

III. 1994-1995: CAMPAGNE D'EXPLICATION.

- "L'intelligence économique", in *Le Monde*, 26 octobre 1993.
- "Analysés dans un rapport du Plan. Les services de renseignement économique français ne sont pas assez développés", in *Le Monde*, 9 février 1994.
- Article: BAUMARD Philippe, "France: A think-tank to anticipate and regulate economic intelligence issues", *National Security and National Competitiveness Symposium, Washington, OSS Proceedings*, 2 novembre 1993, Volume 1.
- PICHOT-DUCLOS Jean, "L'intelligence économique, arme de l'après guerre froide", *Défense Nationale*, décembre-janvier 1993-1994, pp.83-104.
- PICHOT-DUCLOS Jean, "L'intelligence économique : pour un modèle français", *Défense nationale*, janvier 1994, pp.73-85.
- CADUC Philippe, POLYCARPE Gilles, "Vers l'émergence de structures planétaires de domination", *Technologies internationales*, n°7, 1994, pp.3-6.
- CLERC Philippe, "Entreprises : intelligence économique et stratégie", in *Encyclopédia Universalis*, 1995, pp.194-197.

L'intelligence économique

Quelle est son utilité ?

■ L'idée de base de l'intelligence économique est simple : il s'agit de s'informer par tous les moyens légaux possibles sur les pratiques de la concurrence pour être le plus compétitif possible dans un contexte de mondialisation et de guerre économique. Car aujourd'hui, pour vendre, il ne suffit plus d'innover ou de bien produire, encore faut-il savoir parer les coups de l'adversaire, - voire les rendre - en s'informant sur ses forces, ses faiblesses et ses pratiques. Le but est donc moins de réaliser des affaires avec l'information que de se servir d'elle pour prendre de meilleures décisions dans un environnement complexe. En effet, celle-ci peut permettre de répondre à des questions pointues : faut-il ou non favoriser telle prise de participation ? Comment casser un verrouillage juridique quasi inévitable ? Comment lutter contre une entreprise étrangère qui peut se permettre d'être déficitaire sur une longue période ?, etc. Et le concept s'applique non seulement à la vie des entreprises mais aussi à l'ensemble des acteurs, qu'il s'agisse des collectivités locales, des administrations, ou de l'Etat lui-même.

L'objectif final est de faire de l'information stratégique un levier de compétitivité pour tout un pays.

Pour **Christian Harbulot**, qui vient de monter l'Institut d'étude et de stratégie de l'intelligence économique (INTELCO), les entreprises comme les pays doivent aujourd'hui prendre leurs marques stratégiques face à des niveaux de réalités complexes (internationales, nationales, régionales), parfois contradictoires. Les cinquante premiers groupes mondiaux, soit une minorité d'entreprises, fonctionnent sur une logique d'alliance (au niveau du transfert de technologies notamment) tout en restant concurrentes. En se plaçant dans la logique des blocs économiques (CEE, zone américaine, Asie-Pacifique), on découvre une autre approche du jeu économique, mais les mêmes ambiguïtés de concurrence et de coopération. En outre, malgré la mondialisation issue des deux courants précédents, les intérêts nationaux, liés à la notion de territoire, demeurent forts, alors même que des axes de développement régionaux transcendant la logique nationale se mettent en place. ■

Quelle est sa démarche ?

■ L'intelligence économique recouvre des techniques nées au fil des années : sécurité industrielle et protection du patrimoine contre les agressions extérieures, veille, manœuvres d'influence type lobbying, principalement. Il s'agit de l'utilisation stratégique d'une information disponible, ne résultant donc pas de l'espionnage. Celui-ci, sans être totalement exclu du champ de l'intelligence économique, n'est pas associé à la démarche.

Comment la mettre en œuvre ?
« Dans une perspective de guerre économi-

“Nous sommes entrés dans un processus de mondialisation sauvage dans lequel l'intelligence économique est le nerf de la guerre”

Jean-Louis Levet, chef du service développement technologique et industriel au Plan

que, l'important est d'abord de bien connaître les règles de marché, c'est à dire les accords internationaux comme les législations locales », explique Jacques Villain, chargé des études marketing stratégiques à la Société européenne de propulsion et spécialiste de la question. Partant de là, l'objectif est d'essayer de découvrir la stratégie du concurrent aussi bien à travers l'étude attentive des portefeuilles de brevets, la participation aux salons et foires, la lecture attentive des journaux, que par le recours aux sociétés spécialisées dans l'information économique, aux banques de données, etc. Mais l'intelligence économique ne se résume pas à la seule collecte de l'information. Encore faut-il savoir l'exploiter, l'appréhender avec objectivité et la faire circuler. Pour Jacques Villain, il est plus important de sensibiliser le personnel à l'information que de créer des structures d'information. Pour un pays, l'art consiste à créer une symbiose entre les entreprises, les collectivités, les administrations, les chambres de commerce, les centres d'études et d'information, etc., pour apporter une réelle valeur ajoutée à l'information, qui, parcellaire, n'a que peu d'intérêt stratégique. ■

Est-elle passée dans les mœurs ?

■ Les spécialistes parlent d'une sous-culture nationale de « l'ingénierie de l'information ». A l'exception de quelques grands groupes, les entreprises françaises sont particulièrement faibles sur le terrain de la veille, notamment les PME. Les structures d'observation sont inexistantes, ou mal intégrées. D'autre part, le partage de l'information entre sociétés, spécialement au niveau international, est encore exceptionnel.

Pour les spécialistes, ces carences tiennent à l'absence de reconnaissance du rôle stratégique de l'information économique, à son assimilation à l'espionnage industriel, comme au refus de maints entrepreneurs d'adopter une attitude de combat. L'intelligence économique se heurte aussi aux blocages hiérarchiques au sein des entreprises. La détention de l'information est en effet directement liée au pouvoir, et les structures cloisonnées sont peu propices à la remontée de l'information. Enfin, l'encadrement intermédiaire n'est guère sensibilisé à cette question. « En fait, l'information est encore prise comme une structure de contrôle et non de pilotage stratégique au service de la performance globale », note Philippe Cerec, rapporteur général de la Commission Intelligence économique au Plan.

Sur un plan plus large, la France ne possède pas de politique d'intelligence économique à l'inverse d'autres grands pays industriels. Outre l'absence de sensibilisation des milieux politiques, l'intelligence économique se heurte aux inerties de la société française : clivages droite/gauche, corporatismes. Certes, comme le montre le Plan, les foyers d'intelligence économique sont nombreux en France, mais le savoir reste trop parcellisé, car la divulgation de l'information se heurte, ici aussi, à la culture du secret et du chacun pour soi.

Dès lors, la concertation stratégique entre administrations et entreprises reste marginale. Quant au partenariat entreprises/Etat, il fonctionne seulement sur quelques grands secteurs jugés stratégiques dans une logique encore toute militaire, pétrole notamment. Et il s'agit moins d'un partage de réflexions et d'informations que d'une collaboration technique.

Cette absence de vision stratégique globale et le jeu du chacun pour soi explique la faible synergie entre les acteurs économiques français, d'où pour les experts une perte de compétitivité importante, voire la prise de décisions contraires aux intérêts du pays. ■

L'intelligence économique, c'est-à-dire l'utilisation de l'information comme outil de compétitivité d'une entreprise, mais aussi d'un pays, sort aujourd'hui de l'ombre.

Fruit du travail concerté d'une cinquantaine d'industriels et d'administrations, le prochain rapport d'un groupe de travail du Plan présidé par Henri Martre consacre cette officialisation. Il dresse un inventaire des pratiques à l'échelle internationale, comme des différentes pistes d'actions pour la France et propose une autre grille de lecture de l'économie mondiale.

L'intelligence économique prend en compte le jeu antagoniste des acteurs dans un climat de concurrence exacerbée. L'étude du Plan cherche la réponse à des défis tels que l'expansionnisme, l'économie illégale, les délocalisations. Elle marque enfin le grand retour de l'Etat, qui a un rôle de garde-fou à jouer face aux exigences de la mondialisation et à la stratégie des groupes multinationaux. Ce qu'ont d'ailleurs, semble-t-il, très bien compris certaines nations qui font du patriotisme économique le fer de lance de leur cohésion : le Japon, l'Allemagne, la Corée du Sud et peut-être bientôt l'Amérique de Clinton. Leur stratégie : défendre des positions nationales fortes en s'appuyant sur la pratique de l'intelligence économique.

Or, dans cette nouvelle approche de la compétitivité, la France, qui, selon les experts, fonctionne toujours sur le schéma périmé des trente glorieuses, souffre d'une absence de philosophie de l'intelligence économique. Les entreprises nationales savent encore très mal utiliser l'information et travaillent sans concertation, en particulier avec les grandes administrations, elles-mêmes éclatées en baronnies cultivant la politique du secret. Au demeurant, la notion de sauvegarde d'intérêts nationaux n'a que peu d'audience.

Pour les tenants de l'intelligence économique, ce désinvestissement national a de lourdes conséquences : affaiblissement de notre appareil industriel, absence d'identité technologique forte, pertes de marchés à l'international, montée du chômage, voire, pour certains, risque à terme de perte de souveraineté. Le discours relance une fois de plus le débat sur la politique industrielle comme sur la stratégie des entreprises.

Dossier préparé par Catherine Lévi

Que font les autres pays ?

■ Au Japon, la démarche de l'intelligence économique s'est imposée progressivement. Elle repose sur une étroite synergie entre les sphères politique, étatique, semi-publique et privée et concerne toutes les fonctions vitales de l'économie. Tous les organismes associés à la collecte d'informations sont, de près ou de loin, reliés à des structures centrales chargées de la coordination d'ensemble.

Cette ingénierie de l'information est au service de stratégies industrielles prospectives à dix, vingt ou trente ans. Le Japon a, en particulier, su mettre au point une structure efficace de veille technologique. Ainsi, grâce à son immense réseau international, ce pays peut être informé très vite de tous les événements qui peuvent avoir une incidence sur le développement scientifique, technologique et économique de la planète, ce qui lui permet d'affiner sa stratégie selon les règles du jeu de go. On notera, par exemple, son excellente pratique des brevets : plus de 300 000 déposés par an, contre seulement 12 000 pour la France.

De leur côté, les entreprises allemandes, y compris les PME, ont pris l'habitude d'utiliser l'information concurrentielle pour systématiquement planifier leurs objectifs stratégiques. L'économie allemande se caractérise par la cohésion de ses principaux acteurs : industries, banques, assurances, notamment. Une telle organisation permet à la fois de définir les stratégies industrielles opportunes dans le cadre de la mondialisation et d'éviter les OPA hostiles par le verrouillage du capital. Les structures associatives jouent un rôle dans la promotion des normes conçues par les entreprises allemandes. Par ailleurs, les cabinets juridiques pratiquant le lobbying à Bruxelles sont très influents.

Confrontés à une baisse de compétitivité de leur appareil industriel, les Etats-Unis s'interrogent aujourd'hui sur la définition d'une politique de sécurité économique. Jusqu'à présent, les entreprises américaines disposent de sérieux atouts : capacité à gérer les réseaux mondiaux d'information (banques de données, notamment), professionnels spécialisés dans l'information et le lobbying, production abondante de données technologiques et commerciales par les nombreuses agences fédérales. Cependant, le système libéral anglo-saxon privilégiant le court terme et axé sur la responsabilité individuelle se prêtait mal à une concertation stratégique et collective et cantonnait l'intelligence économique dans une finalité « business ».

BIBLIOGRAPHIE

- *L'Intelligence économique et les stratégies des entreprises*, rapport du Plan présidé par Henri Manic, sortie fin octobre 1993. Se reporter également au rapport présidé par René Meyer sur le thème : *Information et compétitivité*. La Documentation française, octobre 1990, 302 pages.
- *La Révolution des réseaux*, de Jean-Louis Levet et Jean-Claude Tourret, Economica, octobre 1992, 230 pages.
- *Les Nouveaux Postes*, d'Avies Todter, Fayard, mars 1991, 658 pages.
- *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, de Philippe Baumard, Masson, avril 1991, 181 pages.
- *La Mésarchie de l'économie*, de Christian Hertzfeldt, Economica, novembre 1992, 163 pages.
- *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, du général Gil Friévet, InterEditions, juin 1992, 271 pages.
- *L'Espionnage industriel et la sécurité de l'entreprise et le défi économique du pays*, numéro d'octobre-novembre 1989 sur les réalités industrielles, *Annales des Mines*, 168 pages.
- *La Défense économique*, note de M. Bouloux, haut fonctionnaire de défense, Les Notes bleues de Berry, février 1993, 20 pages.
- *La Veille technologique et concurrentielle au et sur le Japon*, collection « Dossiers et documents », Centre français du commerce extérieur, février 1991, 274 pages.

"L'intelligence économique", in *Le Monde*, 26 octobre 1993.

La pratique de différents pays - typologie

VARIABLES/PAYS	Typologie										
	E-U	ALL	JAPON	FRANCE	CHINE	G-4	ITALIE	RUSSIE	SUEDE	Moyen	Élevé
1. Culture nationale de l'intelligence économique											
2. Culture collective de l'information dans l'entreprise											
3. Culture interfirmes de l'information dans l'entreprise											
4. Concentration et types opérationnels entre acteurs nationaux											
5. Marché privé de l'information (besoins de données, intermédiaires...)											
6. Actes des services de renseignement déployés dans le domaine économique											
7. Intelligibilité économique et dynamique d'économie nationale											

© Sources : INTELCO

LEXIQUE

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE. Actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques. Elles englobent toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel : protection, veille, influence.

OFFENSE ÉCONOMIQUE. - Capacité de résistance de l'appareil économique national à toute forme d'agression intérieure ou extérieure. Certains incluent dans son champ la notion d'intelligence économique et en font un élément clé de la défense nationale, au même titre que la défense militaire. Ainsi, il devient important d'assurer la sécurité de l'approvisionnement en électricité, ou la protection des réseaux publics de télécommunications.

ions, ou encore d'être vigilants sur les OPA ou les investissements étrangers. C'est dans ce sens qu'œuvre par exemple le Sémiaire Turgot animé par Jacques Brégonc auprès du secrétaire général de la défense nationale (SGDN). Objectif : former les cadres dirigeants à la défense économique.

VEILLE. Au cœur du dispositif de l'intelligence économique : la veille sous toutes ses formes (technologique, commerciale, stratégique). Elle comporte trois phases successives : collecte des informations, traitement et diffusion. Après avoir traité large, le responsable de la veille doit être capable de sélectionner les informations les plus pertinentes et d'identifier les cibles intéressées dans l'entreprise.

General Motors opposé à Volkswagen dans une affaire de détournement de documents confidentiels ; les services secrets français accusés de faire de l'espionnage économique aux États-Unis au profit de l'industrie aéronautique nationale ; les Américains soupçonnés leurs partenaires économiques de concurrence économique déloyale (voir *Le Monde* du 8 mars et du 6 août 1993), comme l'atteste la sortie du livre *Friendly Spies* de Peter Schweizer. S'il est difficile d'y voir clair dans toutes ces allégations, elles s'inscrivent néanmoins dans un climat de concurrence exacerbée où l'information est devenue la pièce maîtresse de l'échiquier.

Dérive de l'intelligence économique, l'espionnage cherche à obtenir par des moyens officieux (corruption, piratage informatique, vols de documents, écoutes illégales, etc.) les informations que l'on n'a pas pu ou su obtenir par les voies officielles.

ESPIONNAGE PAS MORT

Le jeu, dangereux pour la crédibilité de l'entreprise, selon les experts, moins efficace que l'intelligence économique.

La recrudescence apparente de l'espionnage marque aussi le déplacement lent et progressif, depuis la fin de la guerre froide, des enjeux purement militaires vers les enjeux économiques en termes de souveraineté nationale. C'est dans cette logique que se situe la reconversion d'une partie des services d'espionnage vers les activités économiques. Pour toutes ces raisons, il est important pour les entreprises d'adopter un minimum de règles de sécurité pour protéger leur savoir-faire et leurs informations stratégiques. Y compris d'ailleurs dans le domaine légal. Ainsi, la contrefaçon comme l'exploitation illégale de brevets ne cessent de gagner du terrain. Mais, la monopolisation des entreprises et le maillage informatif que de leurs réseaux se rendent pas toujours la tâche aisée.

Analysés dans un rapport du Plan

Les services de renseignement économique français ne sont pas assez développés

Un rapport du Plan, « *Intelligence économique et stratégie des entreprises* » précise les aspects à la fois encourageants et inquiétants des systèmes de renseignement économique dont disposent les entreprises françaises.

Quand l'échec de la fusion entre Renault et Volvo fut patent, on tenta d'identifier les coupables. Ce fut le nationalisme suédois pour les uns; l'interventionnisme de l'Etat français pour les autres. Les deux pouvaient sans doute être incriminés. Mais moins sans doute que les défaillances du système d'information qui ne permit pas aux Français de comprendre que leur interlocuteur suédois n'avait qu'un pouvoir très relatif. A l'inverse, un certain nombre de réussites françaises, comme la petite Twingo, ou le Futuroscope de Poitiers, ont pu être réalisés à moindre coût grâce aux emprunts réalisés, en toute légalité, auprès de parcs ou de constructeurs concurrents.

Les systèmes de veille non seulement technologiques, mais aussi stratégiques, sont essentiels pour développer des produits compétitifs, mener des négociations de fusion, acquisition, cession, ou attaquer de nouveaux marchés dans de bonnes conditions. Les

entreprises françaises semblent n'avoir pas encore saisi l'importance de ce phénomène.

Un rapport du Plan, « *Intelligence économique et stratégie des entreprises* » (1), met en évidence les lacunes des réseaux français. « *Les efforts engagés ne bénéficient qu'aux entreprises sensibilisées dans les domaines en alerte, tels que par exemple l'aéronautique, les télécommunications et l'énergie, révélant la faible mobilisation d'une large partie du secteur manufacturier* ».

Des systèmes plus élaborés

Cette faiblesse est d'autant plus grave que les entreprises concurrentes, allemandes, japonaises, américaines ou suédoises, bénéficient de systèmes plus élaborés. La Suède a compensé ses « handicaps géo-économiques par un développement fondé sur une ingénierie stratégique de l'information ». Le Japon « a fait de l'information le levier principal de son développement. Il y existe deux écoles chargées de former les jeunes cadres aux techniques de protection et d'acquisition du système informationnel », explique le rapport. « *L'économie américaine dispose d'un véritable arsenal dans le domaine de l'intelligence économique* », qui passe par

l'existence de nombreuses banques de données et d'un « énorme appareil de lobbying ».

Mais pour les auteurs du rapport, « *le système d'intelligence économique le plus performant à nos frontières est le modèle allemand* » s'appuyant sur « un profond sentiment collectif de patriotisme économique », associant les partenaires sociaux, mais aussi les expatriés, le pouvoir fédéral, les pouvoirs régionaux des Länder, les grands groupes industriels, mais aussi les institutions financières.

Pour remédier aux carences françaises, les auteurs font de nombreuses propositions s'organisant autour de quatre axes : mieux diffuser la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise grâce à une implication directe des dirigeants; optimiser les flux d'information entre le secteur public et le secteur privé; concevoir des banques de données en fonction des besoins des utilisateurs; et enfin mobiliser le monde de l'éducation et de l'information.

A. K.

(1) *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Ed. La documentation française, 213 p., 90 F.

"France: A Think Tank to Anticipate and Regulate Intelligence Issues"

France: A think-tank to anticipate and regulate economic intelligence issues

Philippe N. Baumard

Secretary, French Economic Intelligence Commission Industry consultant and visiting scholar, New York University

Stem School of Business, Dept. of Management, Suite 7-158 44 West 4th Street, New York, NY 10012-1126 Tel: (212) 998-0216 Fax: (212)995-4234 e-mail: pbaumard@rmd.stem.nyu.edu

A shift of emphasis

Competition between corporations is fierce and information plays a major role in acquiring and defending competitive advantages. "Economic intelligence" can be defined as a critical know-how concerning information and its strategic use. It is an adaptive capability widely sought by many corporations, whether they develop "competitive intelligence units", like many American Fortune-500, or simply using a know-how "inscribed" in their culture like many Japanese corporations. Economic intelligence is a process that translate knowledge into action. Its main purpose is to give a strategic and economic meaning to environmental information. Its means are legal and ethical. The value added to information comes from its interpretation in a strategic perspective.

The debate could have remained at the level of corporations, until one discovers that economic intelligence is a strategic engineering of information that indeed gives competitive advantages not only to firms, but to nations as well. A systematic attention given to Japanese industries and their world-wide development leads to the conclusion that a "corporate-based" model is far from sufficient to explain the Japanese commercial success. Nations themselves seem to have "economic intelligence systems": a series of coordinated economic intelligence practices that sustain and increase their competitive advantages.

A "westerner's reflex" was to look for structures, systems, agencies, that could explain why and how the Japanese were so successful in knowing - and "fore knowing"- their commercial opponents. Thus, organizations such as MITI were soon identified as the maybe "secret competitive advantage" of Japan. And soon after, such assumptions were proved inaccurate. Definitely, it was not structures, but culture and history that could only explain such a know-how.

A collective awareness about information and its role in maintaining competitiveness is the striking point about Japan. Information is not seen as a "commodity" like in Western cultures, but as a social and economic instrument. Levels of language, levels of knowledge, levels of communication (tatemaie and honoe), information sharing between pairs in the social order, are structuring the Japanese society. Tacit knowledge and tacit understanding have a different meaning in Japan than in Western nations. And opposing structures against a culture is like building walls of sand bags against a five stories wave.

Consciousness of such an issue led a group of individuals belonging to both the private and public sector to raise the debate at a global level. In February 1992, a first meeting was held at the French Office of Planning with representatives of the industry, trade unions, administrations and academia on the theme "information and competitiveness". In June was created the Economic Intelligence and Corporate Strategies Commission with the objective of investigating critical issues of the development of what is widely known as "competitive intelligence" in the United States, and was finally translated by "intelligence économique" into French.

A "think-tank" on economic intelligence issues

The French Office of Planning is a consultative administration, under the authority of the Prime Minister. Its main task is the preparation of France's five years socioeconomic plan. Its original functioning is based on a concertation between French social and economic players. The works may concern unemployment, technology, competitiveness, agriculture, etc., and are currently led by Commissions of various sizes, on periods of one to three years. The Presidency of these Commissions are proposed to Chief Executive Officers of French large firms, or other personalities both from the public and private sectors.

The Members of the Office of Planning Commissions are invited to debate and to participate in the Report for their particular skills and experience in the subject, with the will and the obligation of equity in the representation of various industries, trade unions, workers unions and administrations. The Commission was finally composed of 50 members, including Chief Executive Officers of large corporations, competitive intelligence managers, R&D specialists, consultants, academics, administrative executives, workers unions and trade unions representatives.

Three main issues were identified as critical in handling the problematic of economic intelligence. The first issue concerns the on-going globalization of the world economy, with its regional disparities, and re-emergence of local threats. It concerns in particular an analytical comparison of existing competitive intelligence practices in Europe, Asia, South-East Asia, the Eastern economies and the United States. The second issue concerns the development of economic intelligence on a national level: the need for a collective awareness, the need for a regulation and anticipation of erratic and uncontrolled behaviors of corporations. The third issue concerns the coordination between

"France: A Think Tank to Anticipate and Regulate Intelligence Issues"

governments and corporations in handling economic intelligence threats, and sustaining national competitive advantages and patrimonies.

Three "think-tanks" were soon created within the Commission in order to deal with these critical issues. The final report, being published this fall by the Documentation Française, presents the public conclusions of the Commission and raise attention on ground problematic.

Analytical comparisons of economic intelligence cultures and practices

There are several ways to "think" the economics. None of them is neutral. Accuracy of both socialist and liberal models is still in question as both western and eastern economies acknowledge unprecedented social and economic crisis. While ones are trying to open themselves to market economics, others are questioning the erratic consequences of their free economics by attempting to jugular poverty and unemployment. Both dominant models are suddenly losing their influence, while aggressive and offensive far-eastern economies show puzzling growth and successes.

The strength of Japanese trade does not only reside in a systematic gathering of competitive information, but in the sharing of this information for strategic purposes. This concertation is not the result of a hierarchy or an administration, but of hundred years of Japanese history; something that none of economic theories can grab, something that none of any government incentives can replace. The question is not the cooperation of government and corporations in the Japanese case, but a nation-wide tacit understanding that information is the blood that Japanese corporations, and Japan itself, are sharing for guarding a patrimony for next generations of the Japanese people. There is not such thing as a top-bottom incentive to gather and circulate intelligence in Japan. The word "intelligence" itself doesn't know any translation in Japanese. To "chisei", Japanese prefer simply use the word "joho", but that word has a cultural meaning that we, westerners, have real difficulties to grab.

Assessing the cultural gap that separates western economic intelligence and the Asiatic one is an anticipatory duty to any governments. Trace of this "tacit understanding" can be found in Japanese keiretsu. When a corporation from an industrial group fails, the other corporations give their support. This economic solidarity is not sustained by a formal shareholders' agreement. It is not even sustained by a financial strategy itself. If finance matters, if economic rules apply, there is one entity that justifies all and stands above all. And its name is Japan.

We define this cultural consciousness as "economic patriotism". It is not even a question of strategic horizons, as the literature suggested by comparing the "short-term America to the long-term Japan" 1 : What separates economic patriotism to most western economies is a "perceptual filtering" about the issues of economic success, of social welfare, and of the role of individuals in an economically dependent democracy. What makes sense to us in our individual quest of welfare, doesn't automatically make sense in a Japanese mind. In that sense, "thinking the economics" makes sense, and puts some light on what has long been considered as a mystery : the success of certain merchant-democracies against others.

Never has been done a survey as to compare the number of western competitive intelligence consultants working for Japanese clients in Occident, to the number of Japanese intelligence-providers working for western firms in Japan. It might be reasonable to expect that the figures are far to be balanced. While a client is named a "project" in Occident, it is likely to be a "refused project" in Orient.

Another example of "cultural lock" is given by the non-sense dialogs that opposed western and far-eastern countries in their trade negotiations. While westerners oppose complex legal barriers to the penetration of their markets, far eastern economies not only replicate these barriers, but accompany them by a cultural denial. We are not dealing with "open" or "closed" sources of an information perceived as a commodity, but with an information perceived as a cultural patrimony. While we protect our "information market", far eastern economies quite fairly protect what they consider as a "cultural patrimony". Opposing a market-based protection to a culture-based lock is once again opposing sand bags to recurrent waves.

Cultural competitive advantages are not proprietary to Japan, Korea, Taiwan and far-eastern economies at all. In Europe, Germany or Sweden are fair examples of economic efficiency that finds its roots in cultural and historical grounds. The German economy is historically based on a principle of strategic unity of its main decision centers : banks (with a close partnership between corporations and banks with the concept of "haus-bank"), transport companies, trading companies, administration and insurance companies (for example, German reinsurance companies which dominated the European market in pre-World War II disclosed plans of factories and industrial plants for the WWII bombing campaign of Germany) 2 When the young German state of 1870 is in financial difficulties, acceleration of capital concentration and bank-industry trusts were accelerated, despite many bankruptcies. On the contrary of France or the United-Kingdom, the banking industry, understanding the threat to Germany itself, was aware of the necessity of sparing financial resources by a greater coordination with their clients. Forming a tacit syndicate, German bank raised the level of play by acknowledging general interests of Germany, adopting industrial plans, leading the placement of capital, managing colonial expansion, involving themselves in a close partnership with the commercial success of their clients 3. This strong coordinated trilogy (banks-industry-insurance) is still valid in the Germany of 1993. Once again, this practice is culturally-driven. The German "perceptual filtering" about the role of citizens in the economy differs from those of France, UK, or other European countries. It constitutes a German-specific "economic intelligence system" that proved its efficiency in the past three decades.

"France: A Think Tank to Anticipate and Regulate Intelligence Issues"

Pragmatic readers would probably wonder about the practical consequences on their "strategic information management" in their business as usual. Thus, they acknowledge the self-deception of individualistic-driven economies. France is not exempted from such a scheme. Politically and socially compartmentalized, the French society show poor performances in the coordination of its industrial and commercial strategies. Not so long ago, when Germans participated in the European trade negotiations about the automobile industry, they were represented by one person - one German voice - while both representatives of Peugeot-Citroen and Renault were sitting at the negotiation tables, raising internal French disagreements...

Enhancing collective awareness : the cultural economics of scale in economic intelligence

Individualistic-driven economies and their corporations suffer from a recurrent disease that none competitive intelligence units, or systems, would ever change:

Lack of awareness, absence of collective culture of information, lack of intelligence sharing, misperception of power distance between individuals, firms or administrations, information retention, compartmentalization and individualistic strategies 4,

Repeated and continued isolation between intelligence gathering, analysis and strategic utilization of information.

Media misunderstandings about intelligence and its implications leading nations to an chaotic management of their economic intelligence capabilities.

Disordered management of information concerning national cultural patrimonies.

A disorientation to use and to value information which is immediately available in the short term,

Predilection to put emphasis on [Ego, Materialistic goals, Legalism, Short term, Impulsivity] rather than on [Group, Superordinal goals, Power distance, Long term, Longitudinality, Reflexion].

Conclusion

I was surprised when a Competitive Intelligence Manager of an American Fortune-500 company came to me at the end of a seminar and said: "I don't see what could be the use of this cultural comparisons in my activities". Until I acknowledged that shifting a culture takes more than an analytical comparison. Replacing a Competitive Intelligence Program by an "Intelligence Awareness Program" might not even be sufficient. Explaining how many are unemployed due to the equation (lack of intelligence = unemployment) might not be sufficient...

In a globalizing environment, that puts together the worse and the best of world trade practices, economic intelligence is an issue that cannot be longer ignored, whether by corporations or by their host governments.

REFERENCES

1. ISHIHARA S., MORITA A., The Japan That Can Say 'No': the New USA-Japan Relation Card, Tokyo: Kobunsha, 1989.
2. adapted from Christian HARBULOT, "The German offensive know-how" in The Economic War Machines: Ututed States, Japan, Europe, Paris: Economica, 1992, pp.105- 113.
3. Henri HAUSER, German methods of economic expansionism, Paris: Armand Cohn, 1917.
4. Philippe BAUMARD, "From noticing to 'sense-making': The use of intelligence in strategizing", The International Journal of Intelligence and Counterintelligence, New York: Intel Publishing, forthcoming Vol.6, Issue n0 4, 1993.

L'« intelligence économique », arme de l'après-guerre froide

Jean PICHOT-DUCLOS

Le général (CR) Pichot-Duclos, ancien commandant de l'École interarmées du renseignement et des études linguistiques, est actuellement directeur de l'Institut d'étude et de stratégie de l'intelligence économique, département de la Société française de stratégie et de conseil. La richesse de l'article qu'il propose à nos lecteurs nous a contraints à le publier en deux livraisons. Dans le texte ci-dessous, nous verrons le concept d'intelligence économique et son application au Japon, en Allemagne et aux États-Unis. Dans notre numéro de janvier 1994, sera présenté un modèle souhaitable pour notre pays.

Devant la perte de compétitivité américaine face au Japon, la CIA rédigeait en 1991 un rapport intitulé « Japan 2000 » non publié. On y constatait que « la puissance (de ce pays) est construite essentiellement sur la connaissance et sur la technologie de l'information » et que « dans le contexte d'une nouvelle économie et d'un nouvel ordre mondial, la connaissance deviendra le fondement primordial de la puissance économique ».

Pour sa part, le feu KGB avait identifié depuis plusieurs années le caractère déterminant de l'information technologique et économique, dépassant tous ses moyens pour le capter à l'étranger et son génie pour l'exploiter. Il adoptait même le vocabulaire d'« intelligence économique » et avec lui toute la richesse de ce concept inventé par les Anglo-Saxons, englobant les opérations de recherche, d'actions connexes et d'influence contenues dans le vocabulaire britannique d'« intelligence » ici appliquées au terrain de l'économie.

L'« intelligence économique », arme de l'après-guerre froide

On est loin de notre perception latine et réductrice qui traduit « intellego » par « je comprends » sans nécessairement lier cette compréhension aux opérations concrètes. Aussi, pour maîtriser ce concept — vital, on le verra — auquel nous commençons seulement à nous intéresser, nous faut-il limiter, pour une fois, l'exemple soviétique : faisons nôtre la formulation d'intelligence économique (IE), sans guillemets afin de n'en pas dénaturer le contenu, essentiel pour faire face aux redoutables défis de l'heure et des années qui viennent. De quoi s'agit-il ? Il est tout simplement question de notre survie en tant que puissance maîtresse de ses choix, à l'heure où se livre, de moins en moins masquée, une véritable guerre économique (1), sans déclaration, sans armes apparentes, l'atome — espérons-le — ayant tué l'affrontement guerrier majeur.

C'est dans cette logique nouvelle de domination par le contrôle du marché que se développe l'impérieuse nécessité de maîtriser la connaissance sous toutes ses formes et à tous les stades. Pour faire court, on dira qu'il faudrait idéalement contrôler les sources et les supports, c'est-à-dire aussi bien les hommes qui créent et décident (connaissance des savoir-faire et des intentions) que les vecteurs qui conservent, traitent ou transportent l'information (connaissance documentaire, technique, etc.) ; les flux d'informations doublant en volume tous les quatre ans et les technologies se renouvelant à la vitesse que l'on sait. Le programme paraît ambitieux...

Aussi faut-il préciser ici que seul est concerné le champ de l'information ouverte — c'est tout de même 90 % du total ! — accessible par des moyens légaux, que le support ou le vecteur soit un journal, une disquette ou un ingénieur fier de partager ses connaissances. L'intelligence économique est une activité légitime poursuivant les méthodes que la loi interdit et les domaines qu'elle protège. Cela posé, on se limitera à présenter les éléments fondamentaux nécessaires à l'approfondissement d'une question vaste, particulièrement brûlante et importante. Ils ont été en partie recueillis au cours des travaux menés depuis un an au Commissariat général du plan, au sein de la commission « intelligence économique et stratégie des entreprises », sous la présidence de

(1) Rapport publié par le Dr. D. P. Esambert, « Intelligence économique », 1993.

L'« intelligence économique », arme de l'après-guerre froide

M. Henri... Cette présentation n'engage que l'auteur de cet article.

Après un survol historique permettant de situer la recherche de l'information économique par rapport aux activités traditionnelles de renseignement, toutes deux entrant à des degrés divers dans le champ de l'« information préalable » si magistralement définie par Sun Tse, on décrira les modèles nationaux d'intelligence économique dans les trois pays les plus avancés à cet égard, le Japon, l'Allemagne et les États-Unis. Enfin, seront proposés des éléments pour la réalisation d'un dispositif national adapté à nos propres besoins.

DE L'« INFORMATION PRÉALABLE » À L'« INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE »

Un peu d'histoire

Les plus anciennes indications que nous possédions sur la recherche systématique d'information préalable à l'action datent du XVIII^e siècle avant notre ère : elles concernent Hammourabi, fondateur de l'Empire babylonien et se rapportent essentiellement au renseignement de guerre. L'Ancien Testament témoigne déjà d'un souci plus vaste, celui du renseignement global : avant de lancer le peuple élu sur le pays de Canaan, Moïse décide d'en évaluer les richesses et d'en sonder les pièges. Appelant ses douze chefs de tribu, il leur dit : « Vous verrez le pays, comment il est, ainsi que la population qui l'habite... et ce qu'est la terre... ». Il s'agit bien d'embrasser la totalité des connaissances que l'on peut obtenir sur un pays. Il faut attendre Sun Tse, redécouvert grâce aux écrits de Mao-Tsé-toung qui s'en inspira largement, pour posséder le premier traité complet d'« information préalable », le Ping-Fa, écrit entre 400 et 320 avant J.-C. et dont les principes demeurent en grande partie valables.

On voit, au fil des siècles, s'élargir le champ des investigations, s'enrichir et s'affiner les techniques qui les permettent et les

(2) Rapport publié par le Dr. D. P. Esambert, « Intelligence économique », 1993.

prolongent ; Gengis Khan, premier probable créateur d'un SR véritable, couvrait tous les domaines du stratège : la géographie, l'art militaire et la politique ; il avait une connaissance approfondie de l'Europe alors même que celle-ci ne savait rien des Mongols ; lorsque l'armée de Subotai déferla sur l'Europe, il y avait vingt ans que son SR préparait l'opération, pratiquement communément la ruse, l'intoxication, la transmission opérationnelle des renseignements et même, avec les Vénitiens, leur échange ; ceux-ci informaient les Mongols sur tout le monde méditerranéen et, en échange, ces derniers détruisaient partout où ils les rencontraient les comptoirs de la république de Gênes, redoutable concurrent commercial de Venise ; bel exemple historique de guerre économique où le premier rôle était tenu par « l'intelligence ».

La voie était tracée : elle fut suivie par tous. Louis XI, qu'il faut rattacher à l'école italienne, instaura vers 1475 une nouvelle poste permettant, à l'échelle du royaume, de faire littéralement galoper l'information en permanence. La grande Elisabeth confia à Walsingham l'organisation de son service ; celui-ci, disposant de 53 agents et de 18 espions dans les cours étrangères, développa la cryptographie et institua le contrôle postal. Le Pape Joseph, bras droit de Richelieu, lui créa un SR modèle dont « les hommes d'une discipline exemplaire, conduits par une main invisible, se livraient à une prospection économique de grande envergure ; ils rédigeaient des rapports commerciaux où l'on pouvait lire que tel potentat africain vendait... de la poudre d'or... ou même des esclaves ». Colbert, pour aider le développement des manufactures, envoya des agents en Angleterre qui en rapportèrent les plans du métier à bras, invention française... dont la technique s'était perdue ! Napoléon, qui avait entièrement intégré la fonction renseignement à sa stratégie, ne négligea pas l'information économique : il créa en particulier la Société d'encouragement pour l'industrie nationale, mise sous la coupe de Chaptal ; elle avait aussi pour mission de recueillir des renseignements économiques et techniques et s'en acquitta parfaitement.

Il serait toutefois erroné de croire que seuls les États disposaient de SR ; des familles, dominantes à leur époque, possédaient le leur. Les premières connues appartenaient à la banque, ce qui est conforme à la logique ; prêtant aux États, elles avaient besoin de se tenir informées de l'évolution politique et du potentiel économique de ceux-ci... Ainsi, au début de la guerre de l'

Ans, les banquiers florentins De Bardi et Peruzzi prêtèrent-ils l'énorme somme de 1 300 000 florins d'or à Edouard III d'Angleterre, convaincus, après enquête, de la supériorité anglaise ; et ce fut Crécy. Aux XVI^e et XVII^e siècles, la banque catholique des Fugger, d'Augsbourg, posséda un véritable SR. Vers 1800 le SR des Rotschild contribua à la lutte contre Napoléon. La dynastie Krupp naquit et se maintint en partie grâce à une politique de renseignement systématique ; Alfred Krupp renforçait encore l'empire familial en créant le contre-espionnage industriel. Depuis la révolution industrielle, les entreprises importantes ont donc eu tendance à se doter de SR, obtenant l'information utile grâce à toutes les techniques connues, enrichies aujourd'hui des possibilités qu'offrent l'électronique et l'informatique, sans renoncer pour autant aux vieilles techniques du débauchage et du « transfert de dossiers » comme le rappellent des affaires récentes telles que le vol par Hitachi d'informations appartenant à IBM en 1981-1982 et le contentieux opposant General Motors et Volkswagen à l'été 1993.

Il faut aussi rappeler que les méthodes « dures » sont parfois employées lorsque l'enjeu économique est de taille : l'Allemand Diesel, inventeur du fameux moteur, disparut avec ses documents entre le continent et l'Angleterre à la veille d'une importante négociation ; dans l'immédiat après-guerre, Conrad Kilian, découvreur des zones pétrolifères de l'Afrique française du Nord, fut « suicidé » à Grenoble ; dans les deux cas, des « services intelligents » avaient protégé les intérêts du même probable commanditaire. Tout près de nous, l'affaire Farewell révélait la dimension que pouvait prendre la recherche du renseignement économique et technologique lorsqu'un État en faisait sa priorité.

Aujourd'hui, les très importants moyens consacrés à la recherche et au traitement des informations utiles par les Japonais et les Américains marquent l'avènement de l'ère de l'information : avec la fin de la guerre froide et le recul de la probabilité d'un conflit planétaire, c'est bien dans le champ économique et technologique que vont s'affronter les États et, avec ou sans leur soutien, les entreprises de toute taille et de toute sorte. Dans cet affrontement polymorphe, l'information jouera un rôle d'autant plus grand que les coups portés le seront dans un contexte politique et juridique interdisant l'usage de la violence armée. A la force pure,

que l'on devine. Notons combien cette fin de siècle consacre l'importance de la stratégie indirecte : on n'envisage guère un conflit armé important limité à deux adversaires, tandis que la compétition économique s'exerce le plus souvent dans un cadre multilatéral ; l'heure de l'information préalable a bien sonné le plus grand nombre.

La stratégie d'anticipation (A) est celle du parti seul conquis, contraint, de ce fait, d'agir à la fois sur un contexte globalement défavorable comme sur ses propres forces en perpétuel redéploiement. Cette stratégie est celle des samouraïs XVIII^e siècle qui créent l'un des principes fondamentaux de l'efficacité japonaise : l'anticipation. Celle-ci abolit la distinction en l'état de guerre et l'état de paix ; des comportements identiques permettent la mobilisation permanente des énergies et le passage instantané à la guerre éclair. Ce fut exactement la stratégie d'interdiction de 1938 à 1941. Transposé au plan économique, ce principe très bien illustré par la stratégie commerciale japonaise d'aujourd'hui. C'est dans ce contexte d'anticipation vitale que la fonction information-enseignement trouve son apogée. Le droit à l'enquête collective découplera l'efficacité de la recherche et du part de l'information en interne. Le renseignement recherchera prioritairement les faiblesses de l'adversaire en vue du verrouillage de l'information et de la frappe unique : c'est bien la sphère d'influence et de la frappe unique : c'est bien la guerre éclair, le raid ; on est bien encore une fois au plus haut niveau de la stratégie financière et économique. D'où la nouvelle profession « trader », qui consiste à anticiper.

Ainsi, les trois types fondamentaux de stratégie de B. Doukès forment-ils un cadre de réflexion particulièrement adapté à notre recherche : on y voit clairement les facteurs communs à l'affrontement guerrier ou économique et plus clairement encore ceux liés à l'information préalable dans la compétition commerciale. Il y a bien identité fonctionnelle ; tentons maintenant d'établir les similitudes et les différences.

D'emblée, on notera la similitude des finalités, celle des actions et du langage qui les traduit, comme en témoignent le véritable transfert de concepts et de vocabulaire du monde militaire au monde économique (5) : « Business is war », écrivait

(5) On pourra se reporter utilement au chapitre I de l'excellent ouvrage de J. W. L. « *Business is war* ».

on préférera donc la subtilité et le style indirect, qui exigent davantage de connaissances et de réflexion... bref d'intelligence.

Une même fonction, des points communs, des différences

De l'ennemi armé au concurrent commercial, quelle différence pour leur adversaire ? Considérant la question sous le seul angle de l'indispensable « information préalable », on est tenté de répondre : aucune ! En effet le but est le même : savoir pour gagner ; pourtant, la réalité est plus subtile si l'on veut bien hausser l'analyse à un niveau stratégique et, pour ce faire, retournons la grille de Bernard Naudouret permettant de caractériser les types d'affrontement possibles : c'est le concept de l'affrontement

L'affrontement direct (D) est celui d'un conflit bipolaire un contre un ; il faut tuer l'autre au terme d'une guerre totale en agissant sur la situation et sur le rapport de forces. C'est la guerre sainte des Hébreux dont le stratège moderne est Clausewitz inspirateur traditionnel de l'École de guerre française. Transposé au plan économique, l'affrontement direct peut être illustré par l'attaque japonaise contre la construction navale européenne : captivant le savoir-faire britannique au cours de négociations en forme de leurre, les Japonais inondèrent le marché occidental avec des produits « démarqués ». Dans ce cas de figure classique, la recherche de « l'information préalable » est axée sur ce qui peut modifier le rapport de forces, sur les facteurs de la puissance en vue du choc décisif.

L'affrontement indirect (I) concerne une situation de conflit multipolaire : tous contre tous. Il faut vaincre si possible sans combattre, privilégier la coalition et la mobilité, rechercher l'avantage en agissant sur les règles mêmes du système, tenir le dissuadeur. Le stratège type est Sun Tse pour qui l'usage de l'intelligence est préférable à l'affrontement. Le cas d'école est celui que nous vivons tous les jours sur le terrain des enjeux monétaires : les coalitions se forment et se défont à la vitesse de la fluctuation des rapports de forces entre spéculateurs et gouvernements dont les intentions font l'objet des efforts d'information.

renseignements ne cessent jamais ; il y a des deuxièmes bureaux et des attachés militaires dès le temps de paix, il y a des bureaux « marketing » et des centres de veilles diverses en tout temps.

La fonction protection de l'information différencie un peu mieux les deux champs : le métier d'espion est aussi vieux que l'humanité et s'appliquait majoritairement — mais non exclusivement, nous l'avons vu — aux armées, tandis que la formulation juridique du concept d'espionnage industriel est récente ; c'est ainsi que depuis toujours le soldat sait qu'il faut se taire, alors que nos ingénieurs techniques ou commerciaux n'en sont pas tous convaincus. On découvre trop lentement que l'information est, aujourd'hui, la nouvelle richesse et qu'elle a un prix : celui du silence... majoré d'une forte prime pour « apaiser les consciences » comme le disait un expert, Talleyrand ! L'état de la législation sur le sujet est clair : alors que tout ce qui touche au secret militaire est codifié depuis longtemps, les textes protégeant le patrimoine de l'entreprise sont plus récents et doivent périodiquement être revus en fonction de l'évolution galopante de la technologie de l'information et de la dérive des pratiques d'acquisition. On doit aussi rappeler que les technologies dites duelles accroissent la zone commune entre l'information de défense et celle intéressant l'entreprise, ce qui amène un durcissement de la protection.

Le cadre juridique de celle-ci est en pleine évolution : l'ordonnance de 1959 couvre déjà un champ très large puisqu'elle a pour objet d'« assurer la vie de la population en toutes circonstances et contre toute forme d'agression » ; rédigée à l'époque de la guerre froide, elle aura probablement besoin d'une adaptation à l'heure européenne puisque la circulation de l'information y est nécessaire. Par ailleurs, le nouveau Code pénal qui entrera en vigueur le 1^{er} mars 1994 précise les atteintes aux intérêts fondamentaux de la nation (par exemple « la livraison d'informations à une puissance étrangère » et « la fourniture de fausses informations »), ainsi que les « atteintes à la personnalité » (à la vie privée, au secret professionnel, au secret des correspondances et fichiers informatiques). La rédaction de ces textes renforce considérablement la défense du patrimoine public et privé (l'information est un élément essentiel) et revêt de fait un fort caractère anticoncurrentiel ; la jurisprudence va être déterminante dans son application.

l'avant-guerre G. Hill président de l'American Tobacco ; et l'on trouve en parfaite homothétie des bureaux « marketing » ou des centres de veille technologique tenant lieu de deuxièmes bureaux ou de centres d'écoute, des généraux et des secrétaires généraux, des plans stratégiques civils ou militaires, des cibles et des objectifs, des prospectives, des comptes rendus d'observation, des bureaux de sécurité, etc. On perçoit aussi — et c'est moins connu — des conséquences communes et désastreuses aux mêmes erreurs, surtout lorsqu'on méprise la fonction information-enseignement. Le tableau ci-dessous l'illustre très clairement : le même mépris des facteurs (colonne de gauche) engendre le même niveau de conséquences négatives dans l'exemple militaire de la campagne de 1940 (colonne du centre) et dans celui de l'échec commercial à l'exportation de l'avion Caravelle (colonne de droite). Les deux types d'exemples choisis sont suffisamment clairs pour qu'on n'insiste pas davantage sur les similitudes entre l'art de la guerre et celui des affaires.

Analyse des facteurs	Campagne de 1940	Échec commercial à l'exportation de la Caravelle
Adversaire, terrain	Wehrmacht, Ardennes	Méconnaissance complète du marché américain et de ses pratiques
Valeur du renseignement	Source A1 non prise en compte	Réelle volonté américaine de vaincre sous licence ?
Refus de changer les plans	Pivot Lorrain. Plan bleu	Refus de modifier la 1 ^{re} version de pourvue de suite à bagages
Absence d'utilisation de la surprise, de leures	Inaction pendant la « drôle de guerre »	Absence de clauses contractuelles à sauvegarder
Inoxécution par l'adversaire	Viol de la Suisse par la Wehrmacht	Achat de la licence par Douglas afin de bloquer le marché américain et ainsi en vue de construire sous licence
Conséquences	Déroute	Perte du marché américain (quelques appareils vendus à une seule compagnie américaine ; surtout construction du DC9, démarqué de la Caravelle)

Plus subtiles sont les différences ; celle des rythmes tout d'abord : certes, la guerre est limitée dans le temps (tout conflit ouvert trouve sa fin) tandis que la compétition économique est permanente, mais les opérations de recherche d'informations et de

L'« intelligence économique », arme de l'après-guerre froide

Les actions qui en découlent s'ordonnent au sein de l'entreprise en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre (voir en annexe le tableau 3 du cycle de l'information, en fin de 2^e partie).

Le concept d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles contenues dans les vocabulaires de veille (documentaire, scientifique et technologique, stratégique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire), de protection du patrimoine concurrentiel et d'influence (stratégies d'influence des États nations, rôle des cabinets de consultants étrangers, opérations de sensibilisation, de désinformation et d'intoxication...).

Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique qui doit présider au pilotage des actions partielles et au succès des opérations engagées ; il découle aussi de l'interaction entre tous les niveaux d'activité auxquels s'exerce la fonction d'intelligence économique, à savoir : le jeu complexe de coopération-concurrence auquel se livrent les 500 premiers groupes industriels mondiaux ; l'affrontement entrecoupé de négociations entre les principaux blocs économiques (CEE, Aléna et Asie en formation) ; les intérêts nationaux excluant pratiquement le dialogue (complexes militaires nationaux ; maîtrise des ressources énergétiques et technologiques avancées) ; les stratégies interrégionales plus ou moins africaines de la tutelle des États (Ile de France, Catalogne, Languedoc-Roussillon) ; les aires d'influence linguistique et les diasporas (Commonwealth, communautés chinoises expatriées...).

Ainsi l'environnement traditionnel des entreprises s'est-il vu bouleversé tandis que devenaient plus agressives leurs pratiques commerciales, conditions nouvelles appelant l'émergence d'une nouvelle approche de l'information, d'autant que la multiplication des échanges stimulait la concurrence tout autant que les marchés. Les années 80 avaient vu s'affirmer la mondialisation de l'économie, caractérisée par leur interpénétration et leur interdépendance ; les années 90 voient sa globalisation, étape nouvelle et qualitativement différente conduisant à la constitution d'un marché mondial unique reposant sur trois pôles continentaux.

Dans ce contexte compliqué et évolutif, les entreprises doivent, de surcroît, tenir compte de trois facteurs supplémentaires : la multiplication d'acteurs économiques leaders sur certains

L'« intelligence économique », arme de l'après-guerre froide

Aussi, la distinction entre l'information « ouverte », d'accès libre, et celle qui est « fermée » (protégée par la loi) est-elle fondamentale ; or, on la voit brouillée par l'émergence d'une catégorie intermédiaire dite « information grise », située dans la zone de vide juridique séparant l'information publique de la protégée et dans le *no man's land* éthique situé entre la recherche ouverte — celle de l'intelligence économique — aux procédures transparentes, et la recherche fermée aux méthodes illégales ; cette zone grise est en expansion tant du fait de la difficulté à maîtriser un volume croissant et des situations juridiques complexes que de l'apreté de la lutte concurrentielle et de l'apparition de professionnels marrons de l'information. Elle constitue un danger objectif pour les entreprises et crée le besoin d'une typologie de l'information dont les tableaux en annexe peuvent représenter l'esquisse (tableaux 1 et 2 en fin de 2^e partie, numéro de novembre).

Dès lors, comment s'y retrouver dans ce combat pour l'information vitale, mené dans une obscurité technique et morale croissante avec un acharnement qui ne l'est pas moins ? Il faut des clés nouvelles. Le concept — nouveau en France — d'intelligence économique peut les fournir.

Le concept d'intelligence économique

Une définition

Après quelques débats, le groupe de travail du Commissariat général du plan a retenu la définition évoquée en introduction : « L'intelligence économique est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, d'interprétation, de diffusion et de protection de l'information utile aux acteurs économiques obtenue légalement dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts ». Cette formulation, rendue lapidaire par la nécessité pédagogique de faire court, doit être assortie des précisions suivantes.

L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité concernée pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis (innovation technologique, produits, parts de marché, performances, etc.).

économique », arme de l'après-guerre froide

marchés (les Japonais en électronique, les Allemands en machines-outils) ; l'apreté inconnue jusqu'alors du caractère offensif de la compétition économique ; l'accroissement des menaces provenant de pratiques illégales (contrefaçons, espionnage, ententes illicites, pratiques mafieuses...). Les responsables économiques sont désormais contraints à la gestion de la complexité que seule permet la connaissance concrète de l'autre, *ex fortiori* quand il s'agit d'un concurrent. Dès lors, l'information devient une arme du combat qu'imposent les conditions nouvelles décrites ci-dessus.

Les réalités concrètes de l'intelligence économique

Puisque le concept d'« intelligence » unit étroitement le savoir et l'action, on ne s'étonnera pas d'en trouver le plus souvent une interprétation offensive. En voici quelques exemples dont la grande majorité est parfaitement légale.

- Campagne d'influence, menée par voie de presse, pour s'opposer à des mesures officielles défavorables : c'est l'opération techniquement remarquable menée au printemps 1993 par l'Union des industriels du textile contre la réglementation bruxelloise ; elle fut si efficace que la CEE dut publier une réponse en forme de justification particulièrement embarrassée : l'attaque avait fait mouche.

- Analyse systématique des produits et publications concurrents ou de la législation locale pour en déceler et en exploiter les failles ; par exemple, l'analyse des textes officiels japonais relatifs au contre-espionnage industriel révèle une grande souplesse : il s'agit d'éviter d'être pris à son propre piège.

- Capter le légal d'informations utiles en intervenant directement sur le facteur humain : les interrogatoires téléphoniques du personnel d'une entreprise sous couvert d'enquête d'opinion sont très au point et efficaces ; il n'est pas interdit d'engager puis d'orienter une conversation avec un ingénieur qualifié ; cela s'apprend.

- Enquêtes techniques menées chez le concurrent par un « client » qui teste tous les aspects du service, allant jusqu'à provoquer des incidents afin de mieux étudier les failles du système.

- Sabotage de l'image de marque d'un produit concurrent en « informant » le public de ses défauts grâce à la publicité comparative.

L'« intelligence économique », arme de l'après-guerre froide

industrielle, alors que les Américains gèrent encore les séquelles de la seconde. En prenant appui sur une industrie lourde de l'information et en adoptant une vision mondialiste du marché, ils ont remplacé les échelles de valeur du management anglo-saxon par une gestion stratégique des acquis technologiques au profit des entreprises... ».

On a bien ici la démonstration la plus efficace de ce que peut être une culture collective de l'information à la fois défensive et offensive. On peut aussi observer en conclusion que les deux pays qui résistent le mieux aux investissements étrangers sont le Japon... et l'Allemagne. Leur dispositif respectif d'intelligence économique y est probablement pour quelque chose.

Le dispositif allemand

Moins célèbre que le nippon est le système allemand, dont les références historiques sont pourtant beaucoup plus anciennes puisque « l'expansion commerciale germanique a commencé dès le Moyen Âge avec la colonisation de l'Europe centrale ; à partir du XII^e siècle la Ligue hanséatique créait un réseau marchand international ; la mondialisation effective de l'économie allemande date, elle, de la fin du XIX^e siècle avec la création d'un modèle ouvert de capitalisme industriel. Manquant de crédibilité financière, le jeune État allemand s'est construit sur le principe de l'unité stratégique des principaux centres de décision : banques, entreprises puis cartels industriels, sociétés de transport, maisons de commerce et État, les banques cumulant les activités de dépôt, de crédit et de montage financier ».

Cette alliance objective a donné naissance à une véritable machine de guerre économique construite sur les bases d'un partenariat de combat aux conditions suivantes : concertation permanente entre partenaires sociaux sur les objectifs économiques à atteindre ; émulation collective et souplesse des méthodes d'approche commerciale ; utilisation systématique des communautés allemandes émigrées ; principe de partage du renseignement économique.

Les méthodes ont été très tôt offensives : dumping, protectionnisme, primes à l'export, tarifs soudés des sociétés de transport ferroviaires et maritimes, structuration des colonies vivantes

L'« intelligence économique », arme de l'après-guerre froide

l'étranger en tête de pont de renseignement et de propagande. La toile d'araignée tissée au siècle dernier a été utilisée tout au long de celui-ci. On peut même soutenir que l'*Ostpolitik* des années 70 a permis de préparer le terrain à l'expansion de demain et que les entreprises allemandes possèdent désormais des réseaux d'information très fiables à l'intérieur des structures des anciennes démocraties populaires.

Aujourd'hui, le dispositif allemand d'intelligence économique que se différencie du japonais en ce sens que le centre de la toile est occupé par un trinôme formé des groupes industriels, des banques et des compagnies d'assurance, réalisant ainsi un maillage stratégique et juridique, et effectuant les choix fondamentaux dans le cadre de la mondialisation des échanges. Tout autant que la puissance fédérale, chargée de l'ingénierie de l'information, les administrations territoriales des Länder constituent les partenaires collectifs, tandis que les partis politiques soutiennent massivement tout ce qui semble d'intérêt national. Autour, le remarquable réseau des six mille sociétés de commerce, les colonies émigrées, les antennes syndicales en Europe centrale, les fondations privées, les cabinets de consultants forment la myriade de correspondants qui fournissent les informations utiles et véhiculent le dynamisme global.

Une telle efficacité structurelle est encore renforcée par les méthodes de recueil et de traitement de l'information. Pratiquées par la Hanse, elles ont été passées au moule des méthodes de l'état-major dont la précision est bien connue, donnant naissance à un savoir typiquement germanique de la maîtrise de l'information : planification systématique et détaillée des objectifs, rigueur d'exécution, ponctualité du suivi des investigations sont les caractéristiques méthodologiques des spécialistes allemands du renseignement économique. À titre d'exemple, une liste des vingt questions sur la concurrence que doit se poser le chef d'entreprise a été mise au point dès les années 70, héritage méthodologique du général Gehlen qui, en pleine guerre sur le front de l'Est, estimait également utile d'analyser les capacités productrices du complexe militaro-industriel soviétique. Déjà redoutable, cette efficacité est encore multipliée par un état d'esprit offensif hérité en 1945 du noyautage de l'industrie allemande par d'anciens cadres de l'Abwehr (deuxième bureau de la Wehrmacht) pour y contrer les syndicats marxistes.

L'« intelligence économique », arme de l'après-guerre froide

Ainsi, avec la pratique allemande de l'intelligence économique — tout entière imprégnée de patriotisme —, nous sommes en présence d'un second concept national qui ne le cède en rien au japonais en termes de pragmatisme : tous deux ont su intégrer à leur culture une approche globale et collective de l'information. C'est une certaine inaptitude culturelle à adopter ce modèle qui est à l'origine des difficultés rencontrées par l'économie américaine.

Le modèle américain en crise (8)

Champions attirés de l'économie du libre-échange, les États-Unis traversent une crise dont ils semblent à peine sur le point de sortir et qui se traduit aussi bien par un endettement colossal de 3 100 milliards de dollars que par une série de revers technologiques et commerciaux que soulignent les Américains eux-mêmes. Dès lors s'affrontent les tenants d'un libéralisme pur et dur et divers théoriciens qui prennent acte des nouveaux rapports de forces mondiaux. Parmi eux Robert Reich, assez proche du technoglobalisme japonais, considère qu'avec la mondialisation de l'économie, « la coopération croissante entre grandes firmes internationales remodèle l'échiquier de la concurrence et des rapports de forces nationaux... La voie du libre-échange peut conduire au chaos si elle n'est pas stabilisée. Il faut donc constituer des zones stables (CEE, Aléna, Asie) pour gérer les échanges de manière globale » ; l'organisation de l'interdépendance doit se substituer à la compétition internationale. Dans ce cadre — estime Reich — l'information, la connaissance, sont une matière première qui engendre autant de richesses que les minerais lors des révolutions industrielles précédentes.

Cela étant, « aux États-Unis une stratégie concertée entre l'Administration et les entreprises bute toujours sur le même type d'obstacles culturels... La plupart d'entre elles se refusent à faire l'amalgame entre l'intérêt national et leur propre intérêt... ». En conséquence, l'exécutif américain en est réduit à dissimuler les contradictions économiques du pays derrière un double langage défensif et patriotique face à l'opinion..., consensuel face aux

(8) Voir également les conférences du général de Moltke sur « Le débat américain et la compétitivité ».

interlocuteurs japonais dans la mesure où, par exemple, 70 % de la technologie d'IBM sont aujourd'hui japonais.

Dans ce contexte, « le dispositif américain d'intelligence économique repose largement sur une culture spécialisée » et le débat actuel porte sur la mobilisation des services de l'État pour le renforcer.

Le dispositif existant se caractérise par la coexistence de deux ensembles qui communiquent peu ou pas : le premier centré sur l'exécutif correspond avec toutes les institutions fédérales (dont la soixantaine d'agences civiles et militaires pratiquant l'intelligence économique) ; le second, axé sur les entreprises, couvre le secteur privé ; entre eux, la principale passerelle est constituée d'organismes de réflexion type MIT ou SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals). La pratique révèle un grand professionnalisme et une orientation essentiellement concurrentielle que souligne la terminologie utilisée ; les spécialistes du secteur privé se regroupent au sein de la SCIP tandis que la fonction intelligence économique est organisée en cellules spécialisées ou BIS (Business Intelligence Systems) ; la SCIP se veut ouverte et essaime à l'étranger, organisant un congrès annuel dans des pays différents. Cela étant, la fonction est maintenant reconnue par la création, dans un nombre croissant de directions générales d'entreprises, du poste de Business Intelligence Director : Motorola se révèle un pionnier en la matière. Outre cette firme, les plus grandes entreprises américaines se sont dotées d'un instrument d'intelligence économique : 3M, IBM, AT & T, General Electric, Boeing. On constate — et ceci explique cela — qu'elles se trouvent toutes confrontées aux mêmes types de problèmes : marchés mondiaux exigeant une compréhension globale de l'environnement ; intensité des risques politiques encourus ; importance de la fonction de R et D ; actions sur les marchés publics.

En deçà de ces géants précurseurs, nécessairement ouverts sur l'extérieur, la faiblesse du dispositif américain provient d'une orientation majeure de l'activité sur le marché interne et d'une hypertrophie de l'approche concurrentielle au détriment d'une analyse plus globale faisant leur place aux facteurs culturels et sociaux, aux coopérations et aux alliances.

Au total, « on se trouve devant le paradoxe suivant : les États-Unis disposent du plus grand marché mondial de profession-

nels de l'information concurrentielle, mais ce marché rapporte plus aux entreprises qu'à l'économie nationale américaine ; la cause essentielle en est d'ordre culturel puisque, fondamentalement, l'intérêt privé y prime l'intérêt collectif ».

La réaction américaine

Nous avons vu que l'Administration Bush avait fait étudier par ses services les causes de la puissance japonaise. Le rapport produit mettait notamment en exergue les points suivants :

• « La puissance économique du Japon prend ses racines dans un projet de conquête économique mondiale foncièrement accepté à tous les niveaux de la population... Cette puissance est construite essentiellement sur la connaissance et sur la technologie de l'information ».

• En raison de l'esprit d'individualisme hérité du XVIII^e siècle, « il s'est révélé pratiquement impossible de créer aux États-Unis une vision nationale et de formuler une politique capables de placer cette nation dans les conditions de compétitivité nécessaires vis-à-vis du Japon ».

• « Aussi nulle que soit la politique industrielle des États-Unis, plus nulle encore est la capacité des Américains à transférer au profit du secteur privé des technologies et une information subventionnées par l'État... Il devient désormais très urgent que le gouvernement des États-Unis entame une politique générale de transfert de technologies et d'informations avantagant les entreprises nationales à l'instar de nombreux autres pays et notamment du Japon ».

• « Dans le contexte d'une nouvelle économie et d'un nouvel ordre mondial, la connaissance deviendra le fondement primordial de la puissance économique ».

Dès son accession au pouvoir, le président Clinton relayait les efforts de son prédécesseur, chargeant le vice-président Gore d'organiser la nécessaire nouvelle stratégie. C'est ainsi qu'à partir de décembre 1992 on vit à Washington le premier symposium international sur l'exploitation de sources ouvertes en présence de représentants de la CIA et du renseignement militaire, tandis que se développait au Congrès un débat sur la mise à disposition des entreprises des informations utiles détenues par les différents

institutions fédérales, ainsi que sur l'éventuelle réorientation des missions de la CIA. De manière concomitante, et très opportunément, on découvrait l'existence d'un « plan français d'espionnage industriel », indispensable facteur de mobilisation de l'opinion et de croisade nationale contre « le mal » menaçant l'Amérique (9).

Plus fondamentalement est apparu, dès 1993, le concept d'« autoroutes de l'information », projet ambitieux à la mesure de ce grand pays, visant à créer l'infrastructure adaptée aux besoins du XXI^e siècle et à favoriser l'émergence d'une société de communication, génératrice d'industries nouvelles. Outre les investissements, un faisceau d'importantes mesures a été défini : réforme des enseignements, réorientation d'une partie de la R et D du secteur militaire vers le civil, organisation de l'accès des PMI aux technologies nouvelles, politique d'incitation financière et fiscale.

Le volet défensif n'a pas été oublié, puisqu'un programme de contrôle de l'accès à l'information était lancé dès janvier 1993 ; étant considéré que toute information énoncée était exportée, il fallait en assurer la maîtrise : c'est le concept NISP (National Industrial Security Program) qui devrait être opératoire dès 1994.

Ainsi, face au défi de la compétitivité, la réaction américaine semble-t-elle vigoureuse. Le plus difficile ne devrait pas être la mise en place de moyens mais bien le dépassement des blocages culturels : pour la première fois de l'histoire des États-Unis, la primauté fondamentale de l'individu en tant que centre de savoir et de décision autonome est remise en cause par l'émergence d'une culture nouvelle, globale et collective, de la connaissance. Le succès de l'immense entreprise en cours conditionne celui de la relance de la compétitivité américaine : l'intelligence économique au sens plein où nous l'entendons ici — et non plus seulement dans son aspect concurrentiel — est bien au centre du débat.

**

Née avec la guerre entre les hommes, l'« information préalable » a aussi bien, nous l'avons vu, concerné l'économie ; et c'est l'apparition récente d'engins que leur pouvoir destructeur massif

(9) Dieu était bien avec elle puisqu'il lui servit miraculeusement tous les renseignements nécessaires, obtenus par des voies démentées secrètes...

rendait inutilisables, qui fit de l'arme économique celle de la décision. Ainsi, la menace soviétique ayant disparu, le jeu s'ouvrit-il à nouveau aux puissances en deçà du seuil d'affrontement armé majeur ; c'est la guerre économique camouflée sous de multiples aspects : guerre des États, guerre des entreprises, guerre des organisations, illustrées par un discours libéral et des pratiques protectionnistes, position monétaire dominante et accords tarifaires inévitables, expansionnisme commercial sans mesure et concurrence par l'illégalité économique... Les pressions ne cessent de croître, tandis que prennent une ampleur qui inquiète, des organisations mafieuses et déstabilisatrices. Dans le même temps, les enjeux ne cessent de s'élever : les puissances trop faibles voient mettre en cause leur indépendance économique même, tandis que le chômage met en cause la stabilité sociale, et que se jouent les grands équilibres de demain.

Dans ce contexte de crise, la révolution technologique ouvre à la connaissance des horizons renouvelés. La puissance appartiendra à celui qui s'en assurera la maîtrise : c'est l'heure de l'intelligence économique, concept et arme d'importance majeure pour les décideurs d'aujourd'hui. Nous en avons vu la richesse et le rôle indispensable ; nous avons observé les efforts japonais et allemands pour en doter leurs dispositifs de conquête des marchés ; nous voyons les États-Unis en pleine prise de conscience... Nous devons mesurer quel effort est à faire en France pour développer et rendre opératoire une arme aussi décisive, car notre pratique actuelle de l'information est plus proche de celle des sociétés stalinienne, à force de centralisme et de cloisons, que de la pratique libérale anglo-saxonne, elle-même dépassée par la japonaise. C'est le sujet d'un prochain article.

Jean PICHOT-DUCLON

orienté vers l'effort collectif ni vers les disciplines un peu austères que requiert la maîtrise de l'information. L'intelligence économique est « suffisamment » jumelle du renseignement sans lui être identique, ne serait-ce que par son caractère ouvert — pour que l'on ne retienne pas la même cause pour expliquer les mêmes effets. À l'origine, il y a bien des traits culturels qui entraînent des blocages dans les structures, les mentalités et les comportements.

Pour ce qui est des institutions, la tendance ancienne à la centralisation, le culte du pouvoir régalien, la difficulté d'établir des procédures de dialogue s'opposent, fondamentalement, à la circulation de l'information qui, si elle ne descend pas volontiers, ne remonte pas non plus aisément. L'information, c'est le pouvoir ; elle sera donc gérée avec une telle prudence qu'elle sera parfois obsolète avant même d'avoir servi à quiconque. Les procédures de transmission hiérarchique en vigueur dans les administrations pourront ainsi se révéler parfois contre-productives ; du reste, les indispensables règles de protection de la confidentialité constituent dans nombre de cas des obstacles tels que le partage de la richesse contenue dans l'information est impossible. C'est ainsi que les normes de classification de l'information dans les administrations publiques ou privées — tous textes conçus isolément — constituent globalement un maquis d'interdits et de procédures plutôt qu'un système clair et cohérent adapté aux nécessités opérationnelles qu'imposent les nouveaux enjeux de la compétition économique mondiale.

La difficulté est encore plus grande si l'on se hausse au niveau européen : le projet Europol, destiné à lutter contre le trafic de drogue, se heurte aux réglementations nationales qui empêchent de constituer un fichier central complet exploitable par les polices et les douanes de tous les pays signataires.

Ainsi, les administrations, davantage tournées vers le haut et vers elles-mêmes que vers le bas ou même vers les voisins, sont-elles le cadre de contraintes et de contradictions majeures qui entravent la création d'une dynamique étatique d'intelligence économique.

Dans la plupart des entreprises, l'absence de culture d'intelligence économique se traduit de très nombreuses manières : amalgame de l'espionnage et de la recherche ouverte — seul domaine

qui nous intéresse ici —, insuffisante prise de conscience des réalités de la guerre concurrentielle, répugnance à compartimenter l'information sensible, par crainte de répercussions internes sur les relations humaines, difficulté d'exprimer les besoins en information, refus d'admettre que l'information utile a son prix, limitation de la pratique au seul domaine de la veille technologique, faible sensibilisation du personnel à l'aspect collectif du problème, processus de décision faisant une part plus grande à l'intuition du patron qu'à l'analyse rationnelle des facteurs... Dans le contexte de la guerre concurrentielle, ces erreurs condamnent sans appel les entreprises — et en particulier celles des secteurs industriels clés — qui ne sauront pas s'en guérir en intégrant concrètement l'intelligence économique à leur culture et à leurs pratiques.

Dans le secteur bancaire, pilier de l'économie et carrefour de l'information, il faut regretter l'absence de dispositifs globaux de collecte et de traitement de celle-ci : c'est le « chacun pour soi » érigé en système, ce qui ne favorise ni le prix de revient de l'information ni l'adoption d'une véritable démarche d'intelligence économique. Cette attitude n'est pas pour surprendre si l'on observe que, fondamentalement, nos banques sont bien plus patriomoniales que spéculatrices (malgré le récent désastre immobilier) ou industrielles : à la différence des banques anglo-saxonnes elles hésitent à la prise de risque ; se distinguant des allemandes, elles ne jouent pas le très long terme, ni le partenariat avec les entreprises qui seul autorise une véritable politique industrielle (2). Ainsi, sont-elles plus portées à la défensive qu'à l'attaque ; ce faisant, elles protègent bien leur pré carré et ont, par exemple, contenu efficacement, jusqu'à présent, la concurrence japonaise dans le secteur des dépôts, grâce à un réseau bien implanté et à une organisation interne très fonctionnelle. Cela étant, leur culture offensive est moins avérée : le Crédit Lyonnais sait-il encore qu'au début de ce siècle il possédait un système d'information si extensible que certaines banques suédoises envoyèrent à Paris des missions d'espionnage pour capter ce savoir-faire ? Nos banques d'affaires proposent-elles à nos entreprises des services aussi complets et dynamiques que le font normalement les banques alle-

(2) Il faut cependant dire à leur décharge que les nationalisations de 1981 ont touché plus particulièrement les banques privées possédées par des groupes industriels, ce qui a interrompu un processus « à l'allemande » très adapté à la compétition économique.

L'« intelligence économique » :
pour un modèle français

mandes à leurs clients ? Le désastre récent des investissements immobiliers ne coûte-t-il pas infiniment plus cher que n'aurait coûté un dispositif raisonnable d'intelligence économique comportant un minimum de structures, quelques moyens, un plan particulier de formation et surtout un minimum d'échange d'informations ?

Ainsi, les mêmes causes culturelles engendrent-elles les mêmes dommages et insuffisances. Notre individualisme bien connu s'oppose naturellement au partage de l'information et à son enrichissement en commun ; certes il existe des réseaux puissants, par exemple « d'anciens » issus de creusets prestigieux (les « grandes écoles »...) et qui communiquent, mais de préférence entre pairs et la somme des particularismes ne coïncide pas toujours avec l'intérêt collectif bien compris. Par ailleurs, notre goût latin de la parole ne fait pas de nous des parangons de discrétion. De surcroît, notre curiosité s'oppose à l'application de la règle frustrante du « besoin d'en connaître » qui limite l'accès à l'information. Et puis, nous préférons l'apparence des résultats immédiats à l'essence des entreprises à long terme... Cela étant, l'auto-flagellation n'est pas une fin en soi et nous ne sommes tout de même pas sans quelques armes pour livrer le combat qui s'impose... pour le gagner bien entendu.

LE LABORATOIRE DU PLAN

La globalisation de l'économie et les enjeux de l'intégration de la France dans la Communauté européenne avaient conduit les services du Premier ministre (commissariat général du Plan ; service de développement technologique et industriel) à réfléchir à notre compétitivité industrielle et en particulier sous la présidence de M. Henri Martre, au thème « intelligence économique et stratégie des entreprises ». Pendant une année complète (septembre 1992 à octobre 1993), une cinquantaine de représentants de toutes les parties prenantes à la vie économique (entreprises, partenaires sociaux, acteurs locaux, pouvoirs publics, membres de la Commission européenne) ont donc travaillé sur ce thème nouveau et réuni une très importante et originale base de connaissances présentée dans cet article. Trois sous-groupes de travail se sont répartis les thèmes complémentaires suivants : analyse compa-

L'« intelligence économique » :
pour un modèle français

rée des systèmes d'intelligence économique dans le monde ; l'intelligence économique au sein de l'entreprise ; réflexion nationale, prospective, action.

La première conséquence positive de ces travaux a été de réunir les principaux acteurs de l'activité économique et utilisateurs professionnels de l'information que les circonstances (et les cloisons) séparent habituellement ; un évident effet synergique a pu être constaté, favorable à une démultiplication ultérieure de l'action sous forme horizontale (démarche en réseaux). Un seul exemple illustre cette assertion : les travaux ayant mis en lumière l'absence habituelle d'enquête après les échecs commerciaux, l'idée est née de rechercher les causes d'un échec exemplaire, celui de la non-vente d'un système d'arme à un pays étranger, le produit concurrent ayant triomphé ; l'étude menée a permis de tirer des conclusions pertinentes et immédiatement utilisables par les intéressés, la plus importante étant la grande difficulté de l'approche de type intelligence économique. La seconde conséquence a été d'identifier les principales sources de dysfonctionnement, dont une partie a été présentée plus haut. La troisième a inspiré un certain nombre de recommandations pouvant guider la mise au point d'un modèle de dispositif adapté à nos besoins et à notre culture.

UN MODÈLE NATIONAL POSSIBLE

L'importance constatée des facteurs culturels dans l'intelligence économique conduit à plaider pour un modèle français. Il s'agit donc pour nous, partant de ce que nous sommes et des invariants de notre organisation générale, d'« inculturer » des méthodes éprouvées ailleurs et jugées transposables, tout en les enrichissant des multiples apports que rendra possible notre agilité naturelle. S'il est bien entendu que l'entreprise doit être au centre du dispositif recherché, il faut aussi constater qu'aujourd'hui la puissance de l'appareil étatique peut seule permettre d'atteindre la taille critique nécessaire à l'efficacité d'ensemble : les exemples allemands et japonais sont explicites à cet égard. Notre vieille expérience des structures mixtes État-secteur privé peut devenir un atout décisif, si nous savons en assouplir les rouages et les mettre réellement au service des entreprises. C'est ainsi que devrait pouvoir être trouvée « la solution la plus française ».

enfin une sévère aggravation des peines. Il est vrai que le nouveau Code pénal n'entrera en vigueur que le 1^{er} mars 1994.

Une deuxième série d'efforts concernera la maîtrise de l'information, qu'il s'agisse de la nationale, dont le cycle complet doit être amélioré, ou que l'on se place dans l'espace européen, en particulier face aux nouvelles menaces de la grande délinquance économique. Une troisième amélioration consistera à combler le hiatus régnant entre les administrations centrales, les régionales et le secteur privé, un effort particulier devant être fait pour valoriser les réseaux du commerce extérieur. Beaucoup peut être fait pour mettre l'information standard à disposition ⁽⁴⁾ : on doit partout pouvoir modifier les formats de saisie afin de distinguer dans l'information ce qui est protégé et ce qui est publiable ; il faut créer une véritable logistique commerciale de l'information, informer le public de l'existence des études et rapports non confidentiels, en automatiser l'accès, organiser une diffusion indépendante, tout cela pouvant être parfaitement rentable, car l'information aujourd'hui a un prix. On pourrait aussi instituer une coopération entre experts de la Fonction publique et ceux des entreprises utilisatrices.

Le rôle incitatif de l'État pourrait consister à promouvoir le développement des nouveaux métiers de l'information, faire des banques nationalisées les pilotes d'une politique d'intelligence économique d'intérêt collectif dans ce secteur professionnel, encourager les initiatives individuelles et collectives propres à développer l'intelligence économique. Ainsi, sans créer de structures supplémentaires et tout en se ménageant de nouvelles sources de revenus, l'État pourrait-il favoriser la création d'une véritable ingénierie de l'information.

Les collectivités territoriales

Pour ce qui est des collectivités territoriales, leur rôle premier devrait être de coordonner les actions. Chacune de ces entités (régions, départements, communes, ~~CRA, CCI~~, chambres des métiers) entretient, en effet, des relations quasi indépendantes avec l'État et avec l'étranger : on imagine les doublons, la perte

(4) Par exemple, la banque de données des douanes Béatrice est insuffisamment connue.

Dans notre recherche, on renoncera d'emblée au modèle nippon fondé sur une organisation collective, une discipline foncière et une volonté de domination que nous n'avons pas. On prendra aussi quelques distances avec le modèle anglo-saxon dont les certitudes libérales sont discutées : ce ne sera pas facile, car nos élites en sont majoritairement imprégnées et nos écoles de formation ne sont pas prêtes à une telle évolution. Toutefois, les faits les ~~contraint à adapter avec Christian Harbutot,~~ qu'« une stratégie de l'information efficace doit aujourd'hui être basée autour d'une économie nationale dominée par une alliance objective entre secteur privé et secteur public ».

Dans cette perspective, on peut observer que le modèle allemand présente pour nous un grand intérêt. Sa puissance repose, pour une part, et nous l'avons vu plus haut, sur la synergie réalisée entre les entreprises, les banques, les assurances et la puissance publique, celle-ci étant exercée aussi bien par les instances fédérales (ingénierie de l'information) que par les Länder (structures de prospection commerciale à capitaux mixtes). Nous avons observé qu'en France, les pôles principaux d'intelligence économique étaient les entreprises, l'État (administrations centrales et organismes divers) et les collectivités territoriales : il reste à proposer les directions d'efforts souhaitables pour réaliser notre modèle, adapté et efficace.

Le rôle de l'État

Sans du tout se substituer aux entreprises, l'État doit jouer un rôle majeur dans la perspective qui nous occupe. Un rôle institutionnel d'abord, en définissant une véritable doctrine de la sécurité économique, cadre indispensable pour articuler les différents rouages du dispositif d'intelligence recherché. Les textes existants ont été rédigés dans une perspective d'économie du temps de guerre : il faut les adapter à la guerre économique du temps de paix que nous vivons chaque jour. Cela implique tout d'abord la révision des conditions d'accès aux informations détenues par les administrations ⁽³⁾, une définition encore plus fine des délits économiques, y compris ceux qui touchent à l'information,

(3) Par exemple, la protection de l'instruction ministérielle n° 486 par la mention « Diffusion restreinte » est contre-productive : cet utile document doit circuler librement.

d'information, le brouillage de l'image extérieure, les occasions offertes à la concurrence étrangère. Compte tenu des observations faites dans des pays aussi différents que l'Allemagne, la Corée du Sud, la Suède, il semble bien que le rôle clé dans l'organisation de la circulation de l'information économique soit dévolu par les conseils régionaux — qui ont le pouvoir et les moyens financiers — et les chambres de commerce : à mi-chemin des entreprises et des administrations, elles constituent le niveau privilégié de contact avec les PME-PMI, ce qui explique par exemple pourquoi elles ont donné la priorité à l'information scientifique et technique (en raison de la proximité des Arist⁽⁶⁾) ainsi qu'à la protection du patrimoine (soutien majeur des entreprises). Parallèlement les 21 chambres régionales et les 162 Chambres de commerce locales doivent donc exploiter à fond les possibilités offertes ; par les 25 Arist d'abord qui représentent 150 spécialistes de l'information et 750 assistants répartis en 25 centres régionaux, en les aidant à développer leur action et à jouer un rôle plus large ; par les 184 centres d'information économique, les 25 centres régionaux de documentation internationale, les 29 « euro-infocentres » ensuite, etc., elles pourraient aussi identifier les rapports de forces commerciaux afin de préciser les niveaux et les carrefours de circulation de l'information et d'en améliorer l'information opérationnelle ; elles pourraient développer une sensibilisation large à l'intelligence économique et une formation pour les animateurs désignés ; elles pourraient informer sur l'exploitation de très nombreuses banques de données nationales (Delphes, Téléfirm, Firmexport, Perene...) ou diverses, il y en a des dizaines ; elles pourraient développer encore davantage la formation locale et l'anglais commercial, clé inévitable de l'exportation... Le champ des actions souhaitables et possibles offert aux conseils régionaux et aux chambres de commerce est donc sans limites.

L'entreprise

Pour l'entreprise, socle de l'économie, source fréquente et aboutissement logique de l'information, la tâche consiste à donner d'urgence à la fonction d'intelligence économique la place qui doit lui revenir : faute de quoi c'est la faillite ou la perte d'autonomie. Ses structures devront d'abord explicitement intégrer la fonction

intelligence à la direction générale où le trinôme dominant l'information est idéalement constitué du stratège et de deux adjoints principaux : l'adjoint « intelligence » qui dit ce que l'on doit faire en fonction de « l'information préalable » disponible relative au terrain et à la concurrence ; puis l'adjoint « logistique » qui dit ce que l'on peut faire avec les moyens existants ; le stratège donne alors ses instructions aux opérationnels... Nous sommes loin de nos habitudes civiles ou militaires. Il est essentiel que dans l'entreprise le directeur de « l'intelligence » puisse être identifié en tant que tel ; son autorité s'exercera sur la structure « intelligence économique », sur les moyens, les procédures et la formation.

La structure devrait comporter un département chargé de l'animation de la recherche, de l'exploitation des résultats, de leur diffusion et de la sécurité de l'information⁽⁶⁾, ainsi que des cellules dans les différentes divisions de l'entreprise ; un animateur fera vivre localement l'intelligence économique dans chacun de ses aspects élémentaires et quotidiens, des spécialistes tiendront les postes exigeant une formation longue.

Les moyens ne peuvent plus être nuls : un budget doit être consenti, suffisant pour assurer constitution et animation de réseaux, suivi de la concurrence, collecte et traitements documentaires, équipements divers, sécurité et formation.

Les procédures doivent être précises, diversifiées et adaptées à tous les actes de la vie professionnelle : contacts et déplacements, comportement sur le terrain, sécurité active, recueil d'informations, comptes rendus, attitude quotidienne vis-à-vis de l'information interne et externe, procédures de protection quotidienne...

La formation devra être à la fois large (sensibilisation générale), spécialisée (réservée aux animateurs et au spécialiste de l'exploitation et de la sécurité) ; elle doit avoir des buts précis (stages spécifiques).

Il faut se convaincre que l'arme nouvelle de l'intelligence économique ne sera efficace dans l'entreprise qu'au prix d'un

(6) Une querelle d'école oppose les tenants de la sécurité autonome à ceux de la sécurité intégrée ; les réalités de l'entreprise étant infiniment variées, la bonne solution est celle qui se révèle la mieux adaptée localement.

CONCLUSION

L'après-croissance de la compétition économique mondiale a mis fin depuis longtemps à la logique productiviste de Taylor ; on est passé du « produire d'abord » au « vendre à tout prix », cet impératif entraînant subsidiairement des pratiques de plus en plus « dures », proches de la délinquance. Cet affrontement concurrentiel est devenu un phénomène complexe. Avec la globalisation de l'économie, tout se passe comme si la planète avait rétréci : les créneaux commerciaux sont de plus en plus étroits et la concurrence s'exprime à différents niveaux du marché mondial. L'entreprise se trouve ainsi au carrefour des tensions et des contradictions multiples décrites dans la première partie de cet exposé. La gestion de cette complexité passe par divers outils, au premier rang desquels figure l'intelligence économique.

N'ayant pas pris assez tôt la mesure du phénomène, notre pays se trouve confronté à la situation que l'on connaît : les dégâts sont considérables, qu'on ne mesure pas entièrement ; on observe le chômage, mais pas la lente conquête de nos meilleures entreprises par des capitaux étrangers... et pas toujours européens ; sait-on qu'un tiers de nos PME-PMI de plus de 250 salariés ne sont déjà plus françaises ?

Dans ce contexte critique, nous ne pourrions plus savourer longtemps les délices et les poisons de la discorde gauloise : il nous faut faire le saut culturel recommandé par Toffler puisque aujourd'hui « le savoir est à mettre en tête de tous les pouvoirs » et qu'on ne l'obtient que par « l'information à écoulement libre » qui dépend elle-même de l'organisation des canaux d'information. Pour y parvenir, il nous faut changer notre appréciation du monde alentour et apprendre à croiser l'information et stratégie d'une part, innovation et rapports de forces concurrentiels d'autre part : seule une démarche collective d'intelligence économique peut nous permettre de résoudre cette équation nouvelle et complexe.

Cependant, la partie est loin d'être perdue : ce qui a fait notre faiblesse peut devenir notre force ; il est maintenant avéré que seuls des systèmes d'information adossés à la puissance de l'État peuvent atteindre la taille critique ; notre habitude ancienne

engagement définitif de la direction générale et d'une adhésion réelle du personnel, *a fortiori* de ses représentants. La menace du chômage aide aujourd'hui puissamment à la nécessaire évolution des esprits ; aussi, bien compris, le concept d'intelligence économique ne peut-il que contribuer à la cohésion de l'entreprise.

Ainsi, une prise de conscience de la part de l'économie doit-elle déboucher sur un faisceau de mesures concrètes dessinant en résultante un modèle français dont les caractéristiques pourraient être ainsi résumées :

Un cadre étatique souple et adapté : après la refonte des textes législatifs et réglementaires, après l'aménagement d'un réseau administratif efficace d'information tourné vers l'entreprise, des mesures précises permettraient la naissance d'une culture et d'une pratique collectives, en particulier des actions d'accompagnement dans le domaine de la formation et par la promotion de projets novateurs publics et privés.

Des collectivités territoriales prenant des initiatives, finançant des projets, coordonnant et démultipliant mieux l'information au profit direct des entreprises.

Des banques plus dynamiques dans l'utilisation prospective de l'information au profit des entreprises clientes qui ne demandent qu'à devenir partenaires.

Des entreprises décomplexées, normalement informées par les administrations et les banques et rompues à une pratique offensive et légale de l'intelligence économique.

C'est donc bien en vue d'une culture collective et offensive de l'information que tous les acteurs de la vie économique nationale doivent unir leurs efforts : les tribulations estivales du SME, la querelle du Gatt ont bien montré que ce cadre national n'était pas encore obsolète, pour nécessaire que demeure la recherche d'un ensemble européen homogène et uni face aux deux autres blocs économiques continentaux en cours de constitution. Nous aussi pouvons légitimement prétendre à un système d'intelligence économique adapté à notre personnalité et à nos intérêts.

de la relation courante avec l'institution nous confère un avantage réel, par exemple sur la société américaine. Notre caractère latin, vif et curieux, intuitif et « cartésien », nous prédispose à la recherche intelligente et à l'exploitation sensée de l'information utile ; entre ces deux phases il faut une coordination meilleure, tout comme en aval on doit en organiser la distribution, domaine d'excellence des Japonais et des Allemands.

Il nous faut maintenant une ambition collective, des instruments adaptés et des initiatives coordonnées par les praticiens eux-mêmes, opérant par niveaux fonctionnels ; que l'État introduise un peu de souplesse dans sa machine puissante et diversifiée ; que les collectivités territoriales jouent mieux leur rôle intermédiaire ; que nos banques s'inspirent des banques allemandes ; que nos entreprises osent ! En ces temps de crise grave, cette ambition nationale ne sera réalisée que par l'action conjuguée du citoyen — acteur économique individuel qui songe à son emploi — et des entreprises et organismes publics et privés, acteurs économiques collectifs qui pensent à leur mission ou à leur bilan. Souvenons-nous tous que l'intelligence économique est un état d'esprit, qu'elle est affaire de culture collective de l'information... et chacun sera renseigné au centuple.

Après la fin de la guerre froide, tel est le défi de l'heure : maîtriser l'information utile, nouvelle clé de la puissance puisqu'elle permet de prendre la décision dans une perspective stratégique. Relevons-le sans complexe : l'intelligence économique est légitime et tous les pays avancés la pratiquent. Ce ne sera pas facile, mais nous n'avons plus le choix ; et puis, « là où est une volonté, il y a un chemin ». Osons le nouveau défi de l'intelligence économique.

Jean PICHOT-DUCLOS
*Directeur de l'Institut d'étude
et de stratégie de l'intelligence économique*



Vers l'émergence de structures planétaires de domination :

L'exemple des réseaux technologiques nippo-américains

La naissance de réseaux de pouvoir industriels à l'échelle planétaire remet en cause les notions classiques de concurrence et de partenariat. Ainsi, les Etats-Unis et le Japon agissent conjointement pour contrôler l'ensemble des secteurs stratégiques de portée mondiale. Il est urgent de revoir nos schémas de réflexion et d'intégrer des modes d'action en réseaux si nous souhaitons développer et conserver une influence sur les marchés mondiaux.



La globalisation économique, stimulée par la contraction de l'espace et du temps, annonce de nouvelles formes de pouvoir et d'organisation à l'échelle planétaire. Surplombant les frontières politiques, elles adoptent une morphologie de réseaux, assez semblables à de gigantesques filets parcourus par des flux de financement, d'informations, d'objets ou de savoir-faire élaborés. Souples et délocalisées, ces structures stratifiées produisent de nouvelles stratégies qui inversent, dans une large mesure, les concepts clausewitzien : la guerre économique, en réalité, n'en est pas une au sens traditionnel du terme ; dans l'espace-temps des réseaux, compétition féroce et collaboration se voient étroitement mêlées.

Ainsi, l'exemple des alliances complexes qui se tissent entre les Etats-Unis et le Japon, couvrant tout le domaine des prestations de haute technologie, peut d'ores et déjà fournir une grille de lecture susceptible d'éclairer notre avenir stratégique.

L'existence de liaisons multiples et d'une portée globale entre les Etats-Unis et le Japon se trouve notamment attestée par un rapport du Keidanren (CNPF japonais), intitulé « Relations et Interdépendances entre les industries Japonaises et américaines », en date du 21 décembre 1993, et par un accord-cadre signé par les deux parties le 10 février 1994. Ces actions mêlées s'inscrivent délibérément dans une perspective de captation de besoins génériques qui, par essence, sont planétaires et stratégiques : les télécommunications et les bases de données, la surpopulation et les pandémies, l'écologie, la sécurité industrielle, l'énergie, etc... Les Japonais comme les Américains pensent en effet le monde comme un espace d'opérations normatives et d'actions concertées, où l'échange d'information sur la très haute technologie le dispute à la lutte commerciale.

Contrôler conjointement les secteurs de portée mondiale

L'exemple de la thérapie génique est particulièrement éclairant. Les Japonais repèrent actuellement, en vue de les financer, les meilleures firmes de haute technologie américaines dans le domaine biologique. Le Directeur de l'Organisation Mondiale de la Santé est par ailleurs japonais. Lorsque l'on connaît le poids d'un tel organisme sur les

normes, et l'importance stratégique de ces dernières pour ce qui touche le contrôle des marchés, le réseau nippon-américain qui s'ébauche ici apparaît décisif. Les chiffres d'affaires potentiels du secteur pourraient atteindre le même ordre de grandeur, sur les vingt prochaines années, que les flux financiers accompagnant la croissance du marché de la micro-électronique. Notons que les Japonais ont conclu près de 300 accords industriels avec les entreprises américaines dans ce domaine, et...un seulement avec la France.

L'environnement représente un autre domaine permettant un contrôle planétaire des dispositifs industriels et commerciaux. Un des axes d'action est alors, par exemple, l'assistance aux pays d'Europe Centrale (la première mise de fond japonaise est de 1 milliard de \$).

4 étapes pour la mise en place des réseaux

Tous les réseaux mentionnés construisent progressivement une imbrication des unités de développement et de production américaines et japonaises selon quatre étapes. L'industrie automobile en fournit un exemple particulièrement pertinent.

La première étape consiste à implanter aux Etats-Unis des chaînes de production qui tissent des liens avec les fournisseurs locaux de sous-ensembles ; la deuxième phase voit les équipementiers japonais servir les constructeurs automobiles Américains ; la troisième démarche fait s'étendre les liens entre le tissu des sous-traitants de second rang des deux pays ; le quatrième mouvement produit l'interconnexion massive et diffuse des savoir-faire très variés qui, peu ou prou, jouent un rôle important dans l'industrie automobile.

Ainsi, selon le Pr. FUJIMOTO de l'Université de Todai, la configuration future des industries automobiles américaines et japonaises dessinera un seul macro-réseau, formé de quelques entités puissantes, tantôt « américaines », tantôt « japonaises », totalement dilués dans des accords de coopération et de participations croisées avec leurs partenaires/concurrents. On peut donc effectivement imaginer qu'à court ou moyen terme, les industries automobiles américaines et japonaises produisent une nébuleuse d'intérêts très étroitement imbriqués. D'ores et déjà, la compétitivité des équipements automobiles américains dépend dans une large mesure de la technologie japonaise, elle-même issue d'une utilisation judicieuse des sciences fondamentales cultivées dans les grandes universités américaines. ■ ■ ■

sous l'égide d'un Comité Conjoint américano-japonais. Sur un autre registre, tout aussi stratégique, citons également les actions qui touchent la forêt mondiale.

D'autres accords inter-entreprises, initialement établis point à point entre les deux pays, ont également été mis à profit par le MITI qui vient d'obtenir du Department of Commerce la mise en oeuvre d'un programme de coopération bilatérale. Celle-ci portera en particulier sur les technologies multimédia, les fibres optiques et les biotechnologies appliquées à la santé. D'autres coopérations se développent dans les télécommunications. Plus globalement, un brassage d'information se trouve organisé par le truchement de l'Agence Japonaise pour la Science et la Technologie Industrielle (appartenant au MITI) et le service scientifique du département américain du commerce. Le gouvernement Japonais prépare, en ce sens, une « Initiative Technologique et Industrielle » - bien accueillie par les Etats-Unis - visant à accroître la dissémination des technologies génériques utiles à l'industrie civile.

■ Multiplier les modes d'échanges

Concernant le domaine militaire, les transferts de technologie entre les deux pays interviennent pour l'essentiel dans le cadre des conférences annuelles S&TF (Science and Technology Forum). Ce cycle de négociation organise les cessions de technologie, qui depuis 1990 privilégient les échanges. En 1992, lors de la 14ème conférence, la demande du Pentagone à l'Agence de Défense japonaise portait en particulier sur les moteurs céramiques, les circuits AsGa, les radars à modules actifs et les dispositifs de poursuite multi-senseurs. En 1993, les échanges concernaient

Industries chimiques et pharmaceutiques

Dans le cas des industries chimiques et pharmaceutiques, ce sont les firmes américaines qui positionnent des filiales au Japon. Le développement des biotechnologies accroît l'imbrication de plusieurs champs d'études et de compétences industrielles, qui rejettent à son tour sur le foisonnement des alliances nippo-américaines. Ainsi, 1500 start-up ont vu le jour aux Etats-Unis depuis 1990 dans le domaine des biotechnologies. Ces entreprises sont au cœur des stratégies d'investissement des entreprises pharmaceutiques nippones, qui cherchent à réduire les coûts très élevés des essais préliminaires d'évaluation des médicaments, et à coordonner l'approvisionnement des matières premières ultra-purifiées. De manière générale, la dépendance des Japonais vis-à-vis du savoir-faire américain en chimie reste très forte. ■ ■ ■

prioritairement les contre-mesures électroniques, les micro-machines, les alliages à très haute propriété magnétique, et les télécommunications cellulaires pour les retransmissions des écosystèmes sous-marins. Dans le registre de l'enseignement supérieur, notons que 75 000 étudiants japonais, soit 70% des étudiants nippons à l'étranger, poursuivent leurs études aux Etats-Unis. A l'inverse, le MIT vient d'ouvrir un bureau à Tokyo pour maintenir le contact avec les étudiants nippons ayant séjourné aux Etats-Unis. Par ailleurs, sur les 100 sociétés étrangères participant au «MIT liaison program», 50 sont japonaises ; 19 des 60 chaires du MIT financées par les industriels le sont par des sociétés japonaises. Sans compter les nombreux exemples de coopération entre entreprises américaines et universités nippones, tels IBM Japan/Todai (recherche sur les techniques de micro-usinage du silicium ou les matériaux à superstructures), et Texas Instruments/Université d'Osaka (étude des matériaux VLSI). Tous ces exemples doivent être placés sous l'égide d'un modèle général selon lequel la notion d'importation ou d'exportation s'estompe au profit de schémas plus complexes, mettant en oeuvre

les échanges de financement et de capital, la R&D conjointe, l'interconnexion des réseaux de fournisseurs et d'information technologiques, et surtout les instances informelles de normalisation ou de captation des marchés par anticipation.

En 1991, la Maison Blanche qualifiait les relations nippo-américaines de «relations bilatérales» les plus importantes de la planète. Ne nous leurrions pas : il s'agit là d'une alliance de grande convergence, délétère pour l'Europe. Au moment où les frontières entre science et technologie s'estompent et où l'innovation apparaît comme un processus hautement interactif, au moment où de gigantesques réseaux transcontinentaux se tissent, il devient de plus en plus artificiel de vouloir établir des frontières entre R&D préconcurrentielle et R&D concurrentielle. **Tourisme.**

■ **Europe : une adaptation nécessaire de la pensée stratégique**

Dès lors, si l'on se place du point de vue d'une puissance moyenne comme la France, agir efficacement impose de penser avec opiniâtreté les nouveaux schémas stratégiques émergents. Par exemple, si l'on admet l'importance stratégique des technologies de l'information et des réseaux d'infrastructure pour l'ensemble des activités économiques, il convient de repenser nos politiques en ce domaine. Deux objectifs essentiels paraissent devoir guider l'action de la France : investir dans les réseaux à grande vitesse, fiables et rentables, en développant des systèmes d'interfaces transparents, universels et ergonomiques ; et mettre en oeuvre des actions de sensibilisation et de formation destinées à préparer les différents publics à l'utilisation des technologies ou services

d'information. Cependant -et ceci semble aujourd'hui très important- il paraît nécessaire de replacer les problèmes techniques et économiques que soulèvent les réseaux dans une dimension éthique et politique. L'immersion dans les réseaux d'information mondiaux, si elle n'est pas gérée intelligemment, ne peut que produire à la fois l'éviction de larges couches de la population, la disparition des identités culturelles et la saturation du temps de réflexion des dirigeants. De plus, si l'on se situe simplement sur le plan des stratégies économiques, l'absence de maîtrise de ses propres réseaux peut par exemple conduire rapidement à une domination irréversible par les structures nippono-américaines dont on vient d'analyser toute la pugnacité.

■ Renforcer les outils de diagnostic et d'influence

Une réflexion prospective renforcée devra prendre acte de la complexité qui se déploie et proposer des formes d'action susceptibles de se servir des modes d'action en réseau. Dès lors, des mesures précises paraissent d'ores et déjà susceptibles de renforcer, en France, les outils indispensables de diagnostic et d'influence :

- manifester une présence forte et pugnace, au sein des instances plus ou moins formalisées qui engendrent les normes anticipées de haute technologie. A cet égard, une forte interconnexion des services étatiques et de veille industrielle paraît indispensable ;
- élaborer des règles européennes claires et opérationnelles concernant la propriété intellectuelle ;
- constituer des réseaux d'experts français, voire européens, chargés de suivre les réseaux nippono-américains, notamment dans les secteurs stratégiques (biotechnologie, autoroutes de l'information, automobile) ;

- développer l'interconnexion des organismes industriels et financiers, en y agréant les PME par réseaux, en fonction des technologies qu'elles développent ou des marchés qu'elles visent.

Une autre voie, plus difficile et plus longue à mettre en oeuvre, concerne les stratégies culturelles. En effet, dans ces univers de réseaux où il est facile de se fondre et d'être absorbé par les systèmes dominants, une forte identité culturelle doit être préservée notamment au moyen d'une action volontariste sur les programmes scolaires et sur la formation.

Enfin, il ne saurait être question de se hisser au niveau du défi qu'imposent ces réseaux sans revaloriser en France le rôle de Vigie de l'Etat : il apparaît nécessaire de développer fortement sa présence au sein des réseaux d'information, et surtout de réhabiliter la prospective étatique, afin de s'assurer une compréhension globale des causes et effets profonds. Certes, cette exigence a un coût : rien ne fonctionnera si l'Administration ne consacre pas une partie de ses budgets à la prospective.

Mais que représente l'injection de quelques financements au regard de ce que peut coûter une erreur stratégique résultant d'un nouvel enjeu mal interprété ?

Les problèmes qui se posent aujourd'hui à la France dans les domaines des « autoroutes de l'information », ou dans celui du médicament et de la thérapie génique, fournissent de bons exemples d'enjeux stratégiques qui ne peuvent tolérer aucune erreur d'appréciation.

Philippe CADUC,
Gilles POLYCARPE
Ingénieur en Chef de
l'Armement, Directeur des
Relations Extérieures, Conseiller
en Stratégies Industrielles ■

Nous remercions vivement toute l'équipe du service pour la science et la technologie de l'ambassade de France au Japon, et en particulier M. Plattard, pour sa contribution à cet article.

Intelligence économique et stratégie

En cette fin de siècle, les entreprises évoluent dans un environnement mondial soumis à des transformations radicales. La fin de l'affrontement idéologique Est-Ouest entre deux entités dominantes marque l'avènement d'une nouvelle géographie économique caractérisée par la multiplicité des échiquiers d'action : l'échiquier de la mondialisation des échanges, sur lequel s'affrontent les entreprises multinationales, celui des zones économiques (Union européenne, Accord de libre-échange nord-américain, zone Asie-Pacifique), celui des économies nationales et celui des régions. Fait rarissime dans l'histoire économique mondiale, aucun pays ne domine, mais plusieurs nations s'opposent en une confrontation commerciale exacerbée.

Les entreprises, les États et les régions, désormais engagés dans une logique paradoxale de coopération-concurrence, sont contraints de définir leurs stratégies en fonction d'une nouvelle grille de lecture et d'interprétation de cet environnement multiple, mouvant et imprévisible. L'efficacité de ces stratégies repose alors sur le

déploiement de véritables dispositifs d'intelligence économique qui instituent le pilotage stratégique de l'information comme levier majeur au service de la performance économique et de l'emploi.

L'intelligence économique se définit comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques et obtenue légalement (Commissariat général du plan). Elle prolonge les différentes actions de veille et de protection du patrimoine, en intégrant précisément les stratégies d'influence et les réalités culturelles liées à chaque entreprise, à chaque région.

Trois fonctions majeures la caractérisent : la maîtrise du patrimoine scientifique et technologique, la détection des menaces et des opportunités, l'élaboration de stratégies d'influence au service de l'intérêt national et/ou de l'entreprise. L'intelligence économique constitue ainsi un outil à part entière d'interprétation permanente de la réalité des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents et des partenaires, de leur culture, de leurs intentions et de leurs capacités à mettre celles-ci en œuvre.

Les systèmes étrangers d'intelligence économique

La lutte pour la suprématie économique mondiale se déroule selon une logique d'interdépendance qui conduit chacun des acteurs à tisser de multiples réseaux et à rechercher des alliances avec ses concurrents. Dans ce contexte, l'analyse des systèmes d'intelligence économique les plus performants s'impose comme une priorité. Contrairement à la réalité américaine, les systèmes japonais et allemand ont une histoire longue. Ils se sont en outre constitués dès l'origine sur la base de synergies collectives fortes entre acteurs publics et privés.

Le système japonais d'intelligence économique prit naissance progressivement au cours de l'ère Meiji. Les élites japonaises ont développé une culture dynamique du secret, afin de préserver l'indépendance économique de leur pays face aux exigences des

États occidentaux. L'usage intensif et collectif de l'information économique fut le vecteur de l'édification de la puissance industrielle japonaise, aujourd'hui consacrée à une politique de conquête des marchés mondiaux. Cette politique d'expansion économique et de transposition des acquis technologiques occidentaux a suscité, à l'échelle de la planète, d'innombrables réseaux d'influence et de collecte d'informations.

Complexe et coûteux, le dispositif japonais repose sur des méthodes d'appropriation sophistiquées telles que les échanges de chercheurs, les alliances stratégiques, le rachat de petites sociétés d'innovation ou le lancement de grands programmes mondiaux de recherche (Human Frontiers). Ce dispositif animé par le ministère du Commerce extérieur et de l'Industrie (M.I.T.I.) et les grands groupes s'appuie sur de multiples canaux de communication assurant la cohérence, l'évaluation et la réorientation permanente du système.

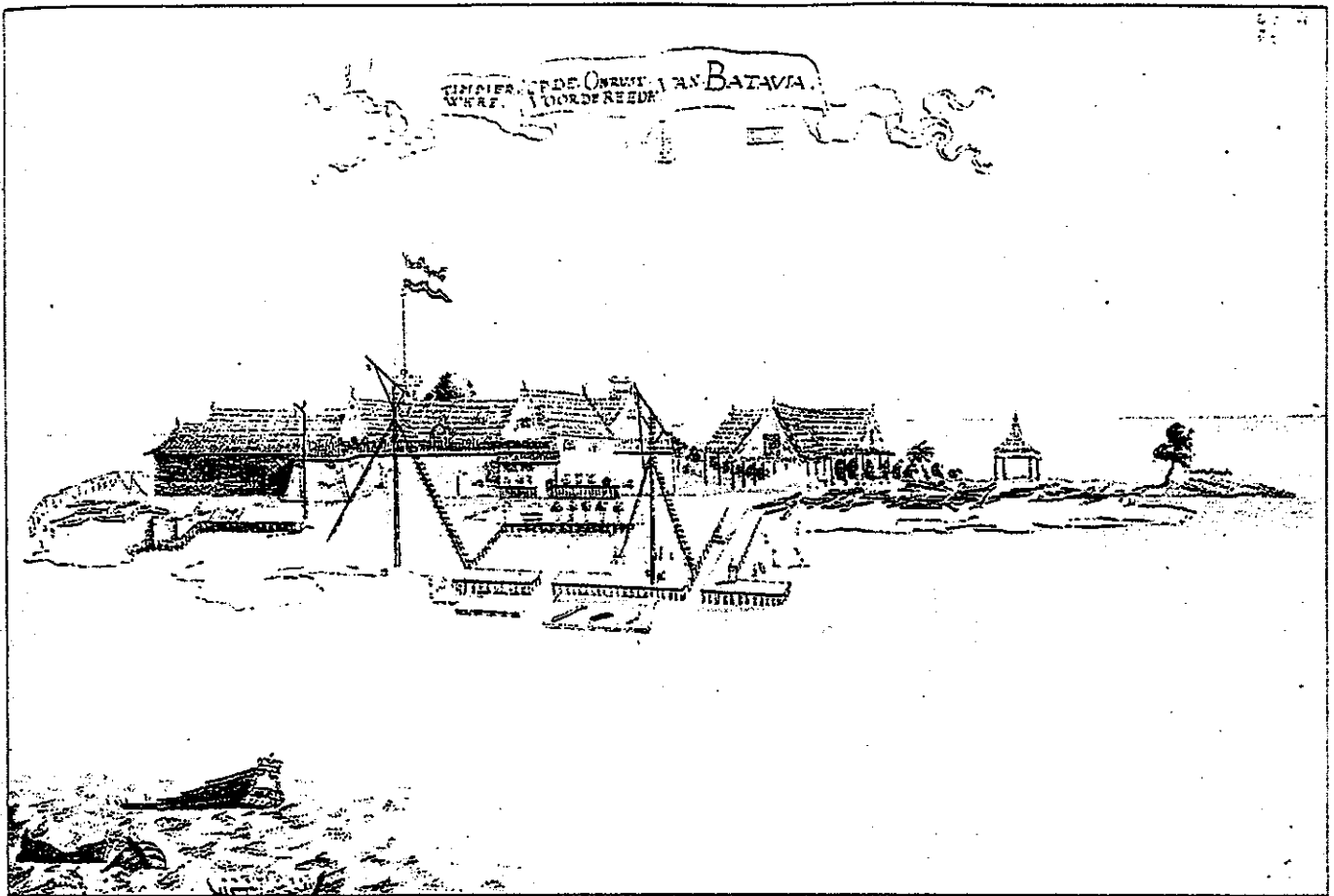
La pratique allemande de l'intelligence économique jouit également d'une mémoire historique longue. L'esprit collectif qui l'anime trouve ses origines, à partir du XIII^e siècle, dans l'organisation commerciale de la Ligue hanséatique, véritable réseau d'affaires et de pilotage de l'information économique entre marchands, commis voyageurs et financiers. Au XIX^e siècle, le jeune État allemand incite banquiers et industriels à coopérer, afin de pallier sa faible crédibilité financière et de contester la suprématie anglaise. Cette volonté fonde aujourd'hui l'organisation des flux d'informations, qui convergent vers le cœur stratégique allemand constitué par les banques, les grands groupes industriels et les compagnies d'assurances.

Le système allemand d'intelligence économique mobilise efficacement un ensemble élargi d'acteurs (membres de la diaspora allemande dans le monde, syndicats ouvriers ou sociétés de commerce international, au nombre d'environ six mille). La capacité d'élaboration de véritables stratégies de positionnement sur les marchés mondiaux allie la coopération politique et culturelle à la coopération économique et technologique. Les fondations proches

des partis politiques, comme la fondation Konrad-Adenauer, jouent ici un rôle essentiel. Implantées à l'étranger, elles contribuent en tant qu'instrument d'influence à diffuser le modèle économique et culturel allemand, tout en alimentant les réseaux d'information.

L'économie américaine, pour sa part, dispose d'un véritable arsenal dans le domaine de l'intelligence économique. Mais, contrairement au Japon ou à l'Allemagne, cet arsenal pâtit d'un déficit d'efficacité collective. À partir des années 1950, la pratique de l'« intelligence concurrentielle » (*competitive intelligence*) s'est développée dans les grandes entreprises, mais elle ne fonctionnait que dans le cadre de la concurrence acharnée que se livraient des groupes tels que Ford et General Motors sur leur marché domestique. L'intensification de ces pratiques a entraîné deux conséquences majeures pour l'économie américaine. D'une part, les États-Unis possèdent aujourd'hui le premier marché privé de l'information, animé par un objectif de rentabilité immédiate au détriment de toute recherche d'efficacité collective. D'autre part, l'orientation domestique des pratiques d'intelligence économique a faussé la perception des menaces concurrentielles extérieures. Longtemps masquées par l'hégémonie américaine, celles-ci se sont révélées brutalement aux entreprises dans les années 1980.

Le gouvernement américain a pris récemment conscience de l'enjeu de l'intelligence économique. Au sein de l'Administration Clinton, un courant favorable à la promotion des secteurs industriels clés de l'économie américaine est à l'origine de la création d'un Conseil de sécurité économique destiné à éclairer le président dans ses choix et à apporter les solutions utiles contre les agressions économiques extérieures.



Vue de Batavia, capitale des Indes orientales, aux premiers temps de l'implantation hollandaise. Aux empires coloniaux du passé, notre époque substitue des formes subtiles d'alliance ou de dépendance stratégiques dont l'appréhension dépasse le simple langage de la compétitivité économique.

Le dispositif français d'intelligence économique

L'analyse comparée des systèmes d'intelligence économique dans le monde a été conduite de façon approfondie pour la première fois en France au sein du groupe de travail du Commissariat général du plan, présidé par Henri Murtra. Il ne s'agissait pas de rechercher des modèles à transposer, mais de concevoir une grille de lecture innovante, révélatrice des points forts et des lacunes du pays en la matière. Or, à l'heure où la compétition sur les marchés mondiaux appelle à la mobilisation collective des capacités offensives et défensives des acteurs économiques, le dispositif d'intelligence économique français demeure très en retrait de l'efficacité requise par les enjeux.

Les entreprises et les banques disposent pourtant d'un riche passé dans la pratique de l'intelligence économique. Au début du siècle, les « voyageurs » de la société Michelin constituaient un véritable réseau de veille stratégique. Actifs sur les marchés étrangers, ils identifiaient les opportunités commerciales et orientaient par leurs informations les décisions d'implantation internationale de l'entreprise. Sait-on que le Crédit lyonnais, sous la III^e République, était internationalement à la pointe des actions de gestion offensive de l'information ?

L'absence d'une culture écrite de l'intelligence économique et la mauvaise gestion du secret ont entravé la transmission cohérente de ces savoir-faire essentiels. Il en résulte de nombreuses lacunes dans le dispositif français, aujourd'hui embryonnaire et éclaté, ainsi qu'une prise de conscience relative par les décideurs du rôle joué par la gestion stratégique de l'information dans la compétitivité et dans la défense de l'emploi.

Trois freins majeurs s'opposent encore à une large diffusion de l'intelligence économique. En premier lieu, sa pratique dans les entreprises ne repose que sur une culture propre à certains métiers. La veille stratégique n'est ainsi développée qu'au sein d'entreprises sensibilisées de secteurs en alerte, tels que l'aéronautique, les télécommunications, l'énergie ou la chimie. Le savoir-faire accumulé y est entretenu par les seuls spécialistes. Il fait rarement l'objet d'une concertation ou d'une diffusion régulière.

Par ailleurs, les deux fonctions « informatives » clairement identifiées par les entreprises sont la protection du patrimoine industriel et la veille technologique. Essentiellement développées dans les grands groupes, elles sont orientées vers l'innovation et la commercialisation des produits, et attestent de ce fait d'une conception partielle de l'intelligence économique, plus défensive qu'offensive.

Enfin, le dispositif français est caractérisé par la faiblesse du marché privé de l'information et par la prédominance de l'État. Issu d'une tradition historique, le dispositif public de collecte et de diffusion de l'information économique, scientifique et technique demeure cloisonné et dispersé. En outre, malgré la diversité des flux de données, les entreprises sont confrontées à une offre publique inadaptée à leurs besoins opérationnels, notamment lorsqu'il s'agit d'informations relatives aux marchés étrangers.

Ainsi les lacunes du dispositif français d'intelligence économique conduisent à une évaluation floue des menaces et des opportunités, ainsi qu'à un déficit d'ajustement stratégique. Ces carences se révèlent précisément dans la méconnaissance des dispositifs étrangers les plus offensifs, notamment de leur capacité à construire des stratégies d'influence au service de leur propre intérêt national.

Enjeux pour la France et perspectives pour l'Europe

L'analyse comparée des systèmes d'intelligence économique dans le monde a mis en lumière trois points saillants : l'information constitue un atout essentiel de la compétitivité des économies les plus offensives : la rentabilité de l'information, pour une entreprise,

réside dans l'exploitation légale des 90 p. 100 d'informations « ouvertes » : les nations et les entreprises qui développent une pratique collective de l'information et savent mobiliser la dimension culturelle dans la compétition mondiale bénéficient d'un avantage concurrentiel déterminant.

À cet égard, la méconnaissance de l'intelligence économique comme la maîtrise insuffisante des réseaux d'information constituent des risques réels pour les entreprises françaises quotidiennement confrontées aux stratégies construites de leurs partenaires et de leurs concurrents. L'exemple des coopérations industrielles avec l'étranger le montre bien : le partenaire qui contrôle les flux d'intelligence économique au sein de la dynamique de l'accord saura inévitablement tirer profit de l'asymétrie qu'il aura instaurée dans le rapport de forces, et cela quelle que soit l'issue de l'accord. Dans le domaine des technologies clés, l'absence de maîtrise des réseaux d'information peut ainsi conduire à une suprématie irréversible des concurrents.

On conçoit alors la nécessité pour la France de renforcer ses outils de diagnostic et d'influence, non seulement au sein de l'Union européenne, face aux stratégies mises en place par les États membres qui disposent de savoir-faire établis en intelligence économique, mais surtout au regard des défis posés par les réseaux d'alliances stratégiques mondiaux qui se tissent actuellement entre les États-Unis et le Japon dans le domaine des hautes technologies.

Dans ce contexte, l'évolution vers une culture ouverte et collective de l'information s'impose. Elle est indissociable de l'élaboration d'une vision partagée des objectifs et appelle une révision des modes de réflexion et des comportements de l'ensemble des acteurs, comme le souligne le rapport du groupe Martre. À ces derniers, l'apprentissage de l'ère stratégique impose désormais de savoir conjuguer la stricte logique productive et commerciale et l'interprétation de facteurs culturels des environnements multiples. Ils ne pourront orienter efficacement les dispositifs de veille et d'influence sans vision de long terme ni forte cohérence prospective.

Ainsi, dans les entreprises, les états-majors des groupes et les responsables des P.M.E.-P.M.I. doivent s'impliquer dans la mise en œuvre de l'intelligence économique en explicitant et en hiérarchisant leurs besoins en informations selon des orientations clairement définies. La création d'une fonction d'animateur de l'intelligence économique doit accompagner la mise en place d'une organisation flexible fonctionnant en réseau.



La compilation d'un très grand nombre d'informations aisément accessibles ou recueillies « sur le terrain » peut alimenter une démarche d'intelligence économique stratégique.

Il revient à l'État de jouer ici un rôle incitatif puissant et d'orienter efficacement les missions des administrations concernées. La veille technologique et économique, orientée vers leurs besoins et ceux des entreprises, devrait constituer une priorité absolue pour concevoir des visions stratégiques adaptées aux pôles multiples de l'économie mondiale. L'État doit se doter en outre d'une véritable doctrine de la sécurité économique, en s'appuyant sur le nouveau Code pénal, qui élargit le champ de la protection des intérêts fondamentaux de la nation au potentiel économique et technologique des entreprises.

À l'échelle des régions, trois priorités s'imposent aux acteurs locaux, qui doivent bâtir leurs stratégies sur l'intensification croisée des actions de développement local, sur des alliances interrégionales, nationales et européennes, ainsi que sur des réseaux d'appui à l'exportation associant les entreprises, les collectivités territoriales et les services compétents de l'État.

L'efficacité collective de ces pôles essentiels d'un système d'intelligence économique national à bâtir ne saurait être atteinte sans une urgente redéfinition du rôle des organisations professionnelles et des banques dans le recueil, le traitement et la distribution de l'information et sans la création d'enseignements académiques et professionnels spécifiques dans le domaine de l'intelligence économique.

À peine les enjeux de l'intelligence économique sont-ils posés en France que déjà leur pertinence s'impose pour les institutions de l'Union européenne et que se révèle nécessaire l'engagement d'une réflexion sur les outils et la finalité de la démarche. On a cité l'exemple des réseaux planétaires d'alliances nippo-américains dans le domaine des hautes technologies et de l'information. Au risque de dépendance stratégique ainsi créé pour elle l'Union européenne doit répondre par l'affirmation d'une forte identité culturelle. Seule une démarche d'intelligence économique concertée permettra un rééquilibrage maîtrisé des rapports de forces au sein de ces réseaux mondiaux. La Commission des Communautés européennes ne s'y est pas trompée qui, dans une communication intitulée *Une politique*

de compétitivité industrielle pour l'Union européenne (sept. 1994), propose de « tirer parti des atouts de l'Union européenne dans l'exploitation du nouveau concept de l'intelligence économique, qui constitue l'un des aspects majeurs de la société de l'information ». De même, le développement sans précédent de l'illégalité économique (circuits mafieux, contrefaçons, etc.) exige une réponse européenne qui ne peut tolérer aucune erreur d'appréciation. À travers la diffusion de nouvelles règles de gestion de l'information n'est-ce pas, en fin de compte, l'enrichissement démocratique de nos sociétés qui est en jeu ?

Répondant au besoin urgent d'appréhender l'économie dans un autre langage que celui, réducteur, de la simple compétitivité, l'intelligence économique ne propose ni modélisation ni vision miraculeuse des échanges, simplement une démarche qui s'attache inlassablement à déchiffrer indices et signes, à interpréter, à écouter et à comprendre. Ce comportement cognitif fait référence à une forme d'intelligence, la *mêtis* grecque, ou intelligence rusée, longtemps occultée par la pensée trop rationnelle et la science triomphante, et qu'il convient à présent de réinterroger, afin de mieux définir les outils de l'intelligence économique. « Engagée dans le devenir et l'action, la *mêtis*, rappellent Marcel Détienné et Jean-Pierre Vernant, est bien [...] un mode du connaître : elle implique un ensemble [...] d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combine le flair, la sagacité, la prévision, la débrouillardise, l'attention vigilante... » Multiple et polymorphe, « elle s'applique à des réalités fugaces, mouvantes [...], qui ne se prêtent ni à la mesure précise ni au raisonnement rigoureux ».

Philippe CLERC

Bibliographie

P. BAUMARD, *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson, Paris, 1991 / P. CLERC, « Intelligence économique : l'originalité de l'approche française », in *L'Intelligence économique, s'informer pour agir*, n°spéc. Échanges, n° 108, Paris, 4^e trim. 1994 / M. DÉTIENNE & J.-P. VERNANT, *Les Ruses de l'intelligence : la mêtis des Grecs*, Flammarion, Paris, 1989 / C. HARBULOT, *La Machine de guerre économique*, Economica, Paris, 1992 / J.-L. LEVET & J.-C. TOURRET, *La Révolution des pouvoirs*, *ibid.*, 1992 / C. LÉVI, « L'Intelligence économique », in *Le Monde*, 26 oct. 1993 / H. MARTRE dir., *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Commissariat général du plan, Document, franç., Paris, 1994.

Universalis 1994 : « Commerce international : libre-échange ou affrontements ? », B. Nézeys : « Économie : l'enjeu des normes », P. Boulin.