

# Guerre économique et communauté d'intelligence

Philippe BAUMARD\*

La guerre, en économie, n'est pas ce qu'apprécient le plus les dirigeants. Quelle entreprise recherche la "guerre des prix" ? Détruisant les marges commerciales, elle interdit tout redéploiement en cas d'échec : par manque de trésorerie. Même les Japonais en sont revenus. Leurs matelas financiers trouvent de bien meilleures utilisations dans la recherche et l'innovation que dans ces affrontements par les prix qui laissent, aux survivants, un bien maigre trophée de guerre. Quelle entreprise recherche la "guerre d'annonces" ? Quand on accuse son concurrent de polluer la planète, il aura tôt fait de prouver que son accusateur n'est pas moins pollueur. En prenant l'opinion pour otage, les deux firmes s'abîment réciproquement, dans une guerre d'affichage qui laisse des blessures, d'image s'entend, dans chacun des camps. S'engager dans la guerre, c'est augmenter l'incertitude et un risque malsain de voir échouer ses plans... L'entreprise préfère de loin éviter les confrontations directes. Elle préfère de loin "soumettre l'ennemi sans combat", comme le préconisait le stratège chinois Sun Tzu, "s'attaquer, non pas à l'ennemi, mais à ses plans et à ses alliances". Mix-marketing contre Mix-Marketing, ententes d'un clan contre les ententes d'un autre clan... Avec échanges d'otages : "Je prends une participation dans

**Les métaphores sont parfois dangereuses parce que réductrices et aveuglantes. Il en est ainsi de la guerre appliquée à l'économie. On s'aperçoit vite, sur le terrain, que la réalité est bien plus subtile qu'un simple jeu d'affrontements.**

un de tes groupes, tu rachètes mes filiales, je te revends une holding...". Ennemies dans l'espace public, pour ne pas trop contrarier les images d'épinal, amicales mais distantes dans l'espace privé, les entreprises n'aiment pas la guerre. Même la "guerre limitée", que Clausewitz inventa pour nuancer ses premières positions très "tranchées" (sic) sur la guerre, "lorsque la destruction de l'ennemi est inconcevable", reste une métaphore inadaptée à la conduite des affaires. Alors pourquoi parle-t-on de guerre économique ? Sans doute, parce que bien qu'elles soient dangereuses et réductrices, les mauvaises analogies n'en sont pas moins stimulantes. La faible part de "vrai" est très largement compensée par la forte part de "bon". Les ima-

ges fortes sont d'excellents leviers du discours. Elles véhiculent un message d'action. La motivation peut ainsi naître d'une métaphore guerrière, puis être canalisée pour la négociation d'un accord de coopération. Cela s'appelle "diriger" des hommes. Et puis, cette analogie guerrière n'est pas si mauvaise... Elle a, dans la vie des affaires, une zone de pertinence ; celle de l'information.

## Une seule guerre : celle de l'information

Pourquoi le stratège Sun Tzu conclue-t-il son traité sur la guerre par un article consacré à "l'art d'utiliser les espions" ? Pourquoi, en d'autres termes, Sun Tzu relie-t-il directement l'information à la victoire ? La véritable guerre, dans le champ de l'économie, est bien celle de l'information. Car si la "compétitivité des nations", comme nous l'ont laissé entendre Porter (1) et Ohmae (2),

Auteur de "Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels", Editions Masson, 1991.

(1) Michaël Porter, The competitive advantage of nations, New York, The Free Press, 1990.

(2) Kenichi Ohmae, The borderless world, Power and Strategy in the Innerlinked World, London, Collins, 1990.

## GUERRE ÉCONOMIQUE ET COMMUNAUTÉ D'INTELLIGENCE

Philippe BAUMARD

passer par une aptitude plus grande à maîtriser la complexité de l'environnement... Alors, sans nul doute, une ingénierie offensive de l'information, au niveau national, en devient un facteur décisif de succès. Cela fait partie des non-dits qui rythment, freinent ou accélèrent la vie des affaires. L'état de non-guerre, ou de simulacre de guerre par dissuasions mutuelles, dans lequel nous sommes entrés, laisse la part belle à l'action virtuelle : séduction, promesses, menaces ou ententes... Seulement des mots, des connaissances, des symboles, lancés en pâture à l'espace public, à l'opinion qui fait et défait les marques et les fortunes. Dans cette guerre du virtuel, du culturel et du psychologique, les mieux renseignés partent avec quelques points d'avance.

Au terme "renseignement", il est peut-être d'ailleurs préférable d'utiliser celui "d'intelligence". Car dans la sphère du virtuel, la force brute est à l'image des armées auxquelles Sun Tzu répond : "Au plein, nous vous opposerons le vide". Faire preuve d'intelligence, c'est montrer sa capacité à s'adapter de façon appropriée à la mouvance de son environnement : l'activité qui englobe le renseignement et son utilisation. Les systèmes sociaux d'une façon générale, qu'ils soient entreprises, Etats, ou nations, ont tous une fonction d'intelligence. Plus ou moins au point. Elle comprend pour une grande part la transformation de l'information environnementale en décisions d'actions. Elle fonctionne souvent grâce à de petits réseaux locaux, des réseaux vivants, des amis de la première heure, des hommes usés par les querelles

ayant une vision un peu plus subtile des affaires que les jeunes loups qui se dévorent les uns les autres... Un ensemble de sous-systèmes indépendants qui donne, bon gré mal gré, au système social la potentialité de développer son "intelligence" de l'environnement.

Comment développer et renforcer de façon plus régulière l'intelligence de ces systèmes sociaux ? Comment développer, en particulier, l'intelligence d'une nation ? On peut dire aujourd'hui, sans avoir à baisser la tête, que le Japon est une nation intelligente, renseignée et performante. Beaucoup d'explications ont été données. Appareils administratifs concertés, nationalisme, histoire, expansionnisme, culture, interventionnisme... Autant de bonnes raisons, autant de raisons insuffisantes. L'explication est peut-être moins saisissable mais plus pertinente. Celle du sentiment d'appartenir à une "communauté" du Japon, une communauté d'intelligence par nature... Les "intelligence communities", ce qu'on a traduit trop vite par "communautés du renseignement", ont déjà été étudiées pendant la période de guerre froide entre les deux blocs. Il fallait, à l'époque, savoir clairement reconnaître les siens, dresser une liste de critères d'appartenance à un groupe, à une communauté, celle de tous les hommes participant au renseignement du pays. On communiquait à l'intérieur de son "intelligence community". On blâmait ceux qui communiquaient à ceux d'en face... Et "blâmer" est certainement un doux euphémisme comparé à ce qu'a pu être la réalité d'alors... L'intelligence dont il était alors

question visait des objectifs militaires, la destabilisation d'un gouvernement ou le vol d'un secret scientifique. L'intelligence dont on parle aujourd'hui est plus globale. Elle vise des objectifs économiques, culturels et sociaux. Elle sert l'entreprise.

La communauté d'intelligence d'alors, on l'aura deviné, n'a pas grand chose à voir avec celle d'aujourd'hui. Celle d'hier réunissait un petit groupe d'élus, dans des sphères plus ou moins gouvernementales, s'inquiétant de géopolitique et traquant les ennemis de l'autre camp... Celle d'aujourd'hui se soucie de compétitivité, de parts de marché, d'éducation, d'emplois menacés. Elle regroupe des décideurs, des entrepreneurs, des professeurs et des hommes d'Etat aussi bien que des hommes d'entreprise. De simples caricatures d'une réalité beaucoup plus nuancée ? On en vient parfois à douter.

### Pourrait-on faire plus "intelligent" que la guerre économique ?

Si le développement et le renforcement d'une communauté d'intelligence en France est aujourd'hui moins prioritaire qu'une sensibilisation à la "guerre économique", c'est sans doute parce que, quelque part, quelqu'un n'a pas bien compris la nature de la guerre en question. Une guerre de l'information ne se mène pas en ordre dispersé, car la nature de l'information, si contradictoire, puissante et vulnérable, nécessite d'être approchée dans un environnement stable. Une communauté de l'intelli-

## GUERRE ÉCONOMIQUE ET COMMUNAUTÉ D'INTELLIGENCE

Philippe BAUMARD

gence, pour utiliser une autre métaphore, est comme un flipper. L'information qui rebondit d'un pôle à un autre de la communauté fait marquer des points. A l'heure où l'on se préoccupe de "fédérer les disciplines de l'intelligence" avec l'objectif affiché d'une meilleure maîtrise des processus nationaux d'ingénierie de l'information, on ne pourra ignorer plus longtemps que "chacun pour soi" est antinomique des objectifs affichés. A l'heure où l'on s'inquiète de "créer un dispositif français de veille stratégique", il serait peut-être fondé de s'inquiéter également de l'implication et de la concertation des acteurs de l'intelligence et du renseignement, tant publics que privés, qui formeront sans doute ce dispositif. Appartenir à une communauté dénote cependant une démarche volontaire et essentielle des individus. Cette démarche consiste à vouloir "être et faire ensemble". Si la mission confiée à une telle communauté s'inscrit effectivement dans la durée, elle ne peut être réalisée que par un groupe d'individus ayant délibérément choisi les mêmes objectifs, ceux de la France. Toutes les nations sont aujourd'hui confrontées à un élargissement croissant de leur communauté d'intelligence et ceci constitue une opportunité. Construire l'Europe sans négliger la France implique l'apprentissage de réflexes nouveaux qui passent notamment par les étapes suivantes :

1) Réapprendre comment se crée et se gère une communauté d'intelligence. Et ceci dans le contexte d'un environnement en permanente redéfinition, celui de l'Europe, mais aussi celui de la Mittel-Europa, dans la double

perspective d'asseoir les capacités actuelles de renseignement de la nation tout en prolongeant leurs redéploiements concertés dans l'économique et le social ;

2) Maintenir en France, de façon pérenne, la cohésion et la concertation d'une telle communauté. Sensibiliser non plus à l'affrontement, mais à "l'intelligence" économique, comprise comme une culture de la compétition et de la

**Le Japon est une nation dont la communauté d'intelligence peut se confondre en tout instant avec la nation tout entière**

coopération fondée sur l'ingénierie offensive de l'information ;  
3) Identifier les autres communautés de l'intelligence, celle du Japon, celle (s) de la Mittel-Europa, celle des Etats-Unis... En relevant chaque alliance, chaque solution de rechange que se réserve une communauté : un axe nippon-germanique ? Un axe Pacifique-Canada ?

**Réapprendre comment se crée et se gère une communauté d'intelligence**

L'intelligence, au service des entreprises, requiert des connais-

sances en gestion, en finances, en stratégie... Au service de la science, elle nécessite une culture scientifique et une aptitude à interpréter des signaux nombreux, diffus, tronqués. Au service de la conduite d'un pays, elle nécessite des compétences sans cesse renouvelées, que l'on vient puiser au sein d'une communauté au service de la nation, une "communauté de l'intelligence".

Mais tandis que l'intelligence s'adapte à son nouvel habitat social, celui de l'interdépendance, l'environnement économique sélectionne réciproquement les formes d'intelligence qui lui sont le mieux adaptées. Dans un environnement rapide, où le secret et la transparence cohabitent sous des formes hybrides, l'intelligence nécessite des instruments de gestion nuancés, mobiles et pérennes. Réapprendre comment se crée et se gère une communauté d'intelligence, c'est apprendre à faire évoluer la communauté telle qu'on la concevait en période de guerre froide ("tous les organes du gouvernement et de l'Etat ayant une tâche de renseignement et de sécurité") vers une conception élargie à l'économie et à l'éducation : une communauté à l'échelle nationale. Deux notions doivent pourtant être distinguées dans cette notion de "communauté d'intelligence" :

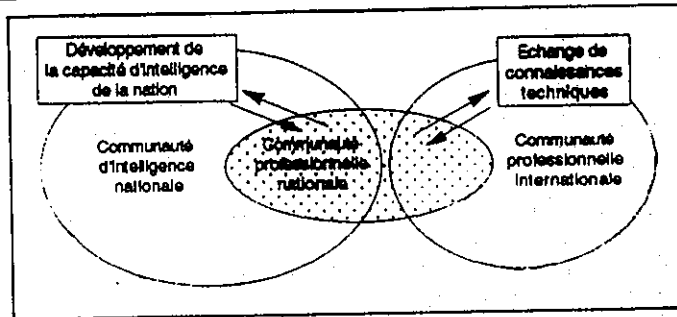
— celle d'une *communauté professionnelle* dont la transaction de base est un échange de connaissances strictement techniques (méthodologies, articles, conseils de lectures, discussion sur les concepts et les approches) ;

— celle d'une *communauté strictement nationale* dont le partage de la connaissance est réalisé dans l'objectif d'aider la nation (ingé-

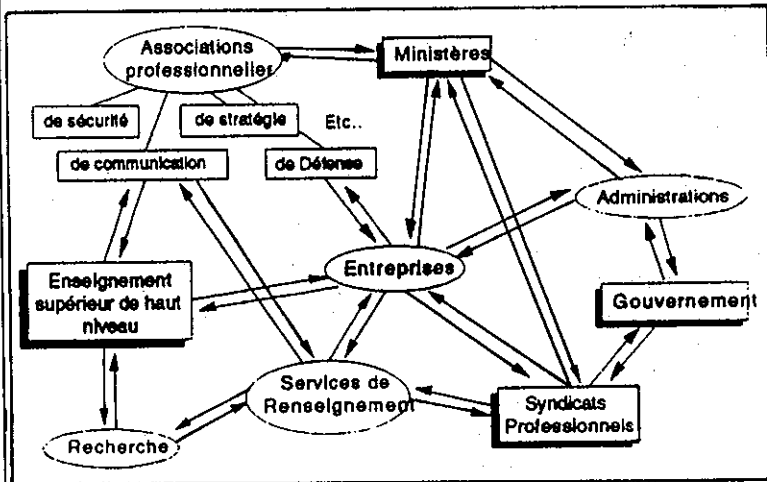
# GUERRE ÉCONOMIQUE ET COMMUNAUTÉ D'INTELLIGENCE

## Philippe BAUMARD

nerie macro-économique de l'information, sensibilisation et formation à l'intelligence réservée exclusivement aux entreprises nationales, tissu cohérent défensif et offensif des capacités de renseignement des entreprises et des administrations). Ces deux formes de communauté correspondent à deux graduations d'échanges. La communauté nationale d'intelligence, par sa cohésion et sa concertation, doit ainsi être apte à cloisonner ses échanges selon des critères d'intérêt technique ou d'intérêt national. D'une part, elle est une organisation fermée qui développe dans le secret le déploiement des stratégies de connaissance de la nation. D'autre part, elle est une organisation ouverte qui, afin de développer ses compétences et sa recherche, privilégie une appartenance délibérée et construite à la communauté professionnelle mondiale de l'intelligence. On pourrait presque dire, pour illustrer ce propos, que le Japon est une nation dont la communauté d'intelligence peut se confondre en tout instant avec la nation toute entière. Ainsi, chaque citoyen sensibilisé, éduqué à une intelligence à laquelle il adhère car elle lui semble légitime, est lui-même un acteur occasionnel de cette communauté d'intelligence. Ce qu'on appelait, à tort semble-t-il aujourd'hui, des "citoyens-espions". Une communauté d'intelligence n'est ainsi qu'un noyau de compétences techniques et humaines garantissant la cohésion et la pérennité d'une communauté beaucoup plus large. Elle est constituée des services de renseignement, d'hommes d'entreprises impliqués dans un processus national



*Communauté nationale et communauté professionnelle*



*La dynamique d'une communauté d'intelligence*

de veille stratégique, de chercheurs développant ses méthodes, d'enseignants et de formateurs communiquant les savoirs acquis... Elle est une communauté de taille humaine, représentant tous les sous-systèmes de la nation : industries, universités, gouvernement, Etat et entreprises. Elle se développe et se renforce par la réalisation de travaux partagés entre ses différents acteurs, par une communication annuelle permettant à cette communauté de présenter à la nation l'avancée de ses travaux, ou encore par une reconnaissance

statutaire et publique accordée à un organisme neutre exclusivement chargé de développer et renforcer la communauté d'intelligence nationale.

### Développer l'intelligence d'une nation...

Il n'est pas de travail plus délicat que celui de réunir, autour d'une même table (française) des hommes issus de grands corps différents, de cultures aux logiques locales, de visions écourtées par

## GUERRE ÉCONOMIQUE ET COMMUNAUTÉ D'INTELLIGENCE

Philippe BAUMARD

des logiques de carrière. Les bases d'une telle communauté se situent pourtant au sein de toutes les administrations, de l'Economie et des finances, en passant par l'Industrie, la Recherche et la technologie, le Commerce extérieur, les Affaires étrangères, la Défense et l'Intérieur, et de toutes les entreprises, notamment les petites et moyennes dont la sensibilisation et la participation à de tels processus est primordiale. Une communauté de ce type n'a pas besoin d'un excès de formalisme. Elle peut très bien vivre, c'est le cas à l'étranger, de façon informelle, par des liens d'intérêts communs, d'amitiés, ou de sympathies. L'essentiel est que l'information circule - et circule bien - entre syndicats professionnels, organisations patronales, associations, chercheurs et enseignants, entre les médias et les entreprises... L'intelligence des nations a déjà fait l'objet de nombreuses recherches et applications. En 1920, Lipman et Dewey associent dans une relation d'interdépendance "l'intelligence organisée" et le développement des nations. C'est un peu l'objectif recherché. Simon, Ackoff, Mintzberg et Gorski, parmi beaucoup d'autres, décrivent eux-aussi avec précision la "fonction d'intelligence" des systèmes sociaux. Jones et Wilensky furent parmi ceux qui consacrèrent l'ensemble de leurs travaux à une réflexion construite sur l'intelligence gouvernementale. Dans l'ensemble de ces travaux, les mêmes entraves au développement de l'intelligence des nations ont pu être relevées par les auteurs :

1 - Le manque de communication, d'interaction et de coordination entre l'ensemble des sous-

systèmes constituant les tissus nationaux d'intelligence,

2 - le cloisonnement répété et maintenu entre collecte, transformation, analyse et utilisation de l'intelligence au sein des nations,

3 - le recrutement limité des sources, un manque de formation et de sensibilisation des nationaux tant au niveau des entreprises, de l'enseignement que des administrations,

4 - l'incompréhension des médias vis-à-vis des enjeux de l'intelligence conduisant les nations à une gestion en émergence des capacités nationales d'intelligence,

5 - la gestion malhabile du secret, et parfois même son ignorance pure et simple, particulièrement dans les nations occidentales,

6 - la gestion désordonnée des connaissances et des patrimoines culturels des nations,

7 - l'aptitude faible à utiliser et à valoriser l'information immédiatement disponible dans la courte durée (réactivité micro-économique des entreprises, réactivité macro-économique des nations). Différentes approches ont été formulées pour apporter des réponses à ces problèmes de fond que soulève le développement des capacités d'intelligence d'une nation. Cependant, peu de programmes de recherche sur ces questions clés ont vu le jour. Seuls les Etats-Unis (à Stanford et Pittsburgh notamment), le Japon (à Tokyo), la Suède (à Lund et à Stockholm) et la Chine (à Shanghai, dans le cadre de l'Institut national d'information scientifique et technique) semblent compter parmi les nations ayant développé des programmes de recherche concertés dans ce domaine. En Suède, l'Université de Lund a créé, à la fin des années 1960, un

centre de recherche sur l'intelligence tandis que les étudiants doctorants pouvaient, dès 1976, inclure dans leur formation un enseignement sur l'intelligence sociale ("social intelligence"). Au Japon, c'est près de 800 doctorants que l'on estime sensibilisés à l'intelligence concurrentielle ("business intelligence") et à la veille technologique chaque année. La France dispose des compétences et des volontés pour créer elle aussi une telle dynamique. Faut-il encore qu'il existe une volonté de rapprocher des capacités pour l'instant dissociées et cloisonnées... A moins qu'une réflexion nationale sur l'intelligence desserve plus qu'elle ne serve ? Il est permis d'en douter quand on voit les résultats, commerciaux, du systématisme et de la concertation japonais. Peut-être l'effort de sensibilisation est-il trop coûteux ? L'image du renseignement trop criminalisée ? Les médias trop peu coopératifs ? Les hommes politiques trop timorés... On ne voit pas, parmi toutes ces excuses, une seule qui puisse justifier le laisser-faire et "l'anti-ingénierie" de l'information que nous subissons en France. Les voies à explorer sont pourtant nombreuses. Car les retards accumulés concernent toutes les formes d'intelligence, non seulement gouvernementales, mais individuelles, "artificielles" (archivages électroniques, systèmes-experts) et même biologiques (la connaissance *in fine*, celle du cerveau humain). Il existe ainsi une graduation des capacités d'intelligence d'une nation. Recluse sur elle-même, c'est-à-dire dans le cadre stricte des capacités institutionnelles sans ouverture sur le monde académique et économique du renseignement, la

## GUERRE ÉCONOMIQUE ET COMMUNAUTÉ D'INTELLIGENCE

Philippe BAUMARD

	Biologique	Artificielle	Individuelle	Gouvernementale
Biologique Mots-clés cerveau, mémoire apprentissage	<b>BB</b> Développement de la connaissance de l'intelligence humaine. Recherches sur le cerveau sur la mémorisation, la perception et l'apprentissage.	<b>BA</b> Application des modèles de la biologie à la modélisation de l'intelligence artificielle et au développement de la science des réseaux.	<b>BI</b> Recherches sur le cerveau et l'apprentissage de la connaissance pour développer l'intelligence individuelle.	<b>BG</b> Etude des organisations administratives et gouvernementales en analogie avec l'étude d'un système biologique (connexité et développement).
Artificielle Mots-clés informatique, outils, connaissance, systèmes experts	<b>AB</b> Etude des "programmes" acquis ou innés dans les structures mentales des individus (agression, réflexes, ception, perception).	<b>AA</b> Développement de l'intelligence artificielle et de ses applications dans l'ingénierie de l'information publique et privée (systèmes experts).	<b>AI</b> Utilisation de l'intelligence artificielle afin de développer l'intelligence individuelle : systèmes documentaires assistés par informatique, etc.	<b>AG</b> Maîtrise et mise en œuvre de l'ingénierie de l'information au service du gouvernement et de la nation (système d'information stratégique).
Individuelle Mots-clés sensibilisation, formation, éducation	<b>IB</b> Sensibilisation des intelligences individuelles à l'intérêt de l'étude biologique de la connaissance humaine.	<b>IA</b> Protection et diffusion d'expertises individuelles rares par leur mise sur base de connaissance (développement des systèmes experts).	<b>II</b> Amélioration des intelligences individuelles par l'éducation, la formation et la sensibilisation.	<b>IG</b> Prise d'appui sur la communauté d'intelligence nationale (concertation et somme des intelligences individuelles) pour renforcer l'intelligence gouvernementale.
Gouvernementale Mots-clés concertation, communauté, recherche nation	<b>GB</b> Projets gouvernementaux d'étude de l'intelligence d'un point de vue biologique.	<b>GA</b> Programmes gouvernementaux d'études des liens entre l'intelligence artificielle et le renseignement (outils informatique d'aide à l'analyse de l'information).	<b>GI</b> Actions en faveur d'une prise de conscience nationale de l'intérêt et de la légitimité de l'intelligence pour chaque individu.	<b>GG</b> Renforcement de capacités d'intelligence de la nation par le développement des capacités institutionnelles.

**Matrice de développement de l'intelligence d'une nation**

Adapté de Stevan Dedijer : Matrice de développement des sciences de l'intelligence.  
Université de Lund, Suède

capacité d'intelligence se développe sous la forme GG (d'une initiative gouvernementale pour le gouvernement). Lorsque le gouvernement sensibilise les individus (GI), ou lorsque les individualités nationales se portent spontanément volontaires pour aider la nation (IG), à l'ultime condition que leur culture et leur éducation les pousse à développer leur intelligence (II), une communauté d'intelligence peut être fédérée.

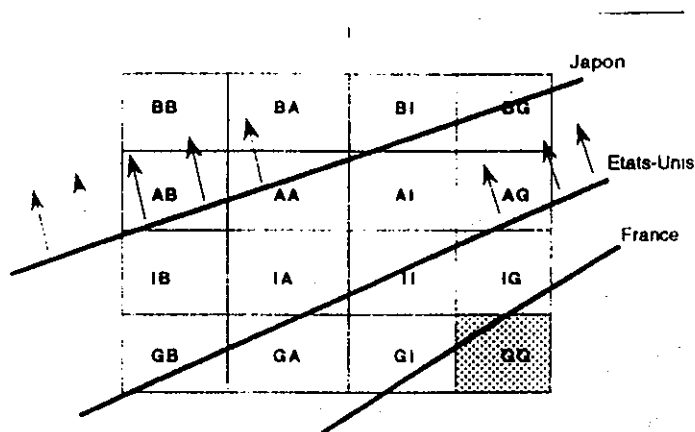
Cette concertation lui permettra d'améliorer la maîtrise commune de l'ingénierie de l'information (AA), grâce à l'informatique et l'intelligence artificielle. Le stade ultime du développement de l'intelligence d'une nation est la maîtrise des ingénieries artificielles (A), humaines (I), gouvernementales (G) et même biologiques (B), comme la biomathique. Le schéma figure l'ensemble des actions pouvant être entreprises

pour développer l'intelligence de la nation. Les flèches indiquent la progression de cette communauté vers une plus grande maîtrise de l'information (gouvernementale, individuelle, artificielle, biologique).

Le schéma suivant illustre les positions comparées de la France, des Etats-Unis et du Japon dans le développement des intelligences respectives de leurs nations selon les critères présentés ci-dessus.

## GUERRE ÉCONOMIQUE ET COMMUNAUTÉ D'INTELLIGENCE

Philippe BAUMARD



Il faut retenir de ce tableau qu'il est très possible de s'estimer performant dans un cadre d'analyse de type "GG", c'est-à-dire d'un point de vue strictement gouvernemental, sans pour autant avoir saisi les enjeux réels du développement concerté de l'intelligence de la nation.

Ce contexte d'une communauté d'intelligence posé, il est permis d'aborder d'une façon nouvelle et

efficente la problématique de la mise en place d'un système de veille stratégique en France. Si le "modèle" japonais d'intelligence économique et sociale ne peut être transposé en France pour des raisons culturelles évidentes, l'identification des pratiques ("know-how") et de la communauté ("know-who") de l'intelligence japonaise peut déjà constituer un avancement considéra-

ble du sujet. Ce travail est d'autant plus urgent que l'on assiste à un redéploiement de l'intelligence japonaise au fur et à mesure que son emprise technologique, industrielle et commerciale s'affirme au niveau international. Un redéploiement qui vise "l'âme" du consommateur, pour le persuader d'accueillir, à long terme, la culture japonaise car il arrivera un jour où les Japonais devront vivre ailleurs et autrement que sur leur île, trop petite pour contenir toutes leurs ambitions. On arrive parfois à le regretter, mais le besoin d'intelligence économique n'est pas une utopie, au même titre que la concurrence pure et parfaite n'est plus de ce monde. La formation des hommes, afin de créer un tissu non poreux d'intelligence nationale au sein des entreprises, en est son corollaire, que l'on choisisse ou pas la métaphore de la "guerre économique" pour faire passer le message...