, sur la boucle OODA (Boyd, 1976) utilisée initialement en stratégie militaire puis transférée et appliquée au champ de l'intelligence économique (Underwood, 2013), essentiellement d'ailleurs côté américain (Moinet, 2011). On préférera plutôt parler ici de guerre économique (Esambert, 1991 ; Harbulot, 1992, 2005, 2012 ; Moinet, 2018) dépassant ainsi la simple notion de guerre commerciale entre entreprises. Si ce concept commence à susciter l'intérêt de la communauté académique (Bosselerre, 2011 ; Degans, 2018), il est paradoxalement très peu présent dans le champ de la recherche en management stratégique.

Pour autant, cette recherche pourrait bénéficier d'un approfondissement en utilisant l'intelligence économique comme outil interdisciplinaire d'analyse de stratégie de prédation. Nous proposons une première

illustration dans cet article avec l'exploration et la mise en œuvre de cette grille d'analyse pour le cas de la vente d'Alstom à GE.

I – UN CADRE D'ANALYSE HYBRIDE : LA BOUCLE OODA AU SERVICE DE LA PRÉDATION

Si le terme « prédation » vient de la zoologie, on le retrouve dans le monde économique lorsqu'un acteur ne produit aucune valeur et se contente de soustraire celle produite par d'autres acteurs. Après en avoir défini la philosophie et les principes, nous présentons le cadre d'analyse fourni par la boucle OODA.

1. La prédation : philosophie et principes

Le concept de prédation économique trouve sa source dans les travaux de Thorstein Veblen qui fut le premier à le développer et à l'envisager comme une attitude personnelle et collective de combat permanent érigé en valeur et mode de vie : « l'apparition d'un état d'esprit belliqueux qui va s'inviter, et tout finit par se juger du point de vue de la lutte. Les membres du groupe adoptent une attitude prédatrice (c'est-à-dire rapace) comme attitude spirituelle permanente et orthodoxe ; la lutte est devenue l'indice dominant d'une théorie courante de la vie ; le sens commun en arrive à juger des gens et des choses en vue du combat : alors nous en sommes à la phase prédatrice de la civilisation. » (Veblen, 1970, p. 15). D'un point de vue strictement financier, Peyrelevade (2010) identifie quatre principaux moyens de captation de la richesse et donc de potentielle prédation :

- l'imitation, la copie et la contrefaçon en ce qui concerne le champ de l'innovation ;
- la sous-rémunération du facteur de production « travail » ;
- la mise en œuvre de l'effet de levier ;
- le jeu d'argent (pari, bonneteau par exemple) librement consenti des uns par les autres (l'espoir du joueur de s'enrichir aux dépens d'un autre joueur est alors le fondement de son enrichissement personnel).

Sortant d'une grille de lecture presque exclusivement marxiste, la prédatation peut se définir dans son sens le plus large et la plus complète comme une « relation où l'une des deux parties impose une transaction à l'autre sans contrepartie » (Volle, 2008, p. 9). Elle se matérialise alors sous différentes formes : péages, confiscations, commissions illicites, rétro commissions, corruption, blanchiment ou noircissement. Volle (2008, p. 33) souligne de plus que « la prédatation à grande échelle est nécessairement le fait d'un réseau de personnes solidaires et liées par un pacte implicite qui leur garantit le secret, gage d'immunité ». Enfin, on peut souligner que la prédatation n'est pas toujours illégale ou criminelle mais constitue un support plus qu'un bras armé dans son acceptation par Volle (2008).

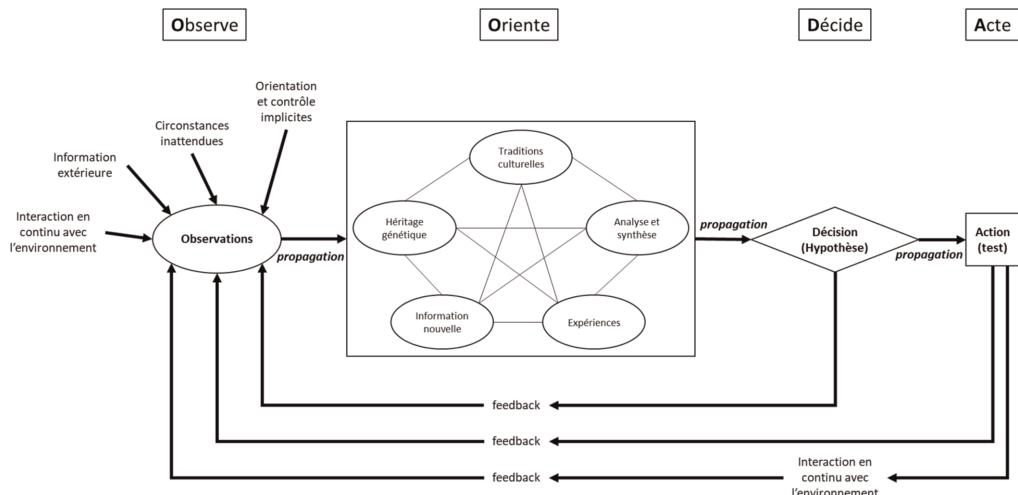
2. La boucle OODA

La boucle OODA est un concept inventé par un pilote de chasse américain, John Boyd, qui théorise ainsi la capacité de gagner des combats par l'itération rapide de quatre processus (Observation – Orientation – Décision – Action). Dans un combat aérien, la formalisation et la maîtrise de cette boucle consiste à obtenir un avantage relatif en

raccourcissant sa boucle et en augmentant celle de l'adversaire. En d'autres termes, l'idée est ici d'identifier les bonnes décisions permettant la mise en déroute de l'adversaire associées aux initiatives permettant de paralyser ou écarter les attaques adverses. Loin d'être restée confinée à la stratégie aérienne dont elle est issue, la boucle OODA a ensuite été adaptée et diffusée dans la culture stratégique d'entreprises américaines. La récente « guerre fantôme » ayant conduit au rachat de la branche énergie d'Alstom par GE en est un exemple particulièrement frappant.

Mais de quoi s'agit-il exactement ?

À l'origine du couple agilité/paralysie et de la boucle OODA se trouvent notamment les idées d'un pilote de chasse qui devint spécialiste en manœuvres dites de transitions rapides. Ces manœuvres ont comme principale caractéristique la capacité de changer rapidement la direction et le type de mouvements (Boyd, 1976). Pour Boyd, l'observation de ces manœuvres fut essentielle dans les réflexions stratégiques qu'il tentait de développer après la guerre de Corée. Mais surtout, Boyd a fait évoluer son concept tactique de la manœuvre aérienne en une théorie plus générale dans laquelle il présente une forme d'agilité mentale à travers la dialectique de la déstructuration et de la création (Fadok, 1998). Un processus qui, pour une situation donnée, prend en compte de nombreuses hypothèses et points de vue, les décompose (analyse), puis recherche parmi les éléments ainsi séparés ceux qui naturellement se trouvent connectés selon un ordre de degré supérieur à l'ordre précédent, c'est-à-dire un niveau de synthèse plus élevé dans la connaissance

Figure 1 – La boucle OODA

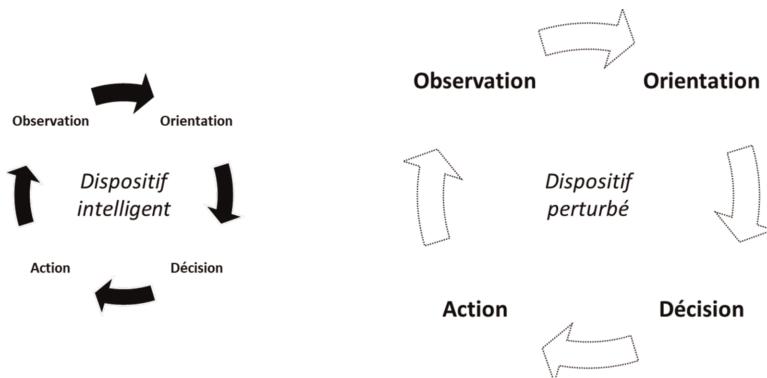
Sources : Boyd (1976), Osinga (2005).

de la situation initiale. Comme résultat de ces réflexions, Boyd propose l'application des principes des manœuvres des transitions rapides dans une boucle qu'il a appelé OODA représentée sur la figure 1.

On note que plusieurs facteurs conditionnent la mise en œuvre de chacune des phases, le tout devant être perçu comme un processus continu. Dans un monde conflictuel, complexe et en permanente évolution, la capacité d'orientation, qui allie rapidité et efficacité, est essentielle. C'est-à-dire, explique Fadok (1998, p. 35), « que nous devons développer rapidement et précisément des images mentales, ou des schémas, nous aidant à comprendre et à faire face au large éventail des événements menaçants ou non qui surviennent ». Nous sommes alors en face d'un double processus de déstructuration (analyse) et de création (synthèse) : « Les images mentales que nous construisons, sont façonnées par notre expérience personnelle, notre héritage génétique et les traditions

culturelles. En fin de compte, elles influencent nos décisions, nos actions et nos observations. » (Fadok, 1998, p. 36-37).

C'est pourquoi Boyd prétend que l'orientation est la partie la plus importante de la boucle OODA. Si la paralysie stratégique peut trouver son origine dans une action adverse connectée à la vision stratégique (dans le monde des affaires par le débauchage de personnes clés, l'attaque en justice ou la déstabilisation médiatique...), elle peut naître également d'une décision déconnectée de toute vision stratégique du problème (la plainte d'un client par exemple). Dès lors, l'action, quatrième phase de la boucle, est perturbée (A) : désorientée (O), aveuglée (O), confuse (D). Toute la question est donc de mettre en œuvre un dispositif intelligent susceptible de réduire la cécité (O), d'offrir des repères (O) pour la prise de décision (D) et de favoriser la concentration des efforts (A). Mais s'il manque d'intelligence stratégique, ce même

Figure 2 – Relativité des boucles OODA

Source : Moinet (2011).

dispositif peut réduire le champ de vision (O), stériliser l'initiative (D) par l'effet de la dissonance cognitive (O) et réduire d'autant la liberté d'action (A) et donc l'efficacité du système.

Pour Boyd, être capable de maîtriser le cycle OODA chez soi tout en attaquant le même cycle chez l'adversaire permet d'atteindre la victoire. Par exemple, comme illustré sur la figure 2, si on réussit à pénétrer la boucle OODA de l'adversaire à travers la précision des frappes sur ses centres de communication (observation) et sur ses centres de commandements (orientation et décision), on neutralise sa capacité d'action, on obtient sa paralysie. Par contre, l'analyse stratégique de sa propre boucle OODA en termes de temps et d'espace conduit à chercher à gagner du temps, ce qui permet une plus grande liberté d'action et une plus large marge de manœuvre, autrement dit une plus grande agilité. Pour Boyd, le succès dans un conflit s'obtient donc en se glissant à

l'intérieur de la boucle OODA adverse. Deux moyens complémentaires doivent alors être réunis par le stratège :

- minimiser les frictions à l'intérieur de son propre camp par l'initiative et l'harmonie de la réponse, ce qui conduit à réduire la dimension de la boucle ODAA (dispositif intelligent de la figure 2) ;
- maximiser les frictions chez son adversaire grâce à l'emploi de réponses diversifiées et rapides, ce qui allonge la boucle de l'adversaire (dispositif perturbé de la figure 2).

Cette grille de lecture dynamique permet, par exemple, de mieux comprendre le *modus operandi* de certaines OPA hostiles. Alertés, les dirigeants des entreprises cibles n'ont su ni gagner en agilité, ni paralyser leur assaillant. Ce fut ainsi le cas d'Arcelor face à Mittal (Drouvat *et al.*, 2007), d'Aventis face à Sanofi ou de Pechiney face à Alcan³. Cette grille d'analyse peut également être appliquée pour expliquer la

3. Une série de défaites qui vaudra même aux entreprises disparues une chronique au vitriol de Gilles Coville dans le quotidien *Les Echos* du 3 mars 2006 sous le titre sans appel « Les aveugles, les sourds et les muets du CAC 40 ».

paralysie de l'État français face aux attaques judiciaires américaines à l'encontre de ses entreprises nationales : Technip, Alcatel, BNP Paribas, Crédit agricole, Société générale et bien sûr... Alstom.

II – MÉTHODOLOGIE

L'investigation conduite sur le cas de la vente de la société française Alstom à la société américaine GE se fonde sur la méthodologie de l'analyse secondaire (Heaton, 2004) et sur l'utilisation exclusive de données secondaires. Nous proposons de conduire ce type d'analyse afin de préciser les mécanismes en jeu. Comme l'a souligné Dreveton (2015) suivant les remarques de Chabaud et Germain (2006) « l'analyse secondaire reste encore peu utilisée par les chercheurs en gestion » mais « apparaît comme un moyen de “revisiter” un terrain de recherche, dans le cadre d'une étude ». Dans le cadre de cette recherche, elle permet d'éclairer le cas à l'aide d'une approche théorique spécifique et aussi de transcender la seule communication médiatique et politique qui fonde principalement les sources utilisées pour aborder l'objet étudié (la prédation d'une entreprise par une autre) sous l'angle du management stratégique tant du point de vue des entreprises impliquées que des parties prenantes publiques. En synthèse, la mobilisation de l'analyse secondaire vise à réinterpréter les enjeux du management stratégique relatifs à l'acte de vente d'une entreprise à une entreprise de nationalité différente en interrogeant les modalités du déroulement de l'acte en lui-même ; plus particulièrement les relations entretenues entre les différentes parties prenantes pour, *in fine*, en dévoiler la dimension du couple

agilité/paralysie stratégique susceptible d'émerger au cours du processus.

L'analyse secondaire implique l'utilisation de données existantes, collectées aux fins d'une étude préalable, afin de poursuivre un intérêt de recherche (distinct par nature de celui du travail original). En l'espèce, dans le cas étudié, ces données empiriques sont constituées :

- de témoignages : 49 auditions collectives ou individuelles réalisées dans le cadre de la commission d'enquête parlementaire (Marleix et Kasbarian, 2018a) mais aussi du témoignage fourni par un cadre de la société Alstom au cœur d'une procédure judiciaire et pénale américaine (Pierucci et Aron, 2019) ;
- de rapports : celui issu de la commission d'enquête parlementaire (Marleix et Kasbarian, 2018b) et ceux issus d'organismes de recherche (Rochet, 2015 ; Varenne et Dénécé, 2014) ;
- d'enquêtes journalistiques : presse écrite (Quatrepoint, 2015) ou documentaire vidéo (Gendreau et Leraître, 2017).

On peut noter que ces sources sont donc publiques (en ce sens qu'elles ne nécessitent pas d'autorisation et d'habilitation pour y avoir accès et ne sont pas produites par les auteurs de cet article). Étudiant l'affaire des faux espions chez Renault en janvier 2011, Laroche et Théron (2016) ont justifié l'utilisation de sources d'origine principalement journalistique dans le cadre d'études de « cas extrême » de type espionnage : exposition du chercheur à d'éventuels risques juridiques pour accéder aux données (et donc déontologiques) mais aussi qualité de ces données compatibles avec les standards de la recherche académique. Diverses questions méthodologiques et éthiques doivent néanmoins être prises en

considération et sont plus problématiques si le chercheur qui réalise l'analyse secondaire ne fait pas partie de l'équipe de recherche initiale ; ce qui est le cas dans le présent travail. En l'espèce, la diversité des sources, de leurs origines et de leur nombre important sont un gage de bonne triangulation des données utilisées pour l'analyse ultérieure. Heaton (2004, p. 34) a proposé cinq types d'analyses secondaires (supra-analyse, analyse supplémentaire, ré-analyse, analyse amplifiée et analyse assortie) et nous retenons la supra-analyse car nous souhaitons étudier de nouvelles questions non abordées lors de l'analyse primaire en examinant de nouvelles questions empiriques, théoriques ou méthodologiques ; cette recherche se consacre à des questions non abordées lors de l'analyse primaire. Cette supra-analyse se fera au travers du cadre de la boucle OODA et sur sa relation avec le cadre théorique de la prédation. En effet, dans le cadre d'étude du processus de prédation de l'entreprise Alstom, la seule analyse historique ne peut suffire à produire un éclairage théorique sur les raisons du succès de sa prédation par l'entreprise GE, ainsi sur les décisions stratégiques mises en œuvre, que ces dernières aient été exécutées de façon planifiée ou bien encore « chemin faisant ».

Dernier point et non des moindres, nous faisons nôtre l'affirmation que « l'objet n'est pas de désigner des coupables, mais de rendre compte des actions et des processus » (Laroche et Théron, 2016, p. 39) et surtout de lancer le débat sur une pratique stratégique qui se généralise avec des conséquences non négligeables en termes d'emploi, de richesse et de souveraineté nationale (tant économique, industrielle, énergétique que militaire).

III – LA VENTE D'ALSTOM À GENERAL ELECTRIC AU PRISME DE LA BOUCLE OODA

Après avoir présenté l'histoire de la vente de l'entreprise Alstom à son principal concurrent General Electric, nous présentons les résultats en invoquant la problématique de la corruption comme fait déclencheur de la mise en œuvre de la procédure judiciaire fondatrice de la paralysie stratégique, elle-même accentuée par une problématique de réseau.

1. L'histoire, les faits

Nous proposons dans l'encadré suivant une chronologie détaillée de l'affaire afin de nous concentrer ici sur l'analyse de ce cas au prisme du couple agilité/paralysie stratégique à travers la boucle OODA.

Rappelons néanmoins de quoi il s'agit de manière synthétique avant de nous pencher sur le *modus operandi* stratégique de cette prédation. Depuis 2008 et la crise financière, P. Kron, PDG d'Alstom, cherche des alliances pour atteindre la taille critique dans un marché de l'énergie cyclique et de plus en plus concurrentiel. Malgré l'offre de l'allemand Siemens, la branche énergie du groupe Alstom est vendue à l'américain GE en 2014 et ce qui devait être une co-entreprise s'avèrera être finalement une cession pure et simple. En perdant le constructeur des turbines Arabelle, un maillon important de la chaîne du nucléaire, la France perd également sa souveraineté dans ce secteur. Entre temps, le ministre du Redressement productif, A. Montebourg, qui s'était opposé à ce rachat américain a été remplacé par un jeune ministre de l'Économie : E. Macron. Mais surtout ce rachat s'est fait sur fond d'amende (772 millions de

LA VENTE D'ALSTOM À GENERAL ELECTRIC

Issue de la fusion de la SACM et de Thomson-Houston (1928), Alsthom est introduite en Bourse en 1998 sous le nom d'Alstom après avoir été impliquée depuis les années 1970 dans les programmes nationaux nucléaires et ferroviaire. P. Kron en devient le PDG en mars 2003 et conduit, en raison de problèmes économiques et financiers, une renationalisation partielle en juillet 2004 sous l'égide du ministre de l'Économie N. Sarkozy. Suite à celle-ci, la part de l'État est rachetée par la société Bouygues en 2006 en vue de synergies potentielles qui ne viendront pas. En 2010, le DOJ lance une enquête anti-corruption visant Alstom au sujet d'un contrat de vente d'une centrale électrique sur l'île de Sumatra en 2003. En 2012, l'Agence des participations de l'État dirigée par M. Azéma passe commande au cabinet américain AT Kearney, d'une étude afin d'évaluer l'opportunité d'un changement d'actionnaire pour Alstom. Le 14 avril 2013, F. Pierucci, vice-président de la direction Chaudière d'Alstom est arrêté aux États-Unis, ainsi que 3 autres cadres dirigeants, pour faits de corruption. En février 2014 des négociations secrètes sont initiées entre GE et Alstom en vue de vendre la branche Énergie à GE. Dans le même temps, C. Gaymard, nommée en 2006 à la présidence de GE France, informe le ministre de l'Économie, M. Montebourg, de cette possible cession. L'information est rendue publique le 23 avril 2014 par une dépêche de l'agence Bloomberg révélant ce rachat pour 12,05 milliards d'euros. Peu après, la société allemande Siemens propose d'échanger une part importante de sa division ferroviaire contre la branche énergie d'Alstom ; solution qui ne trouvera pas d'issue favorable puisqu'en juin 2014 trois co-entreprises sont créées entre GE et Alstom : réseaux, énergies renouvelables et nucléaire. Une signature des accords d'alliance entre les deux entreprises est conclue le 4 novembre 2014, puis suite à l'obtention de l'accord des syndicats européens d'Alstom, l'AG des actionnaires valide la vente de la branche énergie à GE le 19 décembre 2014. Trois jours après, Alstom plaide coupable pour corruption devant la justice américaine et doit payer une amende de 772 millions de dollars. Interrogés officiellement sur cette concordance des temps, les autorités françaises par la voix de E. Macron, ministre de l'Économie, ainsi que l'entreprise par celle de P. Kron, écartent tout lien de causes à effets entre la vente d'Alstom et l'enquête du DOJ. En janvier 2016, GE annonce la suppression de 6 500 postes en Europe dans le périmètre d'Alstom puis à la fin du mois, P. Kron et C. Gaymard quittent leurs entreprises respectives. Le 25 octobre 2017, une commission d'enquête parlementaire est créée visant les décisions de l'État en matière de politique industrielle, le cas Alstom étant au cœur des débats. Le 14 juin, contrairement aux accords approuvés par le gouvernement français en 2014, GE renonce à son engagement de création de 1 000 emplois en France. Le 25 septembre 2018, F. Pierucci est libéré. Le 28 mai 2019, GE annonce la suppression de 1 050 emplois en France dont 800 dans la branche turbines à gaz de Belfort.

dollars) contre une entreprise accusée de corruption et dont un cadre dirigeant restera emprisonné plus de deux ans. Un véritable thriller qui va déboucher sur une enquête parlementaire puis une enquête judiciaire, sous l'influence notamment d'un documentaire d'investigation qui propose une cartographie des réseaux d'influence américains (Gendreau et Leraître, 2017) et d'un témoignage édifiant sur la machine de guerre économique et judiciaire des États-Unis (Pierucci et Aron, 2019).

2. Au commencement était ... la corruption

Reprends ici les principaux éléments de cette manœuvre au prisme du couple agilité/paralysie : être capable de maîtriser le cycle OODA chez soi tout en attaquant le même cycle chez l'adversaire permet donc d'atteindre la victoire. Pour ce faire, il faut réussir à pénétrer la boucle OODA de l'adversaire à travers la précision des frappes sur ses centres de communication (observation) et sur ses centres de commandements (orientation et décision) afin de neutraliser sa capacité d'action et d'obtenir sa paralysie. Dans le cas de la cession de la branche nucléaire d'Alstom à GE, l'acteur clé de cette paralysie est le département de la Justice américain – DOJ – qui ouvre une procédure anti-corruption contre l'entreprise française dès 2010... ou plutôt seulement en 2010. Car l'affaire en question concerne un marché gagné par Alstom en 2003, celui de la centrale électrique de Tarahan, située sur l'île de Sumatra. Mais il faut attendre avril 2013 pour que les choses s'emballent avec la mise en examen de F. Pierucci, ancien directeur commercial de la branche américaine d'Alstom Power.

Certes, les faits de corruption sont avérés et l'entreprise française n'en n'est pas à son coup d'essai et a déjà été condamnée par le passé. Mais il faut apporter d'emblée quelques précisions importantes.

Tout d'abord, la corruption a longtemps été une pratique admise et même légale puisque les sommes engagées à cet effet (« frais exceptionnels ») étaient déclarées au fisc... mais la France en ratifiant en 1997 la convention de l'OCDE (un copier-coller du FCPA américain) applicable en 2000, se devait de ne plus accepter de telles pratiques et ses entreprises de mettre en œuvre des politiques de conformité (*compliance*) à l'aune des enjeux économiques. Cela ne sera pas fait tant la corruption était ancrée dans les pratiques : la culture de l'entre-soi des entreprises françaises explique leur cécité face aux menaces annoncées et leurs tentatives de contournement de l'obstacle (Bonifassi, 2018).

Dans le cas du marché indonésien, la corruption datait d'une dizaine d'années pour un marché de 118 millions de dollars et des commissions avoisinant les 2 millions. Des chiffres à mettre en regard des 772 millions d'amende. Les défenseurs d'Alstom auraient d'ailleurs pu arguer que l'entreprise américaine concurrente battue avait également tenté de corrompre le gouvernement indonésien mais, à l'instar de la lutte antidopage, ce sont les médaillés qui font le plus souvent l'objet de toute l'attention de la justice et non les perdants. Par contre, la question du délai de prescription et de l'obtention des preuves pose question. Le DOJ aura ainsi poursuivi Alstom dans une affaire dont le délai de prescription de cinq ans est largement dépassé. Mais qui va juger de l'illégalité d'une telle mesure dès lors que l'affaire ne

va pas jusqu'aux tribunaux ? Ainsi faut-il savoir que la mise en détention de l'un des cadres d'Alstom par le DOJ sera jugée par une cour américaine comme illégale (Scemla, 2018, p. 53) mais plusieurs années après le rachat de l'entreprise⁴. Un autre élément interroge : celui de l'obtention des preuves. F. Pierucci relate ainsi que le procureur avait en sa possession le mail prouvant la rémunération d'un « consultant » indonésien dix ans auparavant par une entreprise française (Pierucci et Aron, 2019). En l'espèce, on pourrait aisément parler de blanchiment d'information stratégique car ce message n'a manifestement pas pu se retrouver dans les mains d'un procureur américain sans une procédure d'interception à l'aide d'un dispositif officiel...

3. Quand le droit américain s'en mêle et devient le bras armé de la prédation

Ces faits nous amènent à un point central de cette paralysie par voie judiciaire. Peu importe la légalité des actes du DOJ car l'objectif est bien de modifier l'image mentale des décideurs français – à commencer par le PDG d'Alstom P. Kron – et d'allonger la boucle OODA du système adverse. Comment ? Par le rapport de forces !

Les dirigeants d'Alstom comprennent implicitement qu'ils ne peuvent plus se déplacer aux États-Unis sans risques, ce qui grève la capacité de bonne gouvernance d'une entreprise multinationale. Les procureurs américains agissant en réalité comme de vrais hommes d'affaires, forts d'un système de « négociation » si contraignant que les accusés signent le plus

souvent un accord avant que l'affaire n'arrive au tribunal. L'accord le plus fréquent se nomme *Deferred Prosecution Agreement* (accord de poursuite différée) qui permet à l'entreprise de reconnaître les faits, de s'engager à les corriger et en contrepartie de ne pas se voir mise au pilori et être officiellement accusée de corruption (ce fut par exemple le cas pour les sociétés Technip et Alcatel-Lucent). Bien entendu, une lourde amende est payée et le DOJ impose la nomination d'un surveillant en intégrité (*corporate monitor*). Et en cas de non respect de l'accord, des poursuites pourront être engagées. Dans l'affaire Alstom, il s'agit d'un *guilty plea* (plaider coupable), plus grave et contraignant (Läidi, 2019, p. 119-121). Pourquoi cette procédure ? Est-ce simplement parce que M. Kron a fait tout d'abord croire au DOJ qu'il allait coopérer puis a ensuite tenté de jouer au plus fin ? Ou faut-il plutôt voir là le moyen d'exercer une pression forte sur celui qui négocie le rachat de son entreprise par GE en lui faisant craindre une possible incarcération à l'image de celle vécue par F. Pierucci ainsi que le relate P. Laporte, l'ancien directeur juridique d'Alstom Grid (Läidi, 2019, p 166) ?

Cette question nous conduit à l'analyse stratégique de la boucle OODA du camp américain où la forte synergie public-privé permet une plus grande liberté d'action et une plus large marge de manœuvre, autrement dit une plus grande agilité. Ainsi faut-il savoir également que les carrières professionnelles des procureurs américains ne sont en rien comparables avec celles de leurs homologues français et qu'ils peuvent rejoindre, forts de cette première carrière,

4. *United States Court of Appeals for the Second Circuit, United States v. Hoskins*, August 24 2018, n 16-1010 cr.

des cabinets d'audit ou de compliance ainsi que des entreprises privées comme le démontre Laïdi (2019, p. 171) dans son investigation : « une trentaine d'anciens du DOJ travaillent chez GE, ce qui facilite la circulation des informations. De plus, il semble que GE se préparait depuis très longtemps au rachat d'Alstom et que sa stratégie reposait justement sur les difficultés judiciaires de l'entreprise française. Pierre Laporte, avant d'entrer chez Alstom a occupé des fonctions au sein de la direction juridique de la branche « Santé » de GE. Il explique que l'entreprise fait une veille systématique sur la corruption dans le monde. Il se souvient même que lors d'une réunion avec le directeur juridique de GE et son staff, « il y avait été dit qu'il faudrait à peu près dix ans pour arriver à mettre à genoux Alstom et Siemens, sur les fondements de la lutte contre la corruption⁵ ». Ce n'est donc pas dans ces affaires la justice qui juge mais bien l'administration qui sanctionne... et une administration qui travaille de concert avec certaines entreprises privées et des cabinets d'avocats américains qui ont ouvert des antennes en France. Ces dits cabinets vont d'ailleurs intervenir dès le début de l'enquête car le Procureur « impose » la mise en place d'un dispositif interne. En fait, tout est négocié mais dans un rapport du faible au fort pour l'accusé. Ainsi on peut parler de justice négociée, « un long processus informel de coopération, parfois lourd, se met ainsi en place. Il est confidentiel et se déroule en dehors de tout cadre légal » (Boulon, 2013, p. 70). Les cabinets d'avocats en charge de la défense sont le plus souvent américains,

appuyés par des sociétés spécialisées dans le recueil d'informations sur supports informatiques (*Forensic*) censés être confidentiels et protégés. Mais loin de permettre aux sociétés incriminées de se défendre, ce système fonctionne à charge et les avocats se retrouvent à jouer le rôle d'accusateurs de leurs clients qui paient par ailleurs très cher, quelques dizaines à des centaines de millions d'euros ce type de prestation (Laïdi, 2019, p. 113).

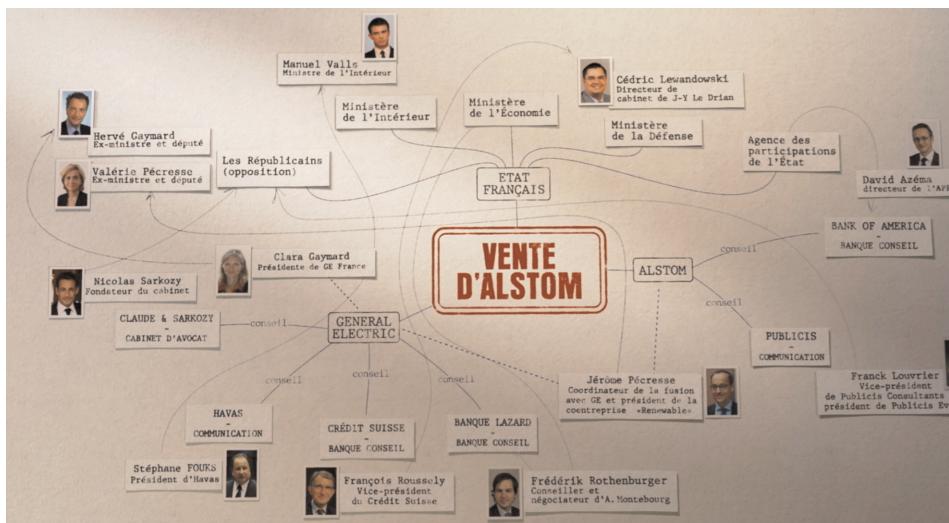
4. Plus qu'une histoire de réseau ?

C'est donc un véritable dispositif intelligent qui permet de gagner en agilité côté américain et d'accroître la paralysie côté français. Le travail de cartographie des documentaristes qui réalisèrent « La guerre fantôme » (Gendreau et Leraître, 2017) est de ce point de vue particulièrement édifiant et explique que nombre d'acteurs se retrouvent aujourd'hui cités dans l'enquête judiciaire comme le montre la figure 3.

« Le bottin mondain de l'affaire Alstom est impressionnant. A-t-il pesé dans la balance » questionne un article du *Monde* suite à l'ouverture d'une enquête judiciaire (Baudet et Aeberhardt, 2019b). Puis d'analyser ensuite le parcours de quelques personnes clés. Ainsi, D. Azéma qui a dirigé entre septembre 2012 et juillet 2014 l'Agence de participations de l'État, aura commandé en 2012 au cabinet AT Kearney une étude sur l'actionnariat d'Alstom. Il rejoindra ensuite Bank of America en septembre 2014, qui est l'une des banques conseil d'Alstom pour la cession à GE... avec la banque Rothschild où travailla E. Macron qui, en tant que

5. Audition de P. Laporte devant la commission d'enquête présidée par M. Marleix (Marleix et Kasbarian, 2018a, 2018b).

Figure 3 – Cartographie des acteurs de la vente d'Alstom à GE



conseiller économique du Président de la République F. Hollande puis ministre de l'Économie, appuiera toujours la cession d'Alstom à GE. Haut-fonctionnaire, C. Gaymard, ex-présidente de l'AFII (Agence française pour les investissements internationaux) sera nommée à la tête de GE France en juin 2006, jouant le rôle d'ambassadrice « diplomatique » auprès des pouvoirs publics français. Un poste qu'elle quitte fin janvier 2016 après une convocation à l'Elysée pour s'expliquer sur les suppressions de postes chez Alstom. Sans oublier J. Pécresse, vice-président exécutif d'Alstom de 2011 à 2015 qui dirige aujourd'hui la branche énergies renouvelables de GE. Il est par ailleurs le mari de V. Pécresse, ancienne ministre de N. Sarkozy et présidente de la région Île-de-France. Pourquoi évoquer la

relation maritale de V. Pécresse ou de C. Gaymard, femme de H. Gaymard, plusieurs fois ministre sous la présidence de J. Chirac et resté influent dans sa famille politique ? Parce que les observateurs – et désormais la justice – s'interrogent sur le fait que l'opposition n'ait pas exercé son « droit de tirage »⁶ au Parlement afin de demander une commission d'enquête malgré la sonnette d'alarme tirée par plusieurs responsables politiques de leur propre camp.

CONCLUSION

En éliminant, par rachat, son principal concurrent dans le domaine énergétique, avec le soutien du FCPA, GE s'inscrit dans la stratégie de puissance américaine. Baumard (2004) définit une stratégie de puissance sur

6. Depuis 2009, le règlement de l'Assemblée nationale offre à l'opposition un « droit de tirage » d'une commission d'enquête par an, sauf dans la session précédant le renouvellement de l'Assemblée (article 141-2 du règlement de l'Assemblée nationale).

la base de trois pouvoirs : d'échange (technologies disruptives qui perturbent le fonctionnement d'un marché), de coercition (par exemple les standards d'interopérabilité) et d'intégration (domination d'un écosystème). Le cas Alstom permet de rajouter un quatrième pouvoir : celui de la prédation. Il ne s'agit-là pas de tactique mais véritablement de stratégie et force est de constater que les élites françaises dans le cas d'Alstom ont confondu les deux. Or « vouloir abandonner le fait stratégique à l'arène tactique s'avère généralement désastreux » (Baumard, 2010).

Mais ce quatrième pouvoir, loin de s'ajouter simplement aux trois autres, les intègre en leur donnant une autre dimension, celle annoncée dès le début des années 1990 par la philosophe Jacqueline Russ : « Des normes, des pouvoirs, des systèmes d'information : le pouvoir contemporain dessine ses multiples figures sur fond de société ouverte, à l'intérieur d'un ensemble dynamique. Une société, en effet, ne se définit pas seulement par des règles contraignantes et le maintien d'une organisation. Elle désigne aussi un système ouvert et une capacité adaptative. (...) Le pouvoir contemporain gère, avec une subtilité extrême, le désordre qu'il prend en charge. Tout pouvoir, nous le savons, gère le désordre. Or cette gestion actuelle du désordre s'opère par des systèmes de communication, par des normes, par des stratégies ouvertes, par des dominations masquées et déguisées. » (Russ, 1994, p. 313-318). Cette conception contemporaine du pouvoir implique nécessairement une vision dynamique et relative que nous permet d'appréhender la boucle OODA avec en filigrane la notion de réseaux. Ainsi, dans son travail encyclopédique sur la société en réseaux, Manuel

Castells part de ce constat fondamental : « c'est désormais la logique du réseau qui envahit et structure notre univers. Pour la première fois dans l'histoire, l'unité première de l'organisation n'est pas un sujet, individuel ou collectif, mais le réseau. Avant cette révolution réticulaire, les faits pouvaient être rattachés à des centres : État, entreprise, groupe, individu. Désormais, ces centres sont des noeuds ou se rencontrent ou s'ignorent de multiples flux d'information » (Castells, 1998, p. 60). Toute l'intelligence va alors consister à contrôler ou plutôt orienter ou désorienter ces flux. On ne s'étonnera donc pas que le cas étudié confirme bien l'axiome qui veut que « toute institution ancienne sera parasitée par un ou plusieurs réseaux, internes ou externes » (Volle, 2008, p. 64) : l'entre soi et l'arrogance des réseaux français annihilent toute capacité de réaction à l'attaque américaine que l'on ne peut envisager que comme planifiée suite à notre analyse. Reste maintenant à savoir comment l'institution judiciaire appréciera les comportements des parties-prenantes constitutives de ces réseaux à l'aune du management face au judiciaire (Laufer et Muller-Lagarde, 2017). Alors oui, le droit peut être une arme pour la prédation économique et en témoignent en particulier :

- la façon dont les États-Unis imposent leurs lois aux autres nations ;
- l'application barbare et inhumaine de la loi, telle que vécue par F. Pierucci lors de son incarcération.

Sans oublier la pratique de l'« optimisation fiscale », forme « légale » de la fraude, ainsi que la concurrence fiscale et sociale entre les pays européens. Ces deux dernières prédations par le droit viennent alors en support des stratégies des entreprises

comme effet de levier de leur stratégie de puissance.

L'affaire de la vente d'Alstom à GE est donc riche d'enseignements. En premier lieu, cette extension du domaine de la prédation n'était pas, ou peu, prise en compte par le dispositif de sécurité économique français. Alors que tout était écrit (les textes de lois américaines sont publics) et qu'il y avait un certain nombre de précédents, le système a subi cette attaque dans un domaine pourtant considéré comme stratégique au plus haut niveau de l'État. Deuxièmement, la défaite organisationnelle mise en évidence est la conséquence d'une absence de grille d'analyse stratégique propre à la culture de l'adversaire (en l'occurrence la boucle OODA). Troisièmement, à défaut d'être agile, la nature du maillage politico-économico-institutionnel

français rend propice une telle stratégie de prédation car les réseaux produits recèlent en eux-mêmes les spécificités de leur future paralysie.

Plus que la perspective hirschmanienne du modèle *Exit, Voice and Loyalty*, nous envisageons de nouvelles perspectives managériales à explorer dans la logique du modèle *Fight, Flight, Fright* (combattre, fuir ou se cacher) qui reflète bien la mise en œuvre opérationnelle de la boucle OODA ontologiquement adaptée au combat. Le choix entre les trois options pourrait être guidé par un renversement méthodologique consistant à envisager les phases de la boucle OODA comme guide de pilotage stratégique des entreprises soumises à une guerre économique fantôme ou ouvertement explicitée.

BIBLIOGRAPHIE

- Baudet M.B. et Aeberhardt C. (2019a). « Affaire Alstom-GE : la justice saisie par l'ancien président de la commission d'enquête parlementaire », *Le Monde*, 19/01.
- Baudet M.B. et Aeberhardt C. (2019b). « Lobbying, corruption, pressions américaines... Les zones d'ombre de l'affaire Alstom », *Le Monde*, 16/01/19.
- Baumard P. (2004). « Les stratégies de puissance des nation. De la maîtrise des actifs critiques à la stratégie de dominance », *La France a-t-elle une stratégie de puissance économique ?* (Lavaudelle), École de guerre économique, Paris.
- Baumard P. (2010). « Qu'est-ce qui est stratégique ? », *Revue de Défense Nationale*, n° 375, p. 43-53.
- Bonifassi S. (2018). « Entreprises françaises et lutte anticorruption : Retour sur un échec », Défis n° 9 – La revue du Département Intelligence et sécurité économiques de l'INHESJ. L'entreprise face au nouveau contexte réglementaire : des enjeux de puissance et de compétitivité (École Militaire, p. 16-18). Paris.
- Bosserelle É. (2011). « La guerre économique, forme moderne de la guerre ? », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 8, n° 2, p. 167-186.
- Boulon O. (2013). « Une justice négociée », *Deals de justice. Le marché américain de l'obéissance mondialisée*, Garapon A. et Servan-Schreiber P., PUF, Paris.
- Boyd J.R. (1976). *Destruction and creation*, U.S. Army Command and General Staff College.

- Castells M. (1998). *La société en réseaux (tome 1 : L'ère de l'information)*, Fayard, Paris.
- Chabaud D. et Germain O. (2006). « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, vol. 9, n° 3, p. 199.
- Degans A. (2018). « La guerre économique à l'ombre de la crise : le cas français », *L'Espace Politique*, 34.
- Dreveton B. (2015). « L'étude de la responsabilité sociale du chercheur-intervenant : quelles conséquences méthodologiques ? », *Management International*, vol. 19, n° 2, p. 83-94.
- Drouvot H., Amaral H. et Magalhaes C. (2007). « L'OPA hostile de Mittal Steel sur Arcelor dans le contexte de la concentration du secteur sidérurgique », *Revista FACEF Pesquisa Desenvolvimento e Gestao*, vol. 10, n° 1.
- Esambert B. (1991). *La guerre économique mondiale*, Éditions O. Orban, Paris.
- Fadok D.S. (1998). *La paralysie stratégique par la puissance aérienne*, Economica/ISC, Paris.
- Fiorina J.-F. (2017, juin 29). « Guerre économique, défaite nationale et storytelling : regards sur l'affaire Alstom », *Cas d'école – La géopolitique pour les entreprises*, 4.
- Gendreau D. et Leraître A. (2017). *Guerre Fantôme – La vente d'Alstom à General Electric* [Documentaire], Along Production.
- Harbulot C. (1992). *La machine de guerre économique – États-Unis, Europe, Japon*, Economica, Paris.
- Harbulot C. (2005). *La main invisible des puissances. Les Européens face à la guerre économique*, Ellipses, Paris.
- Harbulot C. (2012). *Manuel d'intelligence économique*, Presses universitaires de France, Paris.
- Heaton J. (2004). *Reworking qualitative data*, SAGE, London, Thousand Oaks, Calif,
- Juvin H. (2016). *La guerre du droit pénal américain aura-t-elle lieu ?*, n° 2, L'observatoire Eurogroup Consulting.
- Laïdi A. (2019). *Le droit, nouvelle arme de guerre économique : comment les États-Unis déstabilisent les entreprises européenne*, Actes Sud Editions.
- Laroche H. et Théron C. (2016). « Managers et espions : L'affaire Renault », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 254, p. 37-51.
- Laufer R. et Muller-Lagarde Y. (2017). « Le management face au judiciaire : Un nouveau domaine d'enseignement et de recherche », *Revue française de gestion*, vol. 43, n° 269, p. 13-19.
- Lelouche P. et Berger K. (2016). *Mission d'information sur l'extraterritorialité de la législation américaine* (Rapport d'information n° 4082), Assemblée nationale, Paris.
- Marleix O. et Kasbarian G. (2018a). Examen des décisions de l'État en matière de politique industrielle, au regard des fusions d'entreprises intervenues récemment, notamment dans les cas d'Alstom, d'Alcatel et de STX, ainsi que les moyens susceptibles de protéger nos fleurons industriels nationaux dans un contexte commercial mondialisé. Tome 1 – Travaux de la commission d'enquête (Commission d'enquête N° 897), Assemblée nationale, Paris.

- Marleix O. et Kasbarian G. (2018b). Examen des décisions de l'État en matière de politique industrielle, au regard des fusions d'entreprises intervenues récemment, notamment dans les cas d'Alstom, d'Alcatel et de STX, ainsi que les moyens susceptibles de protéger nos fleurons industriels nationaux dans un contexte commercial mondialisé. Tome 2 – Comptes rendus des auditions (Commission d'enquête No 897), Assemblée nationale, Paris.
- Moinet N. (2011). *Intelligence économique : mythes et réalités*, CNRS éditions.
- Moinet N. (2018). *Les sentiers de la guerre économique : l'école des « nouveaux espions »*. VA éditions, Versailles.
- Osinga F. (2005). *Science, Strategy and War: the Strategic Theory of John Boyd*, Eburon Academic Publishers, Delft.
- Peyrelevade J. (2010). « Théorie de la prédation », *Rapport moral sur l'argent dans le monde*, Association d'économie financière, Paris, p. 51-63.
- Pierucci F. et Aron M. (2019). *Le piège américain*, Jean-Claude Latès, Paris.
- Quatrepoin J.-M. (2015). *Alstom, scandale d'État*, Fayard, Paris.
- Rochet C. (2015). Le dispositif américain de lutte contre la corruption (FCPA), une arme d'intelligence économique. Les menaces pour les entreprises françaises et les possibilités de s'en prémunir (No CR 07.11.2015). IMPGT, Aix Marseille.
- Russ J. (1994). *Les théories du pouvoir*, Le livre de poche, Paris.
- Scemla S. (2018). « La coopération : une solution pour mettre fin à l'utilisation des législations anti-corruption comme des « armes juridico-économiques massives » ? », *Défis n° 9 – La revue du Département intelligence et sécurité économiques de l'INHESJ. L'entreprise face au nouveau contexte réglementaire : des enjeux de puissance et de compétitivité* (École militaire, p. 52-55). Paris.
- Underwood J. (2013). *Competitive Intelligence for Dummies*, John Wiley et Sons, Hoboken, NJ.
- Varenne L. et Dénécé E. (2014). *Racket américain et démission d'état. Le dessous des cartes du rachat d'Alstom par General Electric* (No Rapport de recherche no 13), Centre français de recherche sur le renseignement CF2R.
- Veblen T. (1970). *Théorie de la classe de loisir*, (traduction de Louis Evrard, édition originale en 1890), Gallimard, Paris.
- Volle M. (2008). *Prédation et prédateurs*, Economica, Paris.