

CHAPITRE VI

D'énigmatiques bulles

Février 1990, hôtel Crillon, place de la Concorde à Paris. Le soir, le bar du palace se remplit brusquement, au moment où les bureaux ferment. Vers 20 heures, on y achève les discussions d'affaires commencées l'après-midi, à côté, dans ces bureaux du VIII^e arrondissement où le pouvoir de la France se concentre. Dans cette buvette où se réunissent tant de personnages influents, la décoration de Sonia Rykiel, les bois précieux, le comptoir dessiné par le sculpteur César et l'éclairage retenu, concourent à offrir un lieu des plus délicats aux bavardages discrets. Pourtant, en cet hiver 1990, Vincent, veillant à sa clientèle familière, s'interroge avec inquiétude. De l'autre côté du zinc, il regarde, méfiant, le plateau d'argent garni de la dernière commande : un dry Martini, un bloody mary et un Campari Perrier... Comme des milliers de personnes de par le monde ce jour-là, il décapsule la petite bouteille ronde et approche son nez du goulot, craignant d'y déceler de mauvais effluves. Déjà, des centaines d'établissements refusent d'en servir ; au Crillon, en revanche, le personnel satisfait sans souffler mot ce client de goût pour lequel mieux vaudrait trépasser que de mélanger son Campari à autre chose que du Perrier. Vaille que vaille, les incondi-

nels continuent à boire l'eau minérale. Leur entourage assiste, admiratif, à cette démonstration de courage. Le Perrier accède au statut des liquides peu recommandables, autant que les alcools. Les amateurs de vin se gaussent des prétendues vertus de la boisson des sportifs. En une semaine, des blagues de potache reprennent ce thème, rebondissent de bistrot en cafés du commerce, traversant toute la France.

La soudaine méfiance envers la boisson est née aux États-Unis le 10 février 1990, depuis la publication de l'édition du matin du *New York Times*, dans laquelle Ronald V. Davis, responsable de la filiale outre-Atlantique, annonce le retrait immédiat de toutes les bouteilles de Perrier présentes sur le marché américain. Motif : un laboratoire a identifié la présence de benzène dans l'eau gazeuse. Le benzène étant une substance hautement toxique, voire cancérigène, l'affolement gagne les distributeurs et les institutions de la santé à travers le monde. Le porte-parole de la Food and Drug Administration¹ indique pourtant, dès le début, que les faibles quantités de benzène détectées ne font courir aucun danger ; peine perdue. Un sentiment de crainte se répand auprès des consommateurs. Le groupe Perrier retire près de cent millions de bouteilles du marché nord-américain. À la Bourse de Paris, en une journée, le titre perd 12 %. Le 12 février, le Japon, l'Allemagne, la Suisse, le Danemark et Hongkong suspendent la commercialisation des bouteilles vertes. Les premières estimations laissent craindre une issue fatale pour l'industriel, des analystes évaluent le coût de la mésaventure à 225 millions de francs. Le 14 février, Gustave Leven, président de Perrier, entreprend de couper court à toutes les peurs : il décide de retirer toutes les bouteilles de Perrier du marché mondial. Coût estimé de l'opération : 400 millions de francs.

Dans le même temps, cependant, plusieurs voix s'élèvent contre le bien-fondé de cette campagne. Elles émanent d'éminentes autorités sanitaires et sociales et confirment toutes le premier avis de la FDA. À Vergèze, dans le Gard, où jaillit

1. FDA : agence fédérale de l'administration américaine, sise à Washington, chargée du contrôle des produits pharmaceutiques et agroalimentaires.

du sous-sol depuis l'Antiquité l'eau Perrier, des informations très précises rassurent les employés. La Direction départementale de la répression des fraudes, peu suspecte de partialité, a procédé à des analyses : aucun doute n'est possible, la source conserve toute sa pureté. Les conclusions des inspecteurs plaident en faveur d'une erreur humaine. L'ensemble des observateurs s'intéressent aux premières quantités de benzène trouvées aux États-Unis, à l'origine de l'affaire. Les résultats proviennent d'un laboratoire privé installé dans la ville de Charlotte, en Caroline du Nord. Depuis longtemps, il utilise l'eau Perrier comme référence de tests pour les autres eaux minérales dont on lui confie le contrôle. Quelques semaines avant l'affaire, les laborantins se sont dotés de nouveaux instruments de mesure pour exécuter les tests. Selon leur responsable, James T. Ward, les appareils récemment acquis ont établi la présence de benzène dans environ quinze flacons de Perrier utilisés au cours des expériences. Grâce à l'intervention de l'ambassade de France à Washington, les autorités sanitaires locales acceptent d'adresser les échantillons suspects à la Direction générale de la Santé à Paris, laquelle diligente les fameux millilitres d'eau vers le laboratoire d'hydrologie de l'université de Clermont-Ferrand pour y subir une nouvelle expertise. Les mesures que supervise alors mademoiselle Denise Pépin dissipent les derniers doutes : l'eau examinée contient bien du benzène. Mais les chercheurs pondèrent immédiatement par un commentaire : il s'agit seulement de traces de benzène, qui n'autorisent en aucun cas de s'inquiéter pour la santé des buveurs. Le 15 février 1990, *Le Monde* publie une pleine page sur l'affaire. Le professeur Jean-François Girard, directeur général de la Santé, y affirme : « La consommation quotidienne d'un demi-litre de Perrier pendant trente ans n'augmenterait que d'un millionième le risque d'apparition d'un cancer. La décision de retrait des eaux Perrier ne correspond nullement à une mesure d'ordre sanitaire. »

À la fin du mois de février 1990, le pire pour l'industriel semble écarté. Ça et là, des offensives sporadiques accusent encore la direction de Perrier de négligences. Outre-Atlan-

tique, dans le Connecticut et en Pennsylvanie, des cabinets d'avocats déposent des plaintes pour intoxication. Les attaques n'effraient plus Gustave Leven. De fait, les procédures n'aboutiront pas. Partout dans le monde, les responsables de la santé louent la réaction du patron de Perrier. Retirer toutes les bouteilles du marché mondial confère rétrospectivement à la marque une réputation de sérieux. Les marchés financiers s'intéressent à nouveau au titre. Cependant, après l'affaire, le public, lui, se détourne de Perrier, se fiant au dicton populaire assurant qu'il n'y a pas de fumée sans feu. La consommation chute. La direction financière du groupe provisionne 435 millions de francs pour assumer les pertes à venir¹. Contrainte de se fortifier, la société cède plusieurs filiales. Plus tard, la gestion de ce que l'on considère alors comme un accident industriel apparaît à tous d'une efficacité exemplaire. Grâce à de fortes campagnes de communication, la boisson gazeuse renoue lentement avec ses performances de jadis. Hélas, les héros qui en 1990 sauvent la firme du pire ne vivront pas de jours meilleurs aux sources de Vergèze. Le président Gustave Leven démissionne après que son implication éventuelle dans l'affaire des Golden Papis² a été rendue publique. Ses principaux lieutenants abandonnent leur poste en 1992, quand le groupe suisse Nestlé, au terme d'une OPA inamicale, acquiert la société française exploitant la source Perrier.

Avec le temps, l'affaire du benzène entre dans l'histoire et appartient aux événements marquants de la décennie 1990. Parallèlement, elle véhicule une série de rumeurs sulfureuses, toujours murmurées, jamais démontrées. L'affaire du benzène résulterait d'un sombre complot, où l'on verrait des espions aux ordres de puissances occultes déverser de vilaines substances, nuitamment, dans les bassins du site de Vergèze.

1. L'affaire du benzène est alors largement suivie par la presse. Voir notamment *Le Monde* du 13 février et du 15 février 1990.

2. Affaire liée aux opérations de la Société Générale. Il s'agit de la tentative de raid boursier lancée en 1988 sur cette banque par Georges Pébereau, président de Marceau Investissements. Une opération qui aurait offert le cadre de plusieurs délits d'initiés. Différents chefs d'entreprise ont été mis en examen dans ce dossier.

Naturellement, l'imagination et la promptitude à fantasmer sur pareilles aventures assureront une durée de vie respectable à ces croyances. Cependant, s'agit-il de strictes inventions ou de légendes développées sur la base de certains faits bien réels ?

Théoriquement, Jules Kroll est l'un des personnages les plus indiqués pour répondre à ces interrogations. Au cœur de la tourmente, la direction de Perrier mandate son cabinet pour comprendre les causes de la crise qui frappe la firme. Curieusement, les premiers sentiments de la présidence de Perrier privilégient alors la thèse du complot. Le bureau du directeur général du groupe s'adresse donc avec logique aux limiers dont tous les businessmen américains vantent alors les prouesses. L'agence lance des investigations, notamment autour des travaux du laboratoire de Charlotte, en Caroline du Nord. Après plusieurs semaines d'enquête, le cabinet rend ses conclusions : aucune preuve n'apparaît qui établisse l'existence d'un complot, mais, en revanche, certains grands groupes présents sur le marché des boissons gazeuses ont pu profiter des événements pour affaiblir la société française. Aujourd'hui, la vérité diffère sensiblement de l'épilogue rédigé par la société de renseignement. Longtemps même, les cadres de Kroll interrogés ont nié la réalité de ce compte rendu et de la mission elle-même. La réunion de plusieurs indices en apporte pourtant la preuve.

153, rue de Courcelles, assis dans la salle de réunion face à Anne Tiedemann et Nicolas Waldmann, j'écoute des réponses évasives à des questions sur les clients de l'agence et leurs commandes. Évoquant les accidents susceptibles de ternir la réputation d'un industriel, nous en venons à l'affaire du benzène. Je sens miss Tiedemann se raidir. « Nous ne pouvons parler d'aucun de nos clients », assène-t-elle. Tout aussi redressé, Nicolas Waldmann se montre plus disert : « Nous ne communiquons pas l'identité de nos clients, mais il est certain que dans cette affaire, si nous avons été impliqués, nous aurions travaillé aux côtés de Perrier plutôt que contre

eux. » Ces vagues allusions recourent une réponse éloquente, quoique maladroite, de Jules Kroll en personne.

Nous sommes en 1995, le journaliste Maurice Najman réalise pour Arte un reportage consacré aux nouveaux espions. Il interroge Jules Kroll sur certaines missions impliquant des industriels français ; à cet instant, avançant un pieux mensonge pour découvrir la vérité, le reporter prétend connaître l'existence de la mission de Kroll pour le compte de Perrier et en demande les résultats. Réponse embarrassée du patron : « Bien... J'ignorais que notre intervention dans cette affaire avait été rendue publique... Mais, bon, très bien. » Jules Kroll résume ensuite son action sans donner de détails et affirme qu'au terme des recherches de ses agents il s'est avéré qu'une banale erreur humaine explique vraisemblablement la présence des traces de benzène. Curieusement, dans les jours qui suivent, la direction de Kroll se dédit et adresse un communiqué jurant qu'aucun des collaborateurs de l'agence n'a enquêté sur l'affaire du benzène.

Naturellement, le démenti tranche avec les conclusions de la mission révélées par Jules Kroll lui-même. En écoutant Anne Tiedemann et Nicolas Waldmann, l'aspect mystérieux de cette histoire m'étonne. Pourquoi l'envelopper de tant de secrets, près de huit années après les faits, si elle résulte uniquement de la bévue d'un simple mortel ?

Septembre 1998, place de la Sorbonne, Paris. Après plusieurs discussions au téléphone, nous nous voyons enfin. Mon interlocuteur, un spécialiste en intelligence économique qui préfère garder l'anonymat, connaît mon intérêt pour l'affaire du benzène. Nous parlons de l'actualité, échangeons quelques banalités, un entretien très civil, agréable. Au moment de nous séparer, il me remet une enveloppe kraft, puis nous nous saluons aimablement. Le document de dix pages qu'elle contient modifie toute ma perception de l'affaire. C'est un rapport de la société Intelco, chaque feuillet porte son en-tête. Intelco est une structure dissoute depuis février 1998, dont la création remonte à l'année 1993, dans le cadre des activités de la société DCI (Défense Conseil International). Le ministère de la Défense et celui de l'Économie et des Finances contrôlent

le capital de DCI. La vocation de cette société ? Accompagner les contrats d'armements dans leurs prolongements, de la formation des utilisateurs à la maintenance des matériels. DCI emploie mille deux cents personnes. En 1993, l'État, actionnaire majoritaire, entreprend de l'utiliser pour diffuser auprès des décideurs les enseignements en matière d'intelligence économique. Une discipline encore balbutiante sur laquelle le Commissariat général au plan prépare alors un rapport d'études que dirige Henri Martre¹. Les responsables élisent deux hommes spécialistes des questions de renseignement et d'économie, le général Pichot-Duclos et Christian Harbulot². À l'intérieur de DCI, tous les deux animent le département Intelco. Durant ses six années d'activité, cette structure véhicule essentiellement la bonne parole. Elle initie les grands groupes français aux nouvelles réalités du renseignement économique, invite à mettre en place des dispositifs de défense, expose le fonctionnement des procédures d'intelligence économique, qui permettent de mieux appréhender ses concurrents et les marchés commerciaux. Les représentants d'Intelco montrent des talents de pédagogues chez EDF, Peugeot, l'Aérospatiale ou encore dans les chambres de commerce et d'industrie. Simultanément, ils assument des tâches d'enseignement plus pointues. Des anciens cadres de l'armée, de futurs responsables de services « intelligence économique » retrouvent un temps des salles de classe, comme stagiaires d'Intelco, afin d'acquérir les bases nécessaires à ce qui est bien souvent une reconversion.

Au début des années 1990, dans les services de renseignement, pour nombre de jeunes spécialistes du défunt bloc soviétique, l'intelligence économique apparaît ainsi comme une alternative salutaire. Avec ses leçons, Intelco présente l'étude de cas concrets, les intervenants illustrant les méthodes qu'ils enseignent par des exemples fameux, *a priori* connus des étudiants. Dans cette perspective, ce corps ensei-

1. Henri Martre, « Intelligence économique et stratégies des entreprises », Commissariat général au plan, La Documentation française, 1994.

2. Actuellement directeur de l'École de guerre économique, à Paris.

gnant un brin atypique choisit de reprendre entièrement l'affaire du benzène, et reconstitue les diverses interactions et implications, dans le but d'apprendre aux élèves, déjà amplement sensibilisés aux questions de renseignement, comment de fines stratégies, particulièrement offensives, se dissimulent parfois derrière des affaires largement médiatisées. Un cours sur les manipulations de l'information en quelque sorte. Le document contenu dans l'enveloppe kraft résume les principaux points de ce travail. L'ensemble est édifiant. Soudain, l'histoire de Perrier paraît sous un nouveau jour¹.

Le commerce de l'eau de Perrier a été autorisé pour la première fois par un décret du 23 juin 1863, eau que les habitants de la commune de Vergèze, à proximité, appellent « la bouillens », au regard du bouillonnement produit là où elle sort de la roche. En 1888, monsieur Rouvière, cultivateur, et monsieur Perrier, médecin, s'associent pour acheter l'affaire. Louis Perrier guérit les hommes, mais possède aussi un sens aigu du négoce : il ne tarde donc pas à trouver au breuvage des vertus thérapeutiques. Pragmatique, il s'allie plus tard avec un personnage suffisamment prospère pour investir dans la source, sir John Harnosworth, citoyen de Sa Majesté. L'homme invente la forme si particulière de la bouteille, s'inspirant des haltères utilisés dans les gymnases d'alors. Propriétaire des journaux *Daily Mail* et *Daily Telegraph*, influent, homme d'affaires avisé, l'aristocrate britannique impose la boisson pétillante sur les tables de Londres, puis de toutes les grandes cités où vit l'aristocratie anglaise. Avant 1914, le Perrier est une marque de raffinement, célèbre partout où flotte l'Union Jack, mais peu connue en France. En 1946, les héritiers Harnosworth se débarrassent d'une partie du patrimoine, et la source échoit à une famille de financiers français, les Leven. Le plus jeune fils de la maison, Gustave, hérite de l'acquisition. En quarante années, il métamorphose la discrète société habituée au confort d'une fidèle clientèle huppée en une multinationale des boissons sans alcool. En 1914, Per-

1. Voir copie en annexe. Document rédigé entre 1995 et 1996.

rier vendait dix millions de bouteilles par an, en 1990 le marché mondial absorbait plus d'un milliard de bouteilles par an. À la tête de l'entreprise, Gustave Leven transforme la production, crée une industrie autour du site de Vergèze. Dès les années 1960, il offre à sa marque une importante surface publicitaire, Villemot et Dali dessinent des affiches. En 1970, Jean Davray, auteur de romans et de pièces de théâtre, ami et éternel adjoint de Gustave Leven, invente le slogan « Perrier, c'est fou ! » La firme assied sa notoriété grâce aux intuitions de ses dirigeants, sans conseillers en communication ; c'est seulement en 1987 que le président Leven inaugure en ses murs une direction du marketing. Voilà la façade d'une belle réussite gauloise, faite d'audace et de convictions. Cependant, la dimension héroïque de l'histoire de la marque mérite d'être pondérée. Gustave Leven doit aussi son succès à certaines alliances.

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, l'avenir appartient aux boissons dites carbonatées (les « colas »). En 1947, le groupe Pernod-Ricard passe un accord de licence avec Coca-Cola. Par ce contrat, la Société parisienne de boissons gazeuses, filiale de Pernod-Ricard, s'engage à distribuer la marque Coca-Cola en France jusqu'en 2001. La bouteille venue d'Amérique étant également celle des libérateurs, le succès l'attend. Devant l'engouement suscité en Europe par ce nouveau genre de rafraîchissement, les concurrents s'alarment. En 1962, Gustave Leven réplique : la Compagnie française de boissons gazeuses, filiale de Perrier, signe un contrat de licence avec PepsiCo, pour la distribution d'une boisson carbonatée semblable, jusqu'en 2022. Les États-Unis exportent la guerre des colas en Europe. Globalement, les différents acteurs se livrent une concurrence loyale, bien que virile, des années 1960 à la fin des années 1980.

En 1988, Gustave Leven triomphe dans son domaine d'activité, son groupe est le premier dans le domaine des eaux minérales, il réalise un chiffre d'affaires de 15,4 milliards de francs, dispose de 1 milliard de bénéfices nets. Les industriels le citent en exemple. Il emporte même le territoire le plus convoité : l'Amérique. Le groupe Perrier y possède avec sa

marque vedette seulement 6 % du marché des eaux minérales, mais, au fil des ans, il achète plusieurs producteurs locaux. Grâce à ses acquisitions, il contrôle 25 % du marché américain des eaux gazeuses (*sparkling waters*), soit 500 millions de dollars de chiffre d'affaires annuel.

À la fin des années 1980, dans les différents observatoires chargés d'analyser les tendances lourdes du commerce, le marché des boissons sans alcool dessine des graphiques en forme d'Eldorado. D'ici au milieu des années 1990, ce marché, estime-t-on, représentera près de 900 milliards de dollars, suffisamment pour mettre en appétit les financiers de tout poil. En 1989, la chute de l'empire soviétique renforce ces promesses, un nouveau marché, gigantesque, s'ouvre aux produits capitalistes. À cette période, plusieurs industriels spécialistes des boissons non alcoolisées s'apprêtent à guerroyer pour vendre leurs liquides à toute la planète : Coca-Cola, avec ses fleurons Coke, Sprite et Fanta ; Nestlé, roi du lait, du café soluble et des boissons chocolatées ; Unilever, qui domine le secteur du thé avec le label Lipton et ses dérivés ; Philip Morris, avec une position avantageuse sur le marché du café torréfié ; PepsiCo, largement dépassé par Coca-Cola sur leur marché intérieur mais en bonne posture à l'étranger ; des groupes tels BSN et Cadbury Schweppes dont les ambitions grandissent ; et enfin la Société des sources Perrier qui figure au nombre des challengers capables des meilleurs coups, puissamment armée grâce au contrôle de 25 % du marché des eaux gazeuses outre-Atlantique et à ses marques Pschitt orange et Pschitt citron en Europe.

L'été 1989 marque le début des hostilités. Pour les stratégies des différents groupes, la France se transforme en une zone idéale où regrouper ses forces pour partir à l'assaut des nouveaux marchés d'Europe centrale. Le gouvernement promet des exonérations fiscales aux entreprises étrangères qui s'installent. Les deux producteurs de boissons carbonatées s'inquiètent des contrats de licence les unissant aux distributeurs français, aucun ne souhaitant patienter jusqu'aux années 2000 pour recouvrer sa liberté d'action. Les sources Perrier anticipent les différents mouvements et se mettent en

ordre de marche. Le 3 juillet 1989, Gustave Leven propose un joint-venture à PepsiCo pour l'exploitation de tous les *soft drinks* (boissons non alcoolisées, à l'exception des eaux minérales). Mais son partenaire américain rejette l'offre le 16 juillet. Le 8 août, son concurrent direct, Coca-Cola, part à l'assaut de la France avec le rachat de la Société parisienne de boissons gazeuses, la filiale de Pernod-Ricard, non sans avoir bataillé en justice. Coca-Cola accède à l'indépendance commerciale dans l'Hexagone. Plus aucune franchise ne limitant désormais son action, le groupe s'apprête à installer d'importantes unités de production à Dunkerque, avec pour objectif de se lancer à la conquête du reste du continent européen et de la Russie. Le 6 novembre 1989, le magazine *L'Usine nouvelle* décerne sa palme d'or annuelle à Gustave Leven pour les résultats exceptionnels de Perrier au cours des sept années écoulées. Le président remercie chaleureusement les auteurs de la récompense et précise ses intentions. Perrier se recentrera sur le marché des eaux minérales, lequel à lui seul représente de belles perspectives. Il entend céder ses autres activités dans les boissons non alcoolisées, les *softs drinks*. Le même jour, PepsiCo attaque à son tour. Pour rivaliser avec son imposant adversaire, la société s'impose de s'émanciper le plus rapidement de son concessionnaire français. Ce 6 novembre, comme en écho aux applaudissements que Gustave Leven reçoit, la direction de PepsiCo l'accuse de réaliser de médiocres résultats dans le secteur des *soft drinks* et dénonce une mauvaise gestion de sa licence. La société américaine déclare unilatéralement son contrat rompu avec la Compagnie française de boissons gazeuses et ce, à compter du 31 décembre 1990.

La chronologie des événements, dans les mois suivants, signe les tactiques des hommes et des entreprises. Nous sommes en décembre 1989. À cet instant, chacun connaît ses ennemis et les structures qu'il doit dévorer sous peine de s'évaporer. Coca-Cola veut doubler PepsiCo en Europe et affermir sa domination sur le marché des boissons carbonatées, mais aussi consolider ses positions dans le secteur plus vaste des boissons non alcoolisées ; sa stratégie induit donc

de s'installer avant PepsiCo sur les marchés émergents d'Europe centrale, d'évincer ses concurrents sur le marché américain des boissons non alcoolisées, puis de conclure des partenariats à travers le monde avec des producteurs spécialisés dans certaines boissons non alcoolisées (les autres groupes présents dans le thé, les eaux minérales...). Le but de ces démarches, la quintessence de ces efforts, tient dans l'espoir orgueilleux et suffisant de dominer un jour le marché planétaire¹. À ce stade, le groupe Perrier, avec les 25 % du marché américain dont il dispose, figure au nombre très restreint des gêneurs du géant Coca-Cola. Selon Cyrien de Salaberry, directeur des relations extérieures de Coca-Cola France, à cette époque, son entreprise voit en Perrier un ennemi au-delà de la franchise détenue par Gustave Leven sur Pepsi : « Quand vous choisissez un Perrier, vous n'achetez pas un Coca », dit-il. La société française irrite par ailleurs PepsiCo, qui ne détient que 15 % du marché américain, mais qui, à l'international, atteint 33 %, juste derrière Coca à 41 %. Le salut de PepsiCo passe donc par une épopée planétaire et en premier lieu par des expéditions en Europe centrale, seul espoir de talonner, voire de dépasser un jour son rival. PepsiCo cherche donc à se débarrasser de Perrier en tant que distributeur exclusif de ses boissons en France. Les autres groupes, Nestlé, Unilever, Cadbury Schweppes et BSN ressentent les prémices de la globalisation des marchés. La mondialisation est pour demain. S'y préparer implique de s'agrandir, d'acheter, d'acquérir partout des producteurs qui dominent déjà une niche du marché.

Le 8 novembre 1989, PepsiCo attaque Perrier en justice pour manquement à ses obligations de résultats mentionnées dans leur convention d'exploitation. Le 18 novembre, à Wall Street, le cours de l'action Coca-Cola atteint le niveau historique de 72 dollars. Le 5 décembre, la bataille entre Perrier

1. Aux États-Unis, les habitants absorbent plus de boissons carbonatées que d'eau du robinet : 25 % contre 19 %. Les autres types de liquides arrivent loin derrière ces deux-là. Fortes de cette observation, les éminences du marketing pensent que l'eau potable, là où elle coule dans le monde, constitue leur principal concurrent dans la conquête du marché planétaire.

et PepsiCo s'intensifie, la direction de la source de Vergèze accuse son confrère d'orchestrer une campagne de dénigrement. Les agents de change se montrent circonspects à l'égard du titre Perrier : sans trop l'affaiblir, la querelle avec PepsiCo affecte la société et la rend vulnérable. Le 27 décembre 1989, trente et un mille titres Perrier passent de main en main, le lendemain, vingt-deux mille titres s'échangent encore. Par de telles tractations, d'aucuns à l'esprit chagrin fourbiraient-ils une OPA ? Avec les rapports hautement concurrentiels qui régissent le marché des boissons non alcoolisées, la faiblesse d'un prétendant attise immédiatement les appétits guerriers des autres. Le moment est naturellement le moins indiqué pour qu'un accident industriel, parfaitement accidentel, contrarie les défenses de Perrier. Entre Noël et le Jour de l'an, les transactions boursières continuent, la tension se relâche, un temps.

19 janvier 1990. Gustave Leven expédie ses vœux à quelques confrères et amis. Au même moment, de l'autre côté de l'Océan, en Caroline du Nord, un modeste laboratoire, récemment doté de matériel flambant neuf, isole des traces de benzène dans quinze flacons de Perrier. Les scientifiques avertissent l'organisme sanitaire compétent, la FDA. Celle-ci confirme les résultats le 5 février et ordonne au fabricant de procéder à des vérifications. Alors réputée pour son intégrité et sa sévérité, la FDA ne décrète aucune mesure coercitive à l'encontre de la filiale Perrier Group of America, les scientifiques du gouvernement jugeant inoffensives les quantités observées. Le 9 février, les échantillons de Perrier survolent l'Atlantique pour finir dans les pipettes des chercheurs de la Direction générale de la Santé. Le 10 février, soit un mois après la découverte des laborantins de Caroline du Nord, l'affaire est rendue publique *via* les rotatives du *New York Times*. Nous savons avec quelle dextérité la société Perrier gère alors l'accident et maîtrise la tempête. Hélas, les efforts mis en œuvre n'infléchissent pas la nature des événements, et les mois à venir ne sourient pas à l'entreprise.

« La guerre des colas », elle, s'exacerbe quand, le 19 mai 1990, Coca-Cola inaugure à Dunkerque l'usine la

plus moderne du groupe, aux formidables capacités, vouée essentiellement à approvisionner l'Europe centrale. PepsiCo querelle toujours Perrier pour reprendre ses droits sur le Vieux Continent. Le 28 mai, le groupe Perrier cède son activité soft drinks (Pepsi excepté) au groupe britannique Cadbury Schweppes.

Le 29 juin, une affaire largement médiatisée – celle des Golden Papis – oblige Gustave Leven à démissionner. On accuse de respectables messieurs de la finance de parfois s'enrichir par des opérations douteuses, à l'occasion d'un raid sur la Société Générale¹. Après plus de quarante années à la tête de la source de Vergèze, bâtisseur visionnaire de cet empire du liquide, âgé de soixante-seize ans, Gustave Leven passe la main². Jacques Vincent lui succède, lequel dirige le groupe Exor, autrefois connu sous le nom Félix Potin. Exor possède une partie du capital de Perrier depuis 1984³. Le 5 novembre 1989, la société Perrier divulgue des résultats semestriels positifs, consécutifs à la cession de plusieurs filiales. Le 29 novembre, dans une paisible vallée helvétique, à Vevey, siège historique du groupe Nestlé, la firme suisse scelle une alliance majeure avec le groupe Coca-Cola. Les deux compagnies s'unissent en vue de la commercialisation de boissons au thé et au café. Aux termes de l'entente, Coca-Cola offre notamment son réseau mondial de distribution pour vendre les produits de la marque Nescafé. Le président américain Robert Goizueta s'enthousiasme : « La présence de notre système de distribution dans près de cent soixante-dix pays étendra le potentiel d'une catégorie de produits présentant des possibilités exceptionnelles⁴. »

1. Gustave Leven est un des actionnaires de Marceau Investissements qui attire l'attention de la Justice. En 1992, la Commission des opérations de Bourse annonce que certains des actionnaires de cette société ont commis des délits d'initiés. La COB transmet alors le dossier au parquet, procédure qui conduit à des mises en examen. En ce qui concerne Gustave Leven, à notre connaissance, sa culpabilité n'a jamais été établie.

2. Toujours en activité, Gustave Leven préside France Vendôme à Paris, société de Bourse.

3. En 1988, Exor possédait 20 % de Perrier.

4. *Le Monde*, 1^{er} janvier 1990.

27 novembre 1991, dernier acte : le groupe Nestlé lance une OPA contre Perrier. La Bourse de Paris s'anime. Le groupe BSN intervient, tente de pactiser avec l'actionnaire Exor. La bataille se fait juridique, financière, médiatique, elle dure plusieurs mois. Le 22 mars 1992, Nestlé emporte définitivement Perrier. Coût de l'opération : 8 milliards de francs. Quelque part autour des vallons de Vevey, dans l'atmosphère fraîche des Alpes suisses, un conseil d'administration savoure l'insigne honneur d'être devenu leader mondial sur le marché des eaux minérales. De nos jours, Nestlé entretient les meilleures relations avec Coca-Cola, et la firme propose aux investisseurs le catalogue d'eaux le plus imposant au monde. Une liste édifiante des possibilités de fortune avec pour seule recette H₂O. Avec Perrier, Nestlé détient notamment Vittel, Contrex, Valvert, San Pellegrino, Vitteloise, Hépar ; mais aussi Arrowhead, l'eau la plus consommée sur la côte Ouest des États-Unis ; Ice Moutain, également très vendue en Amérique du Nord ; La vie-que chao, en Chine ; Levissima et Petropolis au Brésil... À la tête d'une cinquantaine de sources à travers le monde, Nestlé abreuve moyennant finances une bonne partie du genre humain¹.

Sorti de son enveloppe kraft, je relis le document d'Intelco. Pourquoi une unité liée au ministère de la Défense, spécialisée dans la formation discrète aux questions de renseignement économique, choisit-elle de développer cette affaire à titre d'enseignement ? Page 9, à la fin de l'exposé des faits, les auteurs – s'adressant à leurs élèves – ouvrent des pistes de recherche censées stimuler de bons réflexes. La note se présente comme un cas pratique à étudier, le texte invite l'apprenti spécialiste en intelligence économique à découvrir par lui-même la réponse. Ainsi lit-on : « Peut-on parler d'une stratégie concertée entre Nestlé et Coca-Cola pour prendre le contrôle de Perrier tout en enlevant à PepsiCo la possibilité de gêner Coca-Cola ? » Plus loin, dans le but de susciter une

1. Plusieurs fois sollicité, le groupe Nestlé n'a jamais accepté de répondre à nos questions.

réflexion pédagogique : « Sans établir de lien précis entre l'affaire du benzène et le rachat par Nestlé [...] ce cas pose la problématique de la sécurité économique et de la maîtrise des techniques de contre-information ». Sceptique, je songe aux propos de Jules Kroll, à ses certitudes affichées quant à la dimension accidentelle de l'affaire du benzène. En observant la simple chronologie des événements, de 1989 à 1992, comment ne pas être gagné par un doute ? Je décide à mon tour, à la suite d'autres, d'enquêter sur l'« accident ».

Retour au bar du Crillon, place de la Concorde. Jeudi 17 septembre 1998, 11 heures, retrouvailles avec Claude Silberzahn. Ses séjours parisiens sont toujours brefs, il préside notamment la chambre régionale des comptes à Pointe-à-Pitre, Guadeloupe. Il connaît parfaitement les lieux, l'entrée de derrière, les habitudes de la direction. Un instant, nous nous livrons même à une exégèse de la carte. À une période, entre ces murs, des rencontres réservées avec des émissaires proche-orientaux, qui s'inscrivaient dans ses fonctions de l'époque, l'y retenaient tard le soir. Du 23 mars 1989 au 7 juin 1993, Claude Silberzahn a dirigé la DGSE. Depuis son fauteuil à l'intérieur de la caserne des Tourelles, au n° 128 du boulevard Mortier, je suppose qu'il a reçu alors des mémorandums concernant l'affaire du benzène, si, comme on le susurre, elle renferme quelques secrets. Nous évoquons plusieurs dimensions de son travail à la tête du service, sa découverte du renseignement économique. Puis nous en venons au cas Perrier. Je lui sers un florilège des rumeurs attelées à l'affaire du benzène. Il me regarde, tendu, expire une seconde et répond : « Je connais par cœur l'affaire Perrier, mais je ne peux pas vous en parler ! » J'essaie une nouvelle voie, il répète : « Je ne peux pas vous en parler. » Avant de changer de sujet, alors que son agacement ne fait que croître, je lui demande si l'implication de Kroll et l'existence d'une mission de renseignement de l'agence sur l'incident du benzène lui semblent fantaisistes. Réponse : « Ce n'est pas fantaisiste. » Je n'obtiens rien de plus. Dans quelle catégorie le dossier Perrier

repose-t-il sous les poussières des archives de la République ? Secret défense ? Très secret défense ? Diamant ?

Un espoir jaillit en examinant avec davantage d'acuité les personnes qui occupaient des responsabilités dans l'environnement de l'affaire. Le scandale du benzène éclate en février 1990. À cette date, Bernard Gérard quitte la DST pour... la préfecture de région Languedoc-Roussillon. Il s'établit à Montpellier pour représenter l'État dans la région, laquelle couvre la préfecture de Nîmes et englobe le site de Vergèze. Une chance en forme de mutation. Nul doute qu'au moment des faits Bernard Gérard véhicule en préfecture les tropismes de ses anciennes fonctions. Par ailleurs, comme préfet de région, il porte naturellement un intérêt particulier à ces affaires dès lors qu'elles déstabilisent une importante entreprise locale. Enfin, n'instruisant pas ce dossier en qualité de patron d'un service de renseignement, sa parole en sera moins captive. Nous nous revoyons.

Au mois de février 1990, Bernard Gérard s'entretient effectivement, et à plusieurs reprises, dans son bureau, avec des représentants du groupe Perrier. Il en conserve une indéniabile admiration pour ses interlocuteurs, surtout pour leurs choix tactiques. Il se souvient de la première phase d'abattement, consécutive à la publication par le *New York Times* des tests du laboratoire de Charlotte. Il revoit face à lui, dans sa préfecture de Montpellier, des hommes d'abord incrédules, inquiets, puis, au fil des jours, volontaires, conquérants. Il assiste à la décision, capitale, de retirer toutes les bouteilles de Perrier mises en vente à travers le monde ; la déclaration de Gustave Leven, ce jour-là, demeure en sa mémoire : « Perrier, c'est fou, mais si, c'est fou ! Il n'y a pas de demi-mesures possibles. Même si c'est fou, nous ne pouvons prendre une autre décision. Notre société est bâtie sur une image de perfection. Et nous ne voulons pas que le moindre doute, si minime soit-il, puisse peser sur l'image de qualité et de pureté de notre produit¹. » Spectateur attentif, Bernard Gérard n'ob-

1. Gustave Leven, in « La revue des marques », octobre 1995.

serve plus les événements comme ses confrères de la préfectorale : « Je ne suis pas en charge du dossier, à proprement parler. Cependant, je me trouve à la charnière de plusieurs domaines. Le préfet de Nîmes règle les aspects techniques de l'affaire, ils sont de son ressort. Moi, je lis l'ensemble avec mon bagage, mes idées et ma culture, désormais curieuse et méfiante¹. » Quatre années passées au 7 de la rue Nélaton, à commander l'ensemble des services de la DST, inclinent pour longtemps l'esprit à traquer la partie dissimulée des événements et les réflexes de l'énarchie à se froisser. Des contacts privilégiés et une analyse pertinente le conduisent à des conclusions d'expert. Qu'il me livre, au détour d'une phrase, sans coquetterie : « Dans l'affaire Perrier, avec ma position, je me régale d'observer les luttes d'influence, les différentes manœuvres. Peu importe que des services amis interviennent. Globalement, nous comprenons qu'il s'agit d'une guerre que mène Coca-Cola contre Perrier. » L'affaire du benzène serait donc le produit des stratégies de Coca-Cola ? On ne parle plus d'accident ? Bernard Gérard confirme, sans le savoir, la thèse esquissée par le document d'Intelco.

Désormais, je la retiens comme une hypothèse sérieuse et entreprends de trouver les éléments qui la valideraient. Dans cette quête, l'ancien chef de la DST m'aide peu. Il ne souhaite pas entrer dans les détails d'éventuelles preuves mises à sa disposition, huit ans plus tôt. Avant de me quitter, peut-être le Gascon éprouve-t-il quelque compassion devant la perplexité qui me torture : il me livre un détail, une péripétie ; un aléa apparemment sans importance et pourtant aujourd'hui si précieux à connaître. Selon Bernard Gérard, dans les semaines qui précèdent le scandale du benzène, plusieurs personnes surprennent un groupe de géologues de nationalité étrangère sur le site de production de Perrier, à Vergèze. Ce groupe opère des études du sous-sol, manifestement sans autorisation. Je prends soin de noter cette peccadille. Qui sait ce que l'avenir apporte... Que faudra-t-il en déduire, en

1. Rencontre avec l'auteur, Paris, 1998.

temps utile ? Que des experts envoyés par un groupe étranger recherchent le point faible dans la composition de la source ?

Trois semaines plus tard, je rencontre Raymond Fontaine, un retraité actif, veillant à se consacrer aux autres. Il occupe le siège de premier magistrat d'une bourgade, un village du Gard, un certain... Vergèze. Immédiatement, il apparaît comme un témoin privilégié, les habitants de la petite commune l'élisant maire depuis plus de dix ans, mais surtout, le groupe Perrier l'ayant employé plus de trente années, jusqu'en 1993, au service de la comptabilité. Il me décrit cette usine, pour lui si familière, avec ses quatre grands blocs : P1, P2, P2 *bis* et P3. Dans l'un, on filtre l'eau venue des entrailles terrestres, des instruments ajoutent et mesurent le gaz carbonique, lui aussi extrait des profondeurs. Dans un autre bâtiment, des équipes fabriquent le verre pour modeler les bouteilles rondes, ailleurs des ouvriers les cuisent dans d'immenses fours. Des tapis roulants les charrient sans ménagement, des robinets les survolent après un virage et les noient brutalement. Une machine enfonce les capsules, une autre fixe les étiquettes. Puis des hommes et des femmes contrôlent, vérifient, examinent. Enfin, contenant et contenu réunis et agréés partent vers des lieux de stockage en centaines de palettes, qui, bientôt, alourdiront des poids lourds.

Au moment fatidique de l'« accident », trois mille personnes environ travaillent dans cette usine. Les propriétés de la matière première, l'eau, dépendent de la configuration géologique du lieu. Vergèze campe sur une zone jadis volcanique, avec notamment le volcan d'Agde. La nature du sous-sol représente une série de filtres naturels à l'eau de pluie qu'ils purifient tout au long de son parcours ; plus loin, les fondements volcaniques garantissent la formation du gaz carbonique. En surface, la main de l'homme marie les deux éléments. Raymond Fontaine se souvient que l'eau est puisée à une centaine de mètres de profondeur, tandis que le gaz est contenu dans des poches situées, elles, à environ quatre cents mètres. Selon lui, ce gaz, cheminant à travers des épaisseurs de roches et de terre, croise sur sa route des couches à base

pétrolifère. Ces rencontres intempestives expliquent pourquoi, une fois à l'air libre, des filtres épurent les ingrédients.

En 1990, des responsables détaillent ces mouvements de la physique terrestre pour expliquer l'« accident » du benzène. La défaillance humaine, cause principale alors avancée, se comprendrait comme une fatale négligence dans le renouvellement des filtres chargés d'assainir l'eau et le gaz recueillis. Cependant, Raymond Fontaine me rapporte un élément troublant : jamais la direction de l'époque n'a sanctionné un employé en charge du filtrage ; nul licenciement, aucune mise à pied, pas la moindre sanction. Pourtant, même si, selon des témoignages concordants, Gustave Leven profite d'une bonne opinion auprès de ses salariés, veille à être un patron soucieux du confort de vie des autres, il semble peu croyable qu'il reste impassible face à la supposée faute. Au vu des conséquences, du chambardement planétaire engendré, du caractère hautement cancérigène du benzène, des centaines de millions de francs perdus, on aurait écarté le fautif, éventuellement la mort dans l'âme et avec moult indemnités. Pourtant, nenni, Raymond Fontaine est formel : « L'erreur humaine, c'est l'explication officielle, mais il est impossible de s'assurer de sa véracité. Une chose est en tout cas certaine : personne n'a été viré pour cette erreur humaine¹. »

À ce stade, la discussion avec le maire de Vergèze s'enrichit d'un élément inattendu. Soudain, je l'entends m'expliquer comment cette histoire lui semble ordinaire, en tout cas prévisible au moment où elle survient. Voilà bien la première fois que pareil raisonnement surgit. C'est que l'ancien employé au service comptabilité de Perrier a vécu un épisode ô combien curieux, dix-huit mois environ avant le scandale. Voici ce qu'il rapporte : « J'ai vécu une expérience qui vous éclairera. Bien que nous appartenions au personnel de l'entreprise, nous ne repartions pas le soir avec des bouteilles offertes sous les bras. Nous achetions notre propre consommation. Donc, un jour, ma femme achète un pack de Perrier au supermarché d'à côté. J'ouvre une bouteille, je bois un verre et là je sens un drôle de

1. Rencontre avec l'auteur, 1998.

goût. Immédiatement, je demande à ma femme si elle ne trouve pas que mon verre de Perrier a un goût de pétrole. Si étonnant que cela puisse paraître, le Perrier que j'avale ce jour-là renferme un vrai goût de pétrole. Ce n'est pas normal. Le lendemain, je vais à l'usine avec ma bouteille et je rencontre un type du service contrôle qualité, je lui raconte et lui laisse ma bouteille. Je crois quand même être capable de reconnaître un goût de pétrole. Le gars, pourtant, me regarde de façon un peu suspecte : en gros, il ne me croit pas. Quarante-huit heures plus tard, le responsable du contrôle qualité m'appelle. Je suis convoqué dans un bureau où l'on me demande de me livrer à un test à l'aveugle. Plusieurs gobelets contenant du Perrier sont disposés devant moi, on me prie de tous les goûter et de reconnaître éventuellement celui qui sentirait le pétrole, qui provenait de ma bouteille. Je réussis, je trouve sans me tromper le gobelet avec le Perrier qui sent le pétrole. Quelque temps plus tard éclate l'affaire du benzène... Alors ? » Raymond Fontaine rapproche sa découverte du scandale par un détail que lui procure sa culture personnelle. Tous les étés, le maire de Vergèze passe ses vacances en Espagne, où le mot « benzène », dans le langage courant, désigne l'essence mise à la disposition des automobilistes dans les stations-service. Ces analogies l'interpellent, et il les garde présentes à l'esprit près de huit années après les faits. Établirions-nous pour autant une corrélation, de quelque nature, entre les odeurs inhabituelles identifiées dans le verre de Perrier de monsieur Fontaine et la présence de traces de benzène dans les échantillons du laboratoire de Charlotte ? Il semble que oui.

En 1833, le chimiste allemand Mitscherlich identifie un hydrocarbure liquide, volatil, qu'il obtient par distillation de goudrons de houille et baptise *Benzin*. Devenue benzène en France, la nouvelle substance, tout à fait singulière quant à l'architecture de ses molécules, permet plusieurs applications industrielles dès le XIX^e siècle. Les fabricants d'explosifs, mais également les parfumeurs, y recourent le plus souvent. Cette dernière affectation bouleverse alors la science des odeurs. Les mots « arôme » et « aromatique », peu usités en ancien et moyen français, réapparaissent à cette occasion dans le jargon

scientifique. En 1878, sous l'influence du travail du chimiste Berthollet (1748-1822), l'acception de l'adjectif « aromatique » renvoie à tous les composés odorants présentant une structure moléculaire voisine de celle du benzène¹. Les pétrochimistes qualifient aujourd'hui ses dérivés de l'appellation « cycle aromatique ». De formule C_6H_6 , la géométrie de la molécule de benzène conduit à la représenter par deux hexagones face à face². Tous les universitaires lancés dans de longues études de chimie se souviennent d'avoir souffert pour en saisir tous les ressorts. Sans benzène, les fragrances de pétrole ne seraient pas telles que nous les hûmons.

Donc, quand, en employé consciencieux de la qualité des produits de son entreprise, monsieur Fontaine avertit les personnes *ad hoc* au sein de Perrier, il vient d'ingurgiter quelques particules de benzène, le conduisant à affirmer que décidément son eau favorite traîne une odeur de pétrole. Nous voilà en mesure de tirer une première conclusion. On se souvient que dans toutes les versions officielles, les porte-parole citent une erreur humaine dans la surveillance des filtres chargés de purifier l'eau. Cela nous enseigne d'une part que du benzène flotte, à l'état naturel, dans l'eau minérale à sa sortie de terre, puisqu'on juge utile de l'en dissocier par des filtres. En outre, les propos de Raymond Fontaine nuancent l'efficacité de ces opérations de purification. Nous ne sommes plus face à un accident isolé. Dans la période observée, comprise entre 1988 et 1990, même en quantité infinitésimale, parfaitement inoffensive, du benzène figure donc bien au nombre des ingrédients – peut-être réguliers – du Perrier. En somme, il y a toujours eu de manière naturelle du benzène dans le Perrier. S'il n'a jamais été décelé par les laboratoires de recherche, c'est que sa présence est en quantité infinitésimale.

Rapportons cette conclusion à l'élément mentionné par Bernard Gérard : la présence d'une mystérieuse équipe de géologues sur le site de Perrier, à Vergèze, quelques semaines

1. Cf. *Le Robert historique de la langue française*, sous la direction d'Alain Rey, Paris, 1992.

2. Cf. *Le Trésor. Dictionnaire des sciences*, Flammarion, Paris, 1997.

avant la crise. Par de simples relevés, les géologues ont donc pu facilement identifier les composés présents dans la boisson, grâce à la connaissance des strates que traversent l'eau et le gaz carbonique. Durant ces années 1989-1990, ô combien stratégiques, imaginons un concurrent orgueilleux et malveillant. Il ambitionne d'habilement déstabiliser Perrier, en bafouant la qualité de son produit phare. Le point de départ de ces manœuvres comprend évidemment une mission de renseignement sur les éventuelles faiblesses de l'eau vedette. Des spécialistes, dont nos « géologues », recrutés pour la circonstance, la remplissent en deux temps. Ils soumettent à des tests très poussés, au-delà des contrôles sanitaires habituels, des bouteilles de Perrier achetées dans le commerce. Ensuite, pour prévenir toute erreur, ils procèdent à des relevés sur l'unique site de production, afin de répertorier tous les composants enfermés habituellement dans les bouteilles vertes qui quittent l'usine. Serait-ce l'équipe de géologues de Bernard Gérard ? Le jeu consiste alors à reconnaître un élément effrayant, même à dose innocente et parfaitement tolérée, susceptible d'échapper aux contrôles effectués par le producteur et de nature à affoler l'opinion publique. Raymond Fontaine nous apprend que le benzène réunit ces deux dernières conditions. Bernard Gérard détient un commencement de preuve quant à la possibilité de méchantes manœuvres. Enfin, on se souvient que, selon la FDA, l'organe de contrôle américain, les traces de benzène désignées ne confèrent aucune dangerosité au Perrier.

L'hypothèse d'une manœuvre de déstabilisation menée par des professionnels s'enrichit. À ce stade, deux inconnues demeurent. La première : le laboratoire de Charlotte, en Caroline du Nord, transmet-il les résultats de ses expériences avec pour seul souci de participer aux politiques de prévention nationale et d'apporter son concours aux bienfaits de la science ? Ou entretient-il des liens avec un des concurrents de Perrier ? Seconde inconnue : si l'existence d'une machination se confirme, quel en est le mobile précis pour son auteur compte tenu du contexte concurrentiel de l'époque ?

Un homme, Philippe Baumard, spécialiste des questions de défense et d'intelligence, élucide le premier de ces mystères. À moins de trente ans, Philippe Baumard atteste d'une excellente pratique. En 1994, à vingt-quatre ans, il est déjà le plus jeune des rapporteurs du groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises » (Commissariat général au plan) qui publie son rapport sous la direction d'Henri Martre. Formé au collège militaire d'Aix-en-Provence, il s'initie auprès du maître de l'intelligence économique, discipline alors balbutiante : Stevan Dedijer, professeur à l'université de Lund, en Suède¹. Orateur en octobre 1991 à Shanghai, lors de la première conférence jamais tenue en Chine sur l'intelligence économique, il inaugure également en 1992 un cours sur l'intelligence compétitive en Australie, à l'université de technologie de Sydney. À l'occasion, de grandes sociétés telles Matra, EDF, Qantas, Indosuez, IBM France ou Pechiney le sollicitent comme consultant en intelligence économique. Le brillant jeune homme, qui manifestement inclut autant d'intelligence dans l'économie que dans ses plans de carrière, participe par ailleurs aux travaux d'une équipe de chercheurs qui publie, chaque trimestre, la *Revue française de géoéconomie*. Laquelle se présente, assez justement, comme la première publication scientifique à scruter les passages de tensions entre les nations, du champ militaire vers le champ économique. À ce titre, ces observateurs qualifiés surveillent la croissance des activités de renseignement dans la sphère économique, et des manipulations de l'information qui en résultent. Autant de qualités justifiant de nos jours nombre d'invitations.

Ainsi, en 1996, les organisateurs de la quatrième Conférence internationale sur la guerre de l'information² invitent-ils Philippe Baumard à partager ses récentes analyses avec un parterre de savants. La réunion se déroule les 23 et 24 mai, dans un hôtel fastueux du centre de Bruxelles. Dans cette

1. D'aucuns considèrent aujourd'hui la Suède comme le premier pays de l'hémisphère Nord à avoir intégré les notions d'intelligence et de renseignement dans l'ensemble de son tissu économique. Au plan mondial, le Japon est précurseur.

2. InfoWarCom, Bruxelles, mai 1996.

corporation si particulière, l'autorité des organisateurs conditionne la réussite de l'assemblée. Ancien officier de renseignement de la marine américaine, Robert Steele est présent, lequel dirige une association préconisant d'employer des outils de renseignement qui privilégient l'analyse des informations mises dans le domaine public¹, donc de ne jamais opter pour des moyens illégaux. Dans le doux printemps bruxellois, la conférence rassemble deux jours durant des personnages peu habitués à sortir de l'ombre : notamment l'amiral Vladimir Semenovitch Pirumov, membre du Conseil de sécurité russe et spécialiste des technologies ; Peter Steribelt, en charge des questions de sûreté chez IBM Europe ; plusieurs pirates informatiques, dont le Français Anthony C. Zboralsky, dit Frantic, et Andy Mueller-Maguhn, membre du renommé Chaos Computer Club² allemand. Devant les séminaristes éclairés, Philippe Baumard présente ses travaux les plus récents, exposés dans une étude intitulée : « Des actes de guerre de l'information à la connaissance de la guerre de l'information elle-même : mise en place d'un paradigme³ ». Du titre lui-même résonne la promesse d'une thèse universitaire soporifique. Néanmoins, les quarante-cinq minutes de son intervention se révèlent passionnantes. Philippe Baumard s'appuie sur des événements précis pour présenter une typologie des manipulations de l'information. Soudain, relevant la bonne appréhension du secteur industriel par les services de renseignement allemands, il met en exergue l'intérêt de produire les bonnes connexions intellectuelles, pour déjouer en ce domaine les manipulations d'adversaires. Et regrette – sobrement – que tous ne s'inspirent pas de quelques revers cinglants pour adopter cette mentalité. Il cite l'affaire du ben-

1. OSS, Open Sources Solutions, siège à Oakton en Virginie, États-Unis. Organisme d'études proche de la communauté du renseignement américain.

2. Groupe de pirates informatiques apparu vers 1987-1988, à Hambourg. Manipulés par les services est-allemands qui les conduisirent à s'introduire dans des bases de données sensibles, les jeunes garçons connurent leur heure de gloire en alarmant tous les services de contre-espionnage occidentaux en 1989.

3. Intervention publiée dans *Cyberwar : Security, Strategy and Conflict in the Information Age*, Campen, Dearth & Gooden, AFCEA International Press, 1996.

zène en exemple. Selon ses recherches, certaines connexions remettent en cause le caractère fortuit de l'accident. La première découle d'une simple observation : le laboratoire de Charlotte se situe à proximité d'une importante unité de production de Coca-Cola. Une promenade sur place permet de le vérifier aisément : Coca-Cola Bottling Consolidated occupe un site de production et de distribution, entre le 4901 et le 5001 Chesapeake Drive, Charlotte, 28216 North Carolina. Étonnant, soit ! Mais beaucoup plus inattendu est le second rapprochement noté par Philippe Baumard. Au terme de ses recherches, il affirme : « Le recoupement de plusieurs informations démontre, de façon évidente, que les nouveaux appareils de mesure, reçus par le laboratoire, lui ont été gracieusement offerts dans le cadre d'un partenariat avec la société Coca-Cola¹. » Or nous savons que ce sont ces nouveaux appareils, plus sensibles, qui isolent les traces inoffensives de benzène. Avec cet élément, l'hypothèse de départ se transforme en suspicion. La compagnie Coca-Cola serait l'instigateur du scandale du benzène. Hypothèse tentante, mais pour quel mobile ? Épineuse question. Cyrien de Salaberry, de Coca-Cola France, affirme ne rien connaître de ce contrat. Toutefois, il confirme que Coca-Cola conclut régulièrement des partenariats de recherche scientifique. Il ajoute que, considérant l'importance du site de la compagnie dans la ville de Charlotte, la firme peut y financer des laboratoires installés à proximité.

Il semble raisonnable d'analyser la situation de Coca-Cola quelques mois avant la crise, une telle manœuvre nécessitant des préparatifs étalés dans le temps. En 1989, le géant d'Atlanta s'apprête à reprendre son indépendance en Europe. Il annonce la rupture de son contrat avec son partenaire français Pernod-Ricard. À ce moment, son concurrent de toujours, PepsiCo, ne renie pas encore son alliance avec le groupe Perrier. Donc, considérant l'importance de la France pour pénétrer les autres marchés européens, Coca-Cola doit freiner les

1. Philippe Baumard, « From Infowar to knowledge warfare : preparing from the paradigm shift », 1996. Document en possession de l'auteur.

ardeurs de Perrier, et l'empêcher d'imposer ses stocks de PepsiCo sous licence. Sur le marché national américain, les dirigeants de Coca-Cola considèrent Perrier avec méfiance, la société française y disposant de 25 % des eaux gazeuses. Or, dès 1989, tous les producteurs de boissons conviennent que les colas atteignent leur seuil maximal de consommation. En 1990, sur le marché mondial des boissons sans alcool, les colas occupent 72 % des ventes, en 1997 il leur en reste 64 %, et les observateurs jugent la tendance irrémédiable. Aussi, pour les fabricants, les modes de consommation imposent-ils de produire d'autres types de boissons et de partager le marché en fonction des spécialités de chacun. Ces variations nous avisent quant aux motifs pour lesquels Coca-Cola positionne depuis plusieurs années de nouveaux produits : Fanta, Seven Up, Minute Maid... Dans un environnement fluctuant, un acteur profitant d'une forte position peut redouter la présence d'un trublion comme Perrier avec ses 25 % d'eaux gazeuses. Cependant, impossible d'acquérir tous les gêneurs venus chercher fortune sur le marché américain sous peine d'être accusé de position dominante et de tomber sous le coup des lois antitrust, si draconiennes aux États-Unis. Mais rien n'interdit au puissant, jaloux de son pouvoir, de construire un jeu d'alliances. Car à ce stade, si, à la lecture des différents témoignages, Coca-Cola déstabilise Perrier, l'événement se produit bien aux États-Unis. On transmet les échantillons à la FDA, l'information sort dans le *New York Times*. Donc, les organisateurs de la campagne visent avant tout à toucher le public américain. Ils espèrent certes amoindrir un partenaire de PepsiCo, mais surtout un concurrent influent sur le marché américain. Le rapport d'Intelco, page 4, le précise : « Perrier réalise aux États-Unis 500 millions de francs de chiffre d'affaires. L'essentiel de sa croissance, ces dernières années, est porté par le marché américain. Le coup est donc plus rude qu'il n'y paraît. L'affaire représente un intérêt majeur pour l'entreprise française. »

En 1990, huit mois après le scandale, Nestlé et Coca-Cola s'allient. Ils choisissent de concevoir ensemble une boisson

au thé : c'est Nestlé, lancée fin 1994. Les deux associés croisent le fer avec Lipton d'Unilever et McCain. La taille du gain escompté justifie les investissements. À cette période, depuis 1993, la croissance des boissons au thé dépasse de 40 % celle des autres boissons rafraîchissantes sans alcool. On prévoit sur le Vieux Continent une progression annuelle de consommation du thé de plus de 25 % jusqu'en l'an 2000 ; qui atteindrait alors 2,5 milliards de litres, contre 800 millions en 1994. Le pacte signé par Coca-Cola et Nestlé les unit dès lors dans des épopées essentielles à la réalisation de leur destin, qui est de croître sans répit. Il ne s'agit donc pas de contrats d'alliance destinés à s'assurer une présence dans quelques secteurs expérimentaux. Et ces liens pour réussir des conquêtes si stratégiques procèdent-ils du hasard ? Se choisit-on selon l'humeur du moment ? Car par ailleurs, en absorbant Perrier en 1991, Nestlé accède à la place de premier producteur d'eaux minérales au monde, mais surtout profite d'une position dominante sur les terres ancestrales de Coca-Cola, avec les 25 % de présence de Perrier, lesquels n'inquiètent plus la direction d'Atlanta. L'alliance entre les deux sociétés suppose des partages d'intérêts, chacun protège ses niches de marché, mais aussi se limite dans ses interventions pour ne pas nuire à son camarade : un traité de paix pour mieux commercer.

Résumons : entre 1980 et 1989, aux États-Unis, les parts de marché de Perrier augmentent. Au même moment, la bataille entre Coca-Cola et Pepsi s'intensifie. Les deux firmes se diversifient, proposent d'autres boissons gazeuses. Des guerres se déclenchent à la Bourse, et devant les tribunaux, entre les groupes agroalimentaires, les rivalités deviennent plus féroces. Coca-Cola considère Perrier comme un ennemi. Simultanément, un laboratoire de Charlotte, aux États-Unis, lance une information qui décrédibilise Perrier et laisse croire à une redoutable toxicité. Selon un spécialiste du renseignement, Coca-Cola a financé les appareils de mesure qui ont permis au laboratoire d'identifier des traces de benzène que les instruments habituels n'auraient pas permis de déceler. Pour un ancien directeur de la DST, quelques mois aupa-

vant, d'étranges géologues ont procédé à des relevés, lesquels auraient révélé la présence de benzène en très faible quantité, ce qui permit d'effrayer le public. Cet ensemble de faits est de nature à indiquer qu'à un instant critique dans l'évolution du marché des boissons gazeuses on a voulu se débarrasser d'une petite société trop ambitieuse. J'ai présenté les résultats de ces investigations à Coca-Cola France, son représentant les a rejetés et a juré que jamais sa société n'organiserait une telle manipulation. À ce jour, la firme Coca-Cola n'a cependant transmis aucun élément précis de nature à contredire les données factuelles qui lui ont, à cette occasion, été exposées.

Épilogue en forme de fait : Nestlé, allié épisodique de Coca-Cola, sait profiter des faiblesses de Perrier. Ébranlée par le scandale du benzène, la firme succombe à une OPA dix-huit mois plus tard. Pour Philippe Baumard, « les experts du domaine de la guerre économique constatent souvent ces écarts entre l'histoire officielle et sa lecture théorique d'une part, et l'histoire réelle d'autre part. C'est ce que le cas Perrier illustre parfaitement¹ ».

Une fois dissipée l'écume médiatique, les événements exhibent les logiques crues des conquêtes du pouvoir, vicissitudes que gouvernent la convoitise et le cynisme. Les aléas que traverse la firme Perrier au début des années 1990 traduisent les nouvelles affectations du renseignement. Une manipulation orchestrée, servie malgré eux par de puissants relais d'information, renverse des souverainetés économiques. Que l'ancien patron de la DST Bernard Gérard, la structure Intelco, le chercheur Philippe Baumard, tous érudits en matière d'intelligence économique, commentent avec passion cette affaire enseigne sur ses rouages profonds. Plus qu'aucune autre ces dernières années, elle trahit les nouvelles mœurs des marchands. Savoureux paradoxe : elle conduit à se garder des sphères du renseignement, capables de mettre en chantier des cabales de ce genre, en même temps qu'elle encourage à les solliciter, précisément pour s'entourer de professionnels aptes

1. In « Le renseignement à la française », sous la direction de l'amiral Lacoste, Éditions Economica, 1998.

à repousser ces assauts. Théoriquement, la société Kroll compte dans ses rangs des techniciens compétents. Pourtant, au moment des faits, l'agence affirme ne rien identifier de suspect et conclut à une erreur humaine. Le laps de temps assez court dans lequel elle agit et le manque de recul à l'égard des événements sont de nature à légitimer cette conclusion. Philippe Baumard, dans son intervention, avance une autre possibilité : il laisse entendre que Kroll transmet alors à son client un dossier tronqué, ne contenant aucune pièce susceptible d'ouvrir une procédure judiciaire et ne fournissant aucune arme à Perrier pour se défendre. L'imposante influence de Coca-Cola aux États-Unis expliquerait-elle cela ? À Bruxelles, dans son exposé, Philippe Baumard affirme encore : « La Société Perrier découvre après les faits que le cabinet d'investigation Kroll lui a dissimulé des informations clés. »

Dans l'anglicisme *soft drinks*, doit-on lire « soft » comme une boutade ? Avec le temps, les velléités dominatrices ne fléchissent pas. L'une des motivations originelles de Coca-Cola, ébranler une société comme Perrier qui diffuse le rival PepsiCo, ne fuira jamais complètement les pensées de ses fins stratèges. Elle persistera avec même quelques réussites. Lors de l'été 1996, PepsiCo souffre particulièrement : du jour au lendemain, le groupe perd sa franchise au Venezuela, son partenaire de plus de quarante ans ayant décidé de sauter dans les bras de Coca. En 1998, en France, sans que personne ne s'en émeuve, la firme réitère pour partie. Au mois de juillet, Coca-Cola prétend acheter Orangina, filiale de Pernod-Ricard – son ancien franchiseur – pour 5 milliards de francs. La filiale Orangina assure plusieurs activités, mais, en dépit des apparences, les acheteurs ne s'agitent pas pour la petite bouteille jaune. Ils convoitent autre chose : Orangina possède un contrat de licence pour commercialiser PepsiCo dans les espaces hors domicile, c'est-à-dire les collectivités, hôtels et restaurants. Exploiter une telle licence à sa manière est le moyen le plus efficace pour que les ventes du concurrent chutent. Finalement, Coca-Cola tente sous la canicule assoiffante

de l'été 1998 une opération semblable à celle de 1990. Car, à l'époque, quelle conséquence si PepsiCo ne retire pas sa licence à Perrier avant l'OPA de Nestlé ? Après avoir quitté Perrier, soucieux de se préserver, les dirigeants de Pepsi créent une structure propre pour exploiter la marque en France. Plus tard, ils confient l'exploitation hors domicile à Pernod-Ricard, *via* Orangina, profitant de réseaux de distributeurs efficaces depuis longtemps. Cette fois, le contrat interdit toute résiliation intempestive. Coca s'apprête à faire main basse sur une partie des activités de Pepsi en France.

Le 17 septembre 1998, le ministre de l'Économie et des Finances stoppe la transaction. Dominique Strauss-Kahn motive son refus par l'insuffisance des engagements de l'acheteur quant au respect d'une juste rivalité. « Le Conseil de la concurrence a mis en évidence les risques sérieux d'atteinte à la concurrence par Coca-Cola sur le marché de la consommation des boissons gazeuses hors domicile. Ces risques sont de nature à pénaliser les consommateurs », explique le communiqué de Bercy. Dans la guerre des colas, fin de l'escarmouche.