

3

**VI. APPROPRIATION ET
APPROFONDISSEMENTS.**

- Tableau comparatif des définitions des termes "*veille*", "*intelligence économique*" et "*business intelligence*".
- Fiche de présentation de l'AFDIE.
- HARBULOT Christian, BAUMARD Philippe, "Perspective historique de l'intelligence économique", *Revue d'intelligence économique*, n°1, mars 1997, pp.50-65.
- NORME XP X 50-053, *Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille*, AFNOR, avril 1998, 23 pages. Présentation du sommaire.
- ESAMBERT Bernard, *Guerre économique et intelligence économique*, 3 novembre 1998.

A.F.D.I.E.

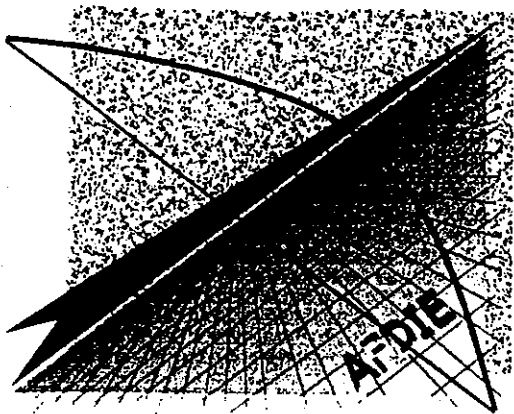
ASSOCIATION FRANCAISE POUR LE DEVELOPPEMENT
DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

5, rue Sextius-Michel - 75015 PARIS

Tél. : 01 45 75 73 59 - Fax. : 01 45 79 48 03

E mail : afdje@etd.asso.fr

Site Internet : <http://www.afdie.com>



L'Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique regroupe des personnes issues du monde de l'entreprise (dirigeants de grands groupes et de Pme-Pmi, fédérations professionnelles), de l'administration, du monde associatif et syndical (partenaires sociaux), des régions (responsables publics et privés, d'organismes territoriaux, de réseaux d'entreprises, de CCI, de chambres de métiers, d'ARIST...) du monde de l'enseignement et de la recherche, dont l'objet principal est de constituer et d'animer une communauté nationale et européenne mobilisée autour d'une démarche d'intelligence économique.

L'AFDIE est désormais, aujourd'hui, *l'institution d'intermédiation*, en France, dans le champ de l'intelligence économique.

- Elle élabore à ce titre un corpus doctrinal portant sur l'analyse et le développement des concepts et des pratiques.
- L'AFDIE représente aussi un réseau orienté par la réflexion pour l'action.
- Enfin, l'AFDIE favorise la mise en application de l'intelligence économique au niveau des entreprises, des territoires, des administrations et des associations.

Nos Missions

Etudier et comprendre le rôle de l'intelligence économique dans le développement des organisations.

Sensibiliser et former l'ensemble des acteurs nationaux sur le fait que la promotion de l'emploi, le développement et la diversité de nos activités et la capacité de négociation internationale de la France reposent sur la coordination des acteurs et des stratégies.

Proposer et initialiser des réflexions et des lignes d'action en matière de création de richesses au niveau des entreprises, des territoires, du pays.

Mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs concernés en organisant, en particulier, l'articulation des savoirs issus de l'entreprise et du monde de la recherche.

Nos Actions

Citons, en particulier :

- La création des **Rencontres Nationales de l'Intelligence Economique** ; Il s'agit, lors de ces rencontres annuelles, de donner la parole à celles et ceux qui, quotidiennement, pensent et mettent en œuvre cette démarche, afin de capitaliser ces expériences et faire progresser les différentes démarches. Au-delà, l'objectif

est de mobiliser l'ensemble des acteurs nationaux, publics et privés, autour d'une démarche globale d'intelligence économique, en proposant des orientations concrètes.

- La publication semestrielle de la *Revue d'intelligence économique* ; elle s'identifie aujourd'hui comme le lieu permanent, unique en France, de réflexion et de débat pour analyser et approfondir, à la croisée des disciplines, l'évolution et les pratiques de l'intelligence économique.
- La constitution d'ateliers réunissant professionnels de l'entreprises, experts externes, universitaires, étudiants, autour de différentes orientations. Pour l'année 98/99, six ateliers aborderont les thèmes suivants : « *I.E et stratégies d'entreprise* », « *Méthodologie et audit de l'I.E dans les organisations* », « *I.E et Développement Territorial* », « *Stratégies et pratiques d'influence* », « *I.E et pratiques juridiques* », « *Systèmes d'I.E Nationaux : Connaissance et enseignements* »,
- La mise en place et animation, en Midi-Pyrénées, d'un pôle régional d'Intelligence Economique, de niveau international, en partenariat avec l'Institut National Polytechnique de Toulouse.
- La collaboration avec différents pôles universitaires se concrétisant par la création de filières universitaires de haut niveau, notamment en région Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes, Poitou-Charentes...
- Des séminaires de formation de dirigeants et cadres à l'I.E.

L'Equipe de l'A.F.D.I.E

Jean-Louis Levet : Président
Chef du service du Développement Technologique et Industriel au Commissariat Général du Plan, ses travaux participent de la fondation d'une pensée dynamique de l'intelligence économique.
Auteur de plusieurs ouvrages sur l'industrie et l'économie française.

Gabriel Colletis : Vice-président
Enseignant-chercheur à l'Université de Grenoble.
En charge des relations avec le monde des Universités et de la Recherche.

Roland Meyer : Vice-président
Directeur de la Sarl Traverses.
En charge des relations avec les entreprises.

Le bureau élargi est constitué par : Bernard Besson (I.H.E.S.I), Philippe Clerc (Assemblée des chambres Françaises de Commerce et d'Industrie), Jean-Michel Etarian (Secrétariat d'Etat à l'industrie), Jean-Luc Fernandès (Chargé de mission), Dominique Fonvielle (Consultant), Tito Galli (Directeur d'Arianna), Dominique Lalot, Didier Livio (Président de la Confédération européenne des jeunes entrepreneurs et de Synergie), Pascal Lorot (Directeur des études économique du groupe Total), Robert Paturel (Professeur de sciences de gestion à l'Université de Grenoble), Jacques Picquet (Inspecteur divisionnaire des impôts), Denis Raison (Directeur de l'institut Atlantique d'Aménagement des Territoires), Yvonick Renard (Directeur des études industrielles et statistiques de la Fédération des Industries Mécaniques), Bertrand Warusfel (Maître de conférence, Faculté de Droit, Paris V).

L'AFDIE c'est aussi :

- **un comité scientifique international** de haut niveau.
- **des partenaires** comme la DATAR, l'INPT (Institut National Polytechnique de Toulouse), l'IAAT, l'ADIT, ...

Perspective historique de l'intelligence économique.

Contrairement aux idées reçues, les premiers écrits sur l'usage de l'information économique dans un enjeu stratégique ne sont pas issus du monde de l'entreprise. L'intelligence économique est née de la rivalité des intérêts de puissance. Cette approche française du concept se distingue de l'approche anglo-saxonne dont l'influence reste prédominante au niveau mondial. Cette mise en perspective historique du concept d'intelligence économique nous donne un éclairage nouveau sur les pratiques issues de l'entreprise et celles issues des États. Nuance d'autant plus nécessaire à établir, que la production académique sur le rôle de l'information dans l'économie de marché est analysée la plupart du temps dans un cadre strictement productif.

Philippe Baumard
Christian Harbulot

Jusqu'à la publication du rapport du Plan, les travaux sur le concept d'intelligence économique se sont focalisés sur les objectifs de l'entreprise : trouver l'information utile pour innover, fabriquer de bons produits et mieux vendre que la concurrence. Cette approche productiviste, fortement influencée par les écoles de gestion américaines, apparaît aujourd'hui comme une vision restrictive de la réalité. En annonçant en 1994 que la défense des intérêts économiques est devenue l'axe prioritaire de la stratégie des États-Unis, le président Bill Clinton a donné une dimension globale à la démarche d'intelligence économique. C'est la raison pour laquelle il nous a semblé utile d'élargir le champ de l'analyse en dressant la perspective historique du concept. À la lecture des publications françaises et étrangères sur ce thème, il est devenu opportun de contredire quelques idées reçues.

L'entreprise n'est pas à l'origine de la réflexion sur l'intelligence économique. Le management offensif et défensif de l'information ouverte (rapport d'étonnement, politique de protection du patrimoine national, maillage d'acteurs, stratégies concertées, réseaux d'influence...) est né de la confrontation des intérêts de puissance qui jalonne les grandes étapes de la mondialisation des échanges (commerce triangulaire, mercan-

entre empires renvoient à la question suivante : faut-il choisir la conquête territoriale ou la conquête commerciale pour défendre ou agrandir l'espace vital d'un pays ? L'ère industrielle n'a pas mis fin à ce débat. Les écrits d'Adolf Hitler⁽¹⁾ permettent d'évaluer l'impact de ce type d'option stratégique dans le devenir du Reich. Les querelles intestines du Japon, telles qu'elles sont relatées par Benoît Meschin⁽²⁾ avant Pearl Harbour, portent sur la même alternative à propos de la maîtrise commerciale ou militaire de la sphère de co-prospérité asiatique.

Aujourd'hui, la nouvelle doctrine de sécurité économique américaine réactualise le débat en plaçant l'intelligence économique au niveau global de la préservation et même de l'extension des intérêts de puissance dans le cadre de la mondialisation des échanges. Cette nouvelle approche du concept nous a amené à structurer l'article en trois parties : la dimension historique des rapports de force géo-économiques, la dimension culturelle formulée par l'approche hégémonique des anglo-saxons et la dimension syncrétique qui se traduit par l'émergence d'un nouveau paradigme.

Aux origines de l'intelligence économique

Contrairement aux idées reçues, les premiers écrits sur le rôle offensif de l'information ouverte dans un enjeu économique ne sont pas le fruit d'une réflexion académique sur la démarche productive et concurrentielle de l'entreprise. Ils sont le résultat de travaux très précis sur les enjeux non militaires des États-Nations.

Le rapport de l'ingénieur allemand Herzog⁽³⁾ est une des très rares traces écrites du savoir-faire allemand dans ce domaine. Rédigé dans l'hypothèse où l'Allemagne sortirait victorieuse de la Première Guerre Mondiale, il énumère les moyens d'action à mettre en œuvre pour préserver les intérêts de puissance allemands vis à vis des vaincus et du reste du monde. À titre d'exemple, citons la non-délocalisation des industries allemandes dont les produits sont indispensables pour l'étranger, afin de les négocier contre des matières premières. Dans ce type de mesures, la gestion de l'information joue un rôle capital⁽⁴⁾ :

« Une documentation étendue et approfondie est un élément essentiel de succès. L'organisation du système des renseignements sera donc poussée aussi loin que possible ; à côté du personnel diplomatique et des bureaux spécialement constitués à cet effet, d'une manière générale, tous les Allemands établis à l'étranger devront y concourir. On tiendra les statistiques les plus détaillées sur les matières, et des fiches de renseignements sur les personnes ; on suivra toutes les inventions et perfectionnements techniques réalisés à l'étranger, pour les porter à la connaissance des industriels allemands qu'ils peuvent intéresser. »

L'ouvrage d'Hébert⁽⁵⁾ n'est pas le seul à insister sur la notion de défense de l'intérêt de puissance dans la genèse des systèmes nationaux d'intelligence économique. Quelques années plus tard, Anton Zischka⁽⁶⁾ décrit en visionnaire les rouages offensifs de l'économie japonaise. Sa description de la gestion de l'information ouverte dans l'industrie de la pêche, démontre le rôle majeur attribué à l'information dans la montée en puissance d'une industrie, dans la conquête de parts de marché à l'intérieur, puis à l'extérieur. L'esprit de connivence entre les acteurs économiques les plus déterminés génère une dynamique patriotique qui est la condition préalable à des stratégies collectives de développement des industries-clés. L'association japonaise de fabricants de conserves alimentaires, forte de plus de mille adhérents, a bâti son expansion interne et externe autour de l'information. Pour activer l'innovation, un club de patrons centralise régulièrement toutes les don-

Depuis 1994, le concept anglo-saxon d'économic well-being sous-tend la doctrine de sécurité des États-Unis et de la Grande Bretagne. En soulignant officiellement le rôle moteur de l'État contre les agressions économiques étrangères et les pratiques déloyales, ce mode de pensée gouvernemental réintroduit la notion d'intérêt de puissance dans la compétition économique mondiale.

nées recueillies sur les marchés et les innovations techniques étrangères. Cette information est ensuite diffusée aux membres de l'association et aux écoles de formation de techniciens. De son côté, l'armée impériale récompense les plus performants, en organisant un concours annuel sur les produits de conserve fabriqués au Japon. Les récompenses sont une norme de qualité qui permet d'avoir accès au marché militaire.

Historiquement certaines puissances n'ont pas hésité à débattre presque publiquement de l'expansion nécessaire à leur survie. C'est notamment le cas du Japon et de l'Allemagne qui ont posé à plusieurs reprises la question de leur espace vital en termes de conquête territoriale ou de conquête commerciale. Un tel débat n'a pas eu lieu en France. Pour comprendre cette différence d'approche, il serait nécessaire que le monde universitaire retrace le cheminement du débat historique dans les pays concernés, afin de cerner l'évolution des dispositifs d'influence qui appuient, depuis des décennies, les offensives commerciales de certaines économies nationales.

Ce travail de recherche ne doit pas se limiter à la relecture du passé⁽⁷⁾. En effet, le rôle dynamique de l'intelligence économique dans la défense des intérêts de puissance n'a pas disparu avec la mondialisation des échanges. Depuis 1994, le concept anglo-saxon d'économic well-being sous-tend la doctrine de sécurité des États-Unis et de la Grande-Bretagne⁽⁸⁾. En soulignant officiellement le rôle moteur de l'État contre les agressions économiques étrangères et les pratiques déloyales, ce mode de pensée gouvernemental réintroduit la notion d'intérêt de puissance dans la compétition économique mondiale. De facto, les stratégies d'influence menées au niveau des États aboutissent à l'apparition d'une géo-économie parallèle à l'économie mondialisée. La signature d'accords bilatéraux de sécurité globale crée des contextes concurrentiels spécifiques où les règles de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sont mises entre parenthèses.

Lenjeu sur les infrastructures nationales d'information fut soulevé aux États-Unis par le rapport Japan 2000 qui fit le point, dès 1988, sur les structures de

concertation et partage de l'information, notamment dans l'approche des marchés étrangers, faisant la puissance de l'économie japonaise. Ce rapport est à replacer dans le cadre de pertes brutales de marchés domestiques aux États-Unis. La contre-offensive ne tardera pas, avec la publication par Akio Morita et Ishihara du « Japon qui peut dire Non »⁽⁹⁾, un ouvrage acide sur la gestion de court-terme des industries américaines (la « quarterization » de l'économie américaine) comme source principale de l'échec nord-américain. L'ouvrage crée un incident diplomatique, et seulement une version épurée sera publiée aux États-Unis sous le seul nom d'Ishihara⁽¹⁰⁾.

Cette période de « japan-bashing », qui fut très bien contrecarrée par le gouvernement japonais (notamment au cours d'une campagne d'information révélant le nombre d'entreprises américaines financées par des banques japonaises, ou par une augmentation des budgets de sponsoring, notamment du MIT), a néanmoins permis d'élever très rapidement le « niveau d'éveil » des industriels américains sur la nécessité de l'implication globale et systématique du gouvernement, dans la défense et l'acquisition de parts de marché, tant à l'étranger que sur le plan domestique.

La perspective historique est assez éclairante sur cette question. L'information marchande a toujours été un enjeu stratégique pour l'ensemble des nations. Sa collecte a été longtemps confondue avec l'activité diplomatique. Sous le règne d'Élisabeth I, et sous l'impulsion de William Cecil (chancelier de l'université de Cambridge de 1560 à 1598), l'intelligence économique est utilisée comme un véritable levier de l'assise du royaume d'Angleterre sur l'Europe. La formule royale, « vidéo, taceo » : je vois mais ne dis rien – impressionne l'ambassadeur de France qui écrit à Henri IV : « Elle sait tout »⁽¹¹⁾. Dans sa « Méditerranée à l'époque de Philippe II », Fernand Braudel montre comment les britanniques mettent en place, à partir du port de Gênes, un réseau d'intelligence couvrant tous les secteurs de la mer Méditerranée. Sous le règne de Louis XIV, les envoyés officiels des royaumes de France, d'Angleterre et d'Espagne faisaient déjà appel au recueil systématique de l'information économique, politique, sociale et stratégique pour informer leur monarque, non seulement sur l'état des forces de l'ennemi, mais aussi sur l'état de son économie. La connaissance du montant de ses réserves

financières permettait de savoir combien de temps il allait pouvoir mobiliser ses armées. Une évaluation de l'approvisionnement des villes et des campagnes donnait une idée assez précise sur le moral de ses sujets. Un port ennemi était surveillé aussi bien pour sa fonction militaire que commerciale. Ces informations étaient capitales pour construire des alliances et négocier des traités.

La révolution industrielle accentue la valeur stratégique de l'information économique. L'Angleterre victorienne fait du Colonial office ou de l'India office, de véritables logistiques de recueil et de diffusion de l'information économique, politique et industrielle. La Couronne n'hésite pas à faire appel à eux lorsque l'équilibre de l'économie britannique est menacé par la concurrence étrangère. C'est le cas dans la guerre du coton qui oppose, au XIX^e siècle, les manufactures du Lancashire, détentrices du secret de la machine à tisser, aux producteurs de coton américains désireux de s'emparer de cette technologie. Les dirigeants de l'industrie textile britannique prennent l'espionnage industriel très au sérieux puisque les ouvriers surpris en train de livrer une information à un maître-tisserand d'outre-Atlantique peuvent avoir la main coupée. De façon notoire, le modèle japonais du Japan external trade office (JETRO) est imité, point par point, sur son prédécesseur, le British external trade office (BETRO).

La première guerre du pétrole confirme cette tendance des États-Nations, à faire appel à l'intelligence économique, plus ou moins ouverte, pour régler leurs différends commerciaux. En Iran, Sydney Reilly, un agent de l'Intelligence Service, réussit à subtiliser un document officiel signé par le Shah à un ingénieur australien devenu propriétaire de la quasi-totalité des ressources pétrolières iraniennes, pour une durée de soixante ans. En Mésopotamie, l'ethnologue anglaise Gertrud Bell, qui opère sur les territoires du futur État irakien, devient l'interlocutrice privilégiée des nomades du désert. Ces opérations clandestines permettent à la Grande-Bretagne de contrôler la majorité des gisements pétroliers du Moyen-Orient durant l'entre-deux-guerres. Dans la compréhension du monde économique actuel, l'information a joué un rôle historique qui est souvent négligé dans la formation des élites.

La concertation stratégique des acteurs économiques et politiques a, non seulement façonné les grands équi-

libres économiques de ce siècle, mais en a surtout imprégné les cultures. De tels dispositifs remontent aux années 1920 au Japon. En effet, à la fin des années 1920, des centaines de dirigeants japonais avaient déjà pris l'habitude de se réunir régulièrement au Kenzai Club, qui servait à la fois de lieu de discussion et d'échange d'informations plus ou moins confidentielles. On y archivait les données stratégiques recueillies sur le marché asiatique, américain et européen, où les cartels japonais avaient établi leurs premières têtes de pont. Pendant que les dirigeants japonais inventent le modèle de « citoyen-espion » en utilisant toutes les forces vives de la nation pour rendre leur économie compétitive, le jeune État soviétique invente celui du « militant-espion ». Pour sauver de l'asphyxie l'économie du « premier bastion de la Révolution mondiale », Moscou fait appel à la solidarité des prolétaires du monde entier. Staline demande aux réseaux clandestins de l'Internationale Communiste, le Komintern, de collecter dans les pays capitalistes le maximum d'informations techniques et industrielles.

À cette époque, le pouvoir soviétique dispose d'un redoutable instrument de pénétration des économies occidentales, les rabcors. Ce sont des militants de base des partis communistes occidentaux à qui l'on a confié le rôle de correspondants d'usine. Officiellement, ils sont chargés de dénoncer les injustices sociales, ce qui ne les empêche pas de communiquer discrètement à la direction du Parti, les informations les plus élémentaires sur leur outil de travail. Cette masse de détails, une fois centralisée par les centrales de renseignement soviétique, donne les moyens à l'URSS de se maintenir à un certain niveau technologique avant la seconde guerre mondiale. Durant la même période, les Allemands recourent eux aussi au renseignement économique pour reconstruire secrètement leur industrie d'armement. Cinq ans avant l'arrivée d'Hitler au pouvoir, c'est avant tout le volontarisme patriotique qui incite plusieurs techniciens militaires allemands récupérés plus tard par l'Abwehr à s'expatrier aux États-Unis. Ces « agents infiltrés » sont conscients du retard de leur pays en matière d'industrie aéronautique et de l'avance qu'ont les Américains dans ce domaine. D'où leur volonté de se faire embaucher dans des usines qui construisent les moteurs à refroidissement par air, technologie indispensable pour la construction d'une flotte aérienne performante.

Après la guerre, le modèle de « soldat-espion », inventé par les Allemands, ne périlitera pas. Les forces alliées garderont pratiquement intacte la police industrielle créée par les nazis pour lutter contre les syndicats communistes et encadrer la classe ouvrière allemande. Cette police industrielle composée d'anciens agents de l'Abwehr, du SD et de la Gestapo sert, durant toute la période de reconstruction de l'économie allemande, d'instrument de contrôle social, avant de jouer un rôle très actif dans le renseignement économique défensif puis offensif.⁽¹²⁾

Ces différents ressorts culturels ont eu des retombées inégales dans les économies nationales d'origine. Le Japon et la RFA ont tiré de leur culture du renseignement des leçons très précises sur la manière de traiter les problèmes concurrentiels dans la mondialisation des échanges. En revanche, l'URSS n'a tiré qu'un bénéfice très modeste de son énorme dispositif d'espionnage déployé à l'étranger. Paralysée par les contraintes stratégiques de la guerre froide, la nomenklatura du complexe militaro-industriel a confisqué le savoir technologique volé à l'Occident pour la réalisation de ses équipements militaires. Le cloisonnement de la société soviétique a bloqué les mécanismes de transfert de savoir entre les laboratoires travaillant pour l'Armée Rouge et les entreprises civiles.

L'emprise anglo-saxonne sur l'intelligence économique

Ce n'est pas un hasard si c'est aux États-Unis qu'apparaît une culture doctrinaire sur l'intelligence économique. Ceci est dû à deux facteurs :

- le rôle pilote de la puissance américaine dans le développement de l'économie de marché ;
- le systématisme avec lequel les savoirs de l'intelligence économique sont articulés avec les savoirs de gestion et diffusés à l'encadrement managérial.

L'intelligence économique est ainsi entrée dans les programmes d'enseignement de la gestion, notamment sous l'impulsion de Michaël Porter⁽¹³⁾ au début des années 1980. Cependant, R.E. Freeman⁽¹⁴⁾ présente une définition et une mise en œuvre de l'intelligence économique plus pertinente en l'élargissant au concept de détenteurs d'enjeux (littéralement), et en mettant l'accent sur l'influence d'acteurs dans l'environnement n'appartenant pas systématiquement au marché (gouverne-

ment, collectivités territoriales, groupes activistes, média, syndicats, etc.). L'approche stakeholders fait d'ailleurs un retour remarqué dans l'enseignement de la stratégie aux États-Unis ces dernières années : les notions d'intelligence économique (competitive intelligence) et d'influence, sont présentes dans les nouveaux programmes officiels⁽¹⁵⁾ des Masters of Business Administration des meilleures universités américaines.

La nécessité de ces nouveaux savoirs de gestion est confortée par l'évolution de l'environnement concurrentiel mondial. Les enjeux liés à la maîtrise de l'information économique, technologique, politique et sociale (influence des comportements) se sont radicalisés avec le rétrécissement des marchés étrangers (récession économique), les instabilités politiques (chute du Mur de Berlin, guerre du Golfe) et le passage des secteurs de la Défense traditionnels aux segments dits duaux, c'est-à-dire à la croisée des applications militaires et civiles (diminution des budgets de défense, redéploiement dans les industries duales).

Cette radicalisation a provoqué l'émergence d'un savoir-faire de type nouveau – sinon dans l'esprit, mais dans la méthode –, celui de l'InfoWar. Il s'agit, pour une nation, de défendre ses industries en mobilisant ses ressources informationnelles (structures électroniques type Internet, capacités en recueil et stockage d'information économique et politique, administrations d'État) et en mettant en œuvre des politiques d'influence fondées sur des guerres de l'information, c'est-à-dire la diffusion aux acteurs décisifs (principe de concentration des forces informationnelles) d'information déstabilisatrice, ou de systèmes de pensée et d'analyse.

Ces nouvelles formes de concurrence soulèvent la question de l'intégration systématique de ces nouvelles dimensions dans l'analyse des environnements concurrentiels, tant au niveau de la recherche que de la formation des futurs cadres d'entreprise.

Le concept anglo-saxon d'intelligence économique fut développé à la fin des années 1960 aux États-Unis,

notamment dans un ouvrage important intitulé : « Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry » et dont l'auteur est Harold Wilensky⁽¹⁶⁾.

Dans cet ouvrage précurseur, Harold Wilensky pose les deux grandes problématiques qui font aujourd'hui l'objet de tant préoccupations :

1. Les stratégies collectives et la coopération entre gouvernements et entreprises dans la production d'une connaissance commune pour la défense de l'avantage concurrentiel ;

2. L'importance de la connaissance dans l'économie et l'industrie comme moteur stratégique du développement et du changement.

Dans cet ouvrage précurseur, Harold Wilensky pose les deux grandes problématiques qui font aujourd'hui l'objet de tant préoccupations :

Les stratégies collectives et la coopération entre gouvernements et entreprises dans la production d'une connaissance commune pour la défense de l'avantage concurrentiel, L'importance de la connaissance dans l'économie et l'industrie comme moteur stratégique du développement et du changement.

l'industrie comme moteur stratégique du développement et du changement.

Pour introduire la notion d'intelligence économique, Wilensky identifie quatre déterminants de l'allocation de pouvoir, d'argent et de temps à l'intelligence (entendue comme le recueil, l'interprétation et la valorisation systématique de l'information pour la poursuite de ses buts stratégiques) dans une organisation :

« (1) le degré de conflit ou de compétition dans l'environnement lié de façon caractérisée au degré d'implication, ou de dépendance envers, un gouvernement :

(2) le degré de dépendance de l'organisation sur le soutien interne et l'unité :

(3) le degré auquel les opérations internes et l'environnement externe sont l'objet d'une croyance du management dans leur possibilité d'être rationalisés, c'est à dire, caractérisés par des uniformités prévisibles, et donc sujets à l'influence ;

(4) la taille et la structure de l'organisation, l'hétérogénéité de ses membres, la diversité de ses buts, et la centralisation de son système d'autorité ».⁽¹⁷⁾

On retrouve dans cette définition de nombreux champs de la recherche en gestion, notamment ceux de la théorie de la contingence (point 4), celui de « la croyance dans l'analysabilité » de l'environnement chère à Daft et Weick⁽¹⁸⁾ (point 3), celui de l'intensité concurrentielle (point 1). Cependant, si Wilensky choisit le sous-titre « Knowledge and Policy in Government and Industry »,

c'est bien pour mettre en avant que l'intelligence économique n'est pas un processus d'accumulation d'information, mais bien de production de connaissances, par les gouvernements et des industriels, et quand il le faut, dans le cadre de stratégies collectives. Pour Wilensky, ce sont les compétences d'interprétation (*interpretation skills*) qui sont le véritable levier concurrentiel et stratégique, et ce sont bien des rigidités organisationnelles (hiérarchisation, bureaucratisation notamment) qui en sont les principaux obstacles. La question d'une inadaptation du management et de l'organisation à la valorisation des connaissances stratégiques est l'axe majeur de son ouvrage. Les solutions proposées alors (essentiellement managériales, et concernant la gestion de l'expertise dans l'organisation) annoncent, avec une trentaine d'années d'avance, l'émergence des structures de concertation public/privé d'aujourd'hui.

Il existe donc un écart important entre une compétition envisagée comme le libre jeu de la concurrence, et organisée autour de pôles de « produits-marchés » et une pratique, plus discrète, à l'exacte inversion des doctrines diffusées. Ceci n'est pas sans rappeler que l'histoire du capitalisme américain est avant tout celle d'une cartellisation, puis d'une « décartellisation » de l'économie. On retrouve cette contradiction dans la littérature de gestion nord-américaine, où les travaux sur la collusion, notamment menés par des membres de l'Antitrust Bureau comme Hay et Kelley⁽¹⁹⁾, ont peu à peu laissé place à la notion de « stratégies collectives », suggérant des parallélismes inconscients, ou des comportements quasi animaux (le « commensalisme » cher à Astley et Fombrun)⁽²⁰⁾, tout en soulignant que les formes de stratégies collectives agglomérées reposent sur la mise en réseau d'une ressource tout à fait particulière : l'information ! Comme le note Robert Chatov, la question de la coopération entre gouvernements et entreprises reste un tabou aux États-Unis, encore plus que celle de la collusion : « Actual government-business separateness is far less in the United States than the usual rhetoric would have one believe, of course. Governmental promotion of business has always been fundamental Ame-

Il existe donc un écart important entre une compétition envisagée comme le libre jeu de la concurrence, et organisée autour de pôles de produits-marchés et une pratique, plus discrète, à l'exacte inversion des doctrines diffusées. Ceci n'est pas sans rappeler que l'histoire du capitalisme américain est avant tout celle d'une cartellisation, puis d'une décartellisation de l'économie.

rican policy, actively sought by business interests from the beginning of nationhood »⁽²¹⁾.

La question de l'organisation inter-firmes n'est pas pour autant éludée, comme en témoignent les travaux de Phillips (1960)⁽²²⁾ mettant à jour le rôle des syndicats professionnels dans l'échange d'informations entre partenaires et concurrents d'une industrie. La question de l'information et du secret non plus : « Regulators often collect and disseminate wealth of information about regulated industries. [...] Litwak and Rothman (1970)

suggested that the Federal Communications Commission had provided the broadcasting networks with so much information about the broadcasting industry that the networks were able to anticipate their competitors' behavior and, as a result, effective competition was not possible »⁽²³⁾. Ceci soulève deux questions : (1) Comment affirmer, avec des fondements empiriques délicats tant l'information à propos de l'intelligence économique partagée est difficile à obtenir, d'une part que les stratégies collectives sont « commensalistes » ou liées à des variables exogènes à la volonté collusive des firmes, et d'autre part, avouer que des secteurs entiers sont devenus des lieux de non-compétition ? et (2) Est-il impossible que la Federal Communications Commission donne aux industriels une information ne concernant plus le seul marché domestique, mais l'ensemble des marchés étrangers sur lesquels ces entreprises opèrent ?

Vers un nouveau paradigme

Aujourd'hui, l'intelligence économique est en passe de devenir pour les entreprises une activité aussi importante que le marketing ou la R&D. Une conférence internationale tenue à Paris le 3 octobre 1991 sur le Business Intelligence, annonçait déjà la « démocratisation » des savoir-faire de l'intelligence économique dans le cadre d'une approche plus ouverte, avec deux priorités : leur démythification et leur libéralisation. Juro Nakagawa, alors Vice-président de la Nichimen Corporation considérait que l'entrée de l'économie mondiale dans l'ère de la « révolution de l'information » amèneraient de formidables conflits autour de la maîtrise des ressources

informationnelles, comme il y en avait dans le passé autour des richesses naturelles ou des territoires. Les progrès de l'informatique et la multiplication des moyens de communication ont bouleversé l'usage de la connaissance dans l'entreprise. Le développement de systèmes d'information stratégiques concertés sont les leviers de cette nouvelle économie.

Cette orientation stratégique a été adoptée en avril 1989 par les membres de la Japanese Association of Chief Information Officers qui regroupe les responsables des structures d'information économique de 72 grandes sociétés japonaises. Elle traduit la volonté du patronat japonais d'accorder une place de plus en plus visible à l'information stratégique dans la gestion de leurs affaires. En 1990, 473 entreprises japonaises ont investi près de 3,3 milliards de dollars pour bâtir un système d'information stratégique (SIS) commun. Cette mobilisation a pris au Japon une ampleur significative. Elle touche aujourd'hui plus de la moitié des entreprises industrielles et des entreprises de service. Les Japonais ne cherchent plus à dissimuler ce qui a fait leur force dans le passé. Ils se justifient en expliquant que ce sont les Américains qui ont donné l'exemple en créant une nouvelle division à la CLA : the Planning and Coordination Division qui est chargée de faire du renseignement économique en Europe et au Japon.

En France, la gestion stratégique de l'intelligence économique est restée un vœu pieux dans de nombreuses entreprises. La formation des individus se limite encore trop souvent à un savoir oral que les managers et les cadres les plus motivés transmettent le cas échéant à leurs collaborateurs. Peu de chefs d'entreprise ont compris la nécessité de tirer une application pédagogique de ce type de savoir pour sensibiliser leur personnel au nouveau contexte concurrentiel du marché mondial. L'intelligence économique n'est pourtant plus une matière rare comme c'était le cas au début du siècle.

Les grandes entreprises comme Rhône Poulenc hésitent aujourd'hui à publier leurs résultats pour ne pas se faire copier systématiquement par la concurrence étrangère. Celle-ci rétribue des équipes de juristes dont la mission est de trouver des parades aux règlements internationaux. En 1989, une entreprise française du secteur nucléaire apprenait que les Japonais venaient de déposer plusieurs centaines de brevets sur des technologies très voisines des siennes. Cette attaque frontale subite, que les Français n'avaient pas prévue, est le fruit d'une

stratégie souterraine étalée sur plusieurs années. Profitant de leur statut de client, la concurrence japonaise avait déployé : (1) une action concertée et coordonnée entre des firmes pourtant adversaires au Japon ; (2) une socialisation systématique et interprétée collectivement, auprès de tous les acteurs clés pouvant éclairer les projets de l'entreprise française. L'anecdote la plus parlante sur ce sujet est celle d'un consultant en intelligence économique new yorkais, qui déclarait au Planning Forum, en 1993 : « Les Allemands me demandent « systématiquement » de les éclairer sur les maillages intra- et trans-industries ; les Japonais me demandent « systématiquement » de les éclairer sur les systèmes décisionnels, tant au niveau de leurs points faibles que de leurs acteurs-clés... Et les Français, « systématiquement », s'intéressent à leur image ».

En France, le secteur énergétique a été un des rares secteurs industriels à avoir bénéficié d'une entente stratégique « à la japonaise » de la part des organismes de renseignement de l'État. Durant les années soixante, les entreprises de l'industrie pétrolière et nucléaire ont été épaulées dans leurs stratégies de terrain par des opérations de renseignement décidées dans le cadre général de la défense des intérêts de la France et de son indépendance nationale. La compagnie Elf Aquitaine a ainsi pu bénéficier d'un soutien très appuyé, surtout en Afrique, afin de contrer toutes les manœuvres nuisant à nos intérêts pétroliers. Mais ces efforts n'ont pas eu de suite et ont gardé un caractère assez ponctuel. La nécessité d'une intelligence économique systématique n'a commencé à être citée dans des rapports officiels qu'à la fin des années 1980.

Ces exemples mettent en relief deux mutations essentielles des interactions concurrentielles, et ouvrent un changement de paradigme profond, tant dans l'analyse stratégique que dans l'approche de facto des marchés :
- L'émergence « d'infrastructures d'information », nationales ou organisationnelles, dont la finalité est tout à la fois le maintien de la synergie stratégique traditionnelle (chère à Clausewitz), que « l'influence » des schémas de référence de l'ensemble des stakeholders : États, législateurs nationaux et supranationaux, émetteurs de normes industrielles, leaders d'opinion, infrastructures médiatiques (audiovisuelles et électroniques), etc.
L'axiome stratégique écrit par Robert Galvin pour Motorola est sur ce plan non-équivoque : « La première étape

La compagnie Elf Aquitaine a ainsi pu bénéficier d'un soutien très appuyé, surtout en Afrique, afin de contrer toutes les manœuvres nuisant à nos intérêts pétroliers. Mais ces efforts n'ont pas eu de suite et ont gardé un caractère assez ponctuel. La nécessité d'une intelligence économique systématique n'a commencé à être citée dans des rapports officiels qu'à la fin des années 1980.

de toute stratégie est d'écrire les règles du jeu de façon honorable et juste, de manière que chacun ait une chance de bénéficier d'un environnement prévisible. Notre compagnie a débuté des industries. Nous avons aidé à écrire des standards. Nous avons aidé à rédiger des lois d'encadrement du commerce. Nous avons soutenu des politiques d'influence. Nous avons aidé les pays où nous étions engagés à rédiger leurs lois... »⁽²⁴⁾;

- « L'interférence » de systèmes hors-marché (étatiques, lobbyistes, etc.) dans le jeu des coopérations-concurrences industrielles et économiques. Cette interférence pose la question de la loyauté et de la confiance dans les accords inter-organisationnels. Tandis que la supranationalité des règles du jeu prend peu à peu le pas sur la vision produits/marchés (DG IV de Bruxelles, Organisation mondiale du commerce, ventes par compensation, intrications des enjeux culturels, économiques et politiques), beaucoup d'entreprises continuent à se satisfaire de dispositifs ignorant ou gérant en émergence, les « stratégies de non-marché »⁽²⁵⁾.

L'émergence d'infrastructures de l'information.

Lorsqu'on parle de nouvelles formes de compétition, on évoque souvent la notion de rapidité de la création et de la gestion de chaîne de valeurs. Cette notion est très bien illustrée par l'émergence de groupes d'intérêt économique, agissant en concert, ou en officine de concertation d'une offre stratégique initialement non intégrée. L'intégration verticale ou horizontale – la non-porosité de l'offre et sa surface élargie – sont obtenues par la création d'une infrastructure de l'information, partagée entre tous les acteurs concernés.

Ces « groupes stratégiques » formalisés, et non plus seulement fondées sur des fondements de segmentation cognitive commune, sont apparus en réponse à ces changements profonds survenus dans l'environnement international. Ils se sont créés en réunissant diverses compétences transversales et en agissant comme des acteurs économiques uniques. La concurrence que représente ce type de groupement pour une entreprise isolée peut être déroutante, tant en termes d'offre qu'en termes de capacité à connaître et à maîtriser l'environnement international.

Le propos de ces groupements est de contrebalancer la faiblesse de la taille d'une entreprise considérée indépendamment, par la réunion des savoir-faire de plusieurs d'entre elles sous un même label. On retrouve dans de tels groupements, des producteurs, des équipementiers, et des experts associés, chacun défendant dans son domaine les intérêts du groupement.

Ces groupements, jusqu'aujourd'hui réservés à des industries manufacturières, ont fait leur apparition dans l'industrie des services, et plus récemment dans l'industrie agro-alimentaire. Le groupe canadien DELTRI en est l'expression exemplaire. Formé en 1977, est formé de trois entreprises : Deltri Experts Limitée, Soconam Limitée, et Majoricom Marketing et Communication Limitée. Le groupement dispose de filiales au Maroc (formée en 1988) et en France, à Sète (formée en 1993). Le groupement est également épaulé par des consortiums de représentation au Brésil, en Algérie et au Mexique. La réunion de savoir-faire des membres du groupement permet à DELTRI d'intervenir aussi bien en assainissement des eaux, filtration, épuration, disposition de déchets, contrôle de la pollution, qu'en ventilation, climatisation, réfrigération, bâtiments, infrastructures routières, génie industriel, agro-alimentaire (ingénierie, agronomie, commercialisation, transfert de technologies).

Le schéma suivant (figure 1) synthétise le principe de fonctionnement d'un tel groupement. Comme on peut le voir sur le schéma, il n'est rien d'autre que celui de la concertation étendue, décrit plus haut. Dans le cas DELTRI⁽²⁵⁾, les revenus tirés d'une alliance d'entreprises locales sont répartis selon la règle des 1/3 : 33.3 % pour DELTRI, 33.3 % pour les partenaires locaux, 33.3 % pour l'associé dans le pays. Évitant la lourdeur de grands groupes industriels intégrés, ces nouvelles formes de concurrence offrent une surface concurrentielle très importante, sans avoir à assumer ni la totalité de la gestion, ni la totalité des risques. Relevé dans la convention de consortium de DELTRI : « Si un des programmes a été utilisé, il nous faut savoir les détails : quand, combien, pour où, etc ». De fait, de tels groupements, par le biais de leurs partenaires, permettent de réaliser une intelligence économique et technologique riche sur la filière concernée dans le pays où ils opèrent.

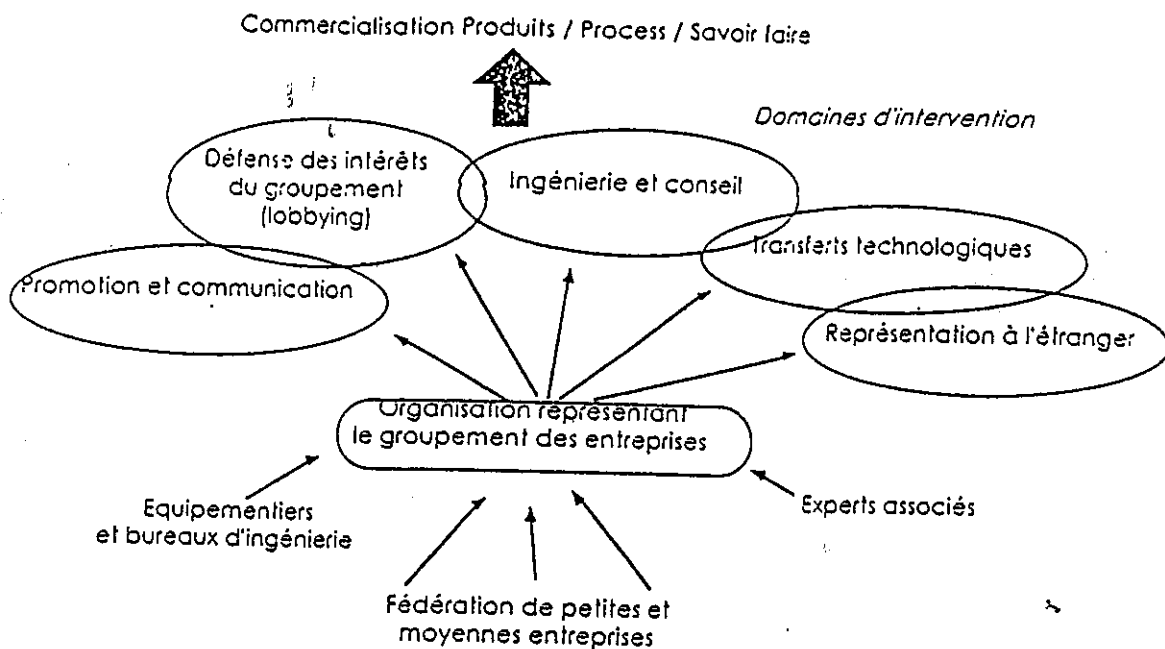


Figure 1: Des nouvelles formes de concurrence

Bon nombre des activités de concertation initiées ont débouché sur la création, par les industriels, de structures durables, et ont participé, de fait, à une action structurante des industries en bénéficiant. En France, dans la région Rhône-Alpes, l'étude de la filière protéagineux alimentaires, débutée en 1987, a débouché sur la création d'un GIE visant à optimiser les flux d'importation de ces matières autour de la valorisation du port de Sète. Réunis pour un premier bilan de leur activité en juin 1994 sur l'île de Porquerolles, les membres du GIE ont constaté la performance économique et structurante de cette initiative. Des missions concertées en Chine Populaire ont permis la fédération de PMI du domaine vinicole pour assurer leur présence sur ce marché (GIE Chine France Boissons) alors que ce pays était jusqu'à présent réservé à de grands groupes tels que Pernod Ricard.

Dans des pays comme la Chine Populaire, et de façon plus générale, dans l'ensemble des pays du sud-est asiatique, la « continuité » et la « présence » sont deux facteurs essentiels de pénétration des marchés. Sur ce plan, les actions de concertation ont posé les bases d'une action exemplaire et durable vers cette zone de l'économie mondiale. Cette approche va dans le sens d'une réflexion collective des acteurs, et s'éloigne des visions fragmentées et parcellaires de moins en moins opérantes dans le contexte international actuel. A contrario, des groupes industriels français ont échoué en Asie du sud-est par négligence pour cette capitalisation de l'expérience et des connaissances. Une politique de coups, ou de sondages épisodiques et inconsistants des

marchés (représentations d'apparat, bureaux du commerce extérieur facturant des rendez-vous de complaisance avec des amis des gouvernements locaux, données non réactualisées, syndrome de l'observation, etc.) sont le contraire de l'esprit de long-terme dont s'imprègnent les politiques d'intelligence économique efficientes.

À ce titre, la création d'infrastructures de l'information, – à l'instar de celles utilisées par des petits groupes stratégiques comme Deltri –, est devenue un enjeu national pour de nombreux pays industrialisés. Abrahamson et Fombrun (1992) ont étudié les stratégies d'influence des macrocultures, en focalisant particulièrement leur attention sur « les processus inter-organisationnels qui propagent des croyances partagées et en produisent des macro-cultures qui gouvernent des industries entières, des communautés et des nations »⁽²⁷⁾. Leurs propositions consistent à évaluer l'impact de la « connectivité » d'un secteur d'affaires sur la production d'une macroculture, et donc d'un vecteur d'influence. L'analyse se fonde sur une étude de la littérature visant à révéler l'intrication grandissante des entreprises avec les arènes médiatiques, gouvernementales et éducatives. S'inscrivant contre la perspective rationaliste des économistes, et prolongeant les travaux des institutionnalistes comme Di Maggio⁽²⁸⁾, ils montrent comment, à travers les relations routinières des industries avec les secteurs hors-marché, se construit l'influence de la superstructure sociétale (figure 2). Ils notent par exemple, que le financement des universités aux États-Unis provient majoritairement de donations. Une réalité qui n'a pas

échappé au gouvernement japonais quand il a fallu construire une contre-campagne d'influence contre le « Japan-Bashing » de 1988 à 1992 ! (financement des institutions de recherche, pressions sur les grands supports média, pressions via la modification des barrières à l'entrée du marché japonais, etc.).

affaires, politique, défense, renseignement et courtiers d'information) soit informatisé. Un investissement d'un milliard de dollars dans un tel programme suffirait pour permettre des gains de productivité et de compétitivité considérables dans tout notre secteur privé. [...] Concernant la "coordination", (...) pour les

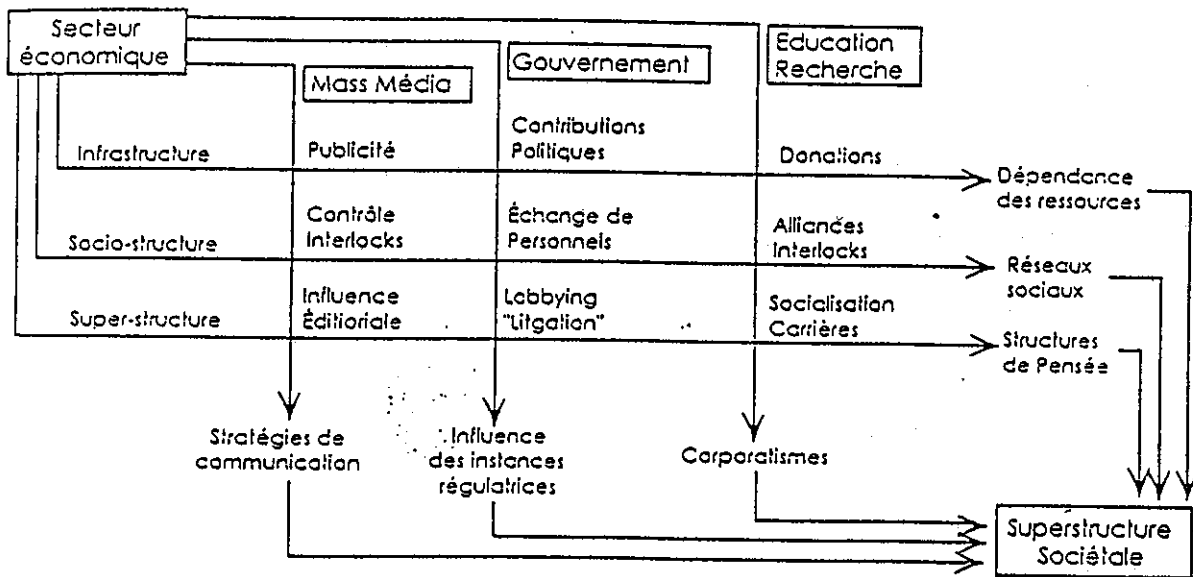


Figure 2 : L'influence des intérêts d'affaires dans le "façonnage" de l'environnement. Abrahamson et Fombrun, 1992, "Forging the Iron Cage", JMS, 29:2, p.180.

La leçon de la contre-campagne japonaise de 1988-1992 fut bien retenue par le gouvernement américain. « En ce qui concerne la "connectivité", les efforts faits aux États-Unis sous l'égide des programmes GII et NII (Infrastructure pour une Information Globale, et Infrastructure pour Information Nationale) vont dans le bon sens. [...] Concernant le "contenu", les organisations aujourd'hui n'ont aucune motivation, ou plutôt n'ont que des contre-motivations, pour partager le contenu unique des programmes qu'elles ont mis sur pied. Prenons l'exemple des universités.

Le public doit payer pour avoir accès aux bases de données, ce qui renforce le risque de voir celles-ci piratées ou abîmées. Il faudrait que le gouvernement crée des incitations, afin que tout ce qui a trait à l'information continue (universités, bibliothèques,

gouvernements, on assiste à une absence d'"interopérabilité" des systèmes qui entraîne des redondances technologiques »⁽²⁹⁾.

Cette quête d'interopérabilité, un concept inspiré par la chaîne de commandement C⁴I² (Command Control Communication Computer/Intelligence Interopérabilité) utilisée par le secteur de la Défense, a conduit le gouvernement américain à créer l'« Advocacy Center », un centre d'arbitrage situé au Département du commerce, et dont la mission est d'animer une « infrastructure nationale d'information ». Pour mieux en saisir le rôle, la matrice de Fombrun et Abrahamson se révèle utile (voir figure 3). L'INI (Infrastructure Nationale d'Information) est un système de mise en commun d'informations stratégiques concernant la défense et l'avancement de projets commerciaux.

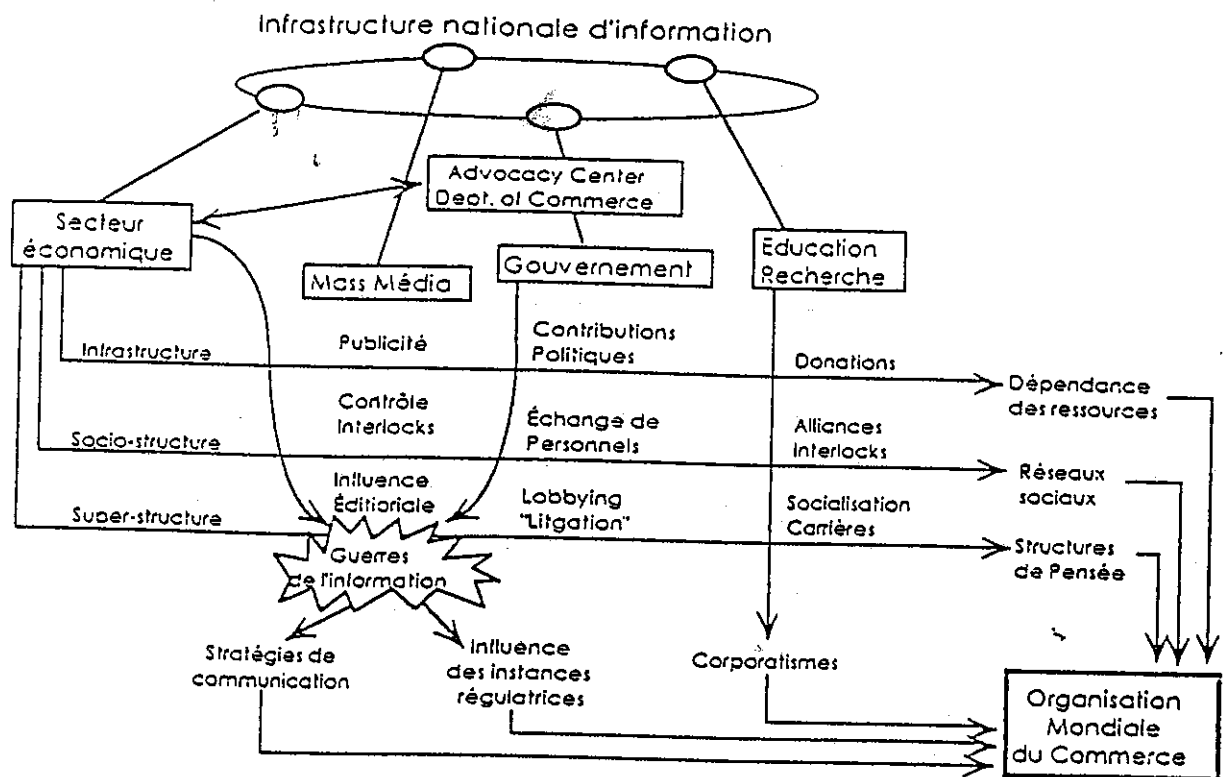


Figure 3 : Le rôle d'une infrastructure de partage de l'information dans l'influence concertée des environnements à intérêts stratégiques. Une modification de la matrice de Fombrun et Abrahamson, 1992.

Aujourd'hui, l'Advocacy Center suit une centaine de projets américains dans le monde, en centralisant l'ensemble des informations obtenues par des voies électroniques (bases de données, suivi des discussions de newsgroups, etc.), par les administrations de l'État fédéral et par les multinationales concernées. Comme le montre la figure 3, la différence essentielle avec l'analyse de Fombrun et Abrahamson réside dans le caractère « délibéré » de l'initiative. Éventuellement, cette stratégie délibérée peut aboutir dans la gestion de guerres de l'information, c'est-à-dire dans la mobilisation de l'ensemble des moyens d'influence aboutissant à l'adoption d'un système de pensée, d'une régulation (ex : négociations du GATT), ou plus simplement à l'organisation d'une campagne d'information mondiale visant à faire adopter une technologie ou un produit. L'ouvrage « The Japan that can say No » de Morita et Ishihara est avant tout un volet de la guerre de l'information qui a opposé les États-Unis et le Japon dans la maîtrise du secteur des semi-conducteurs. L'ensemble de l'argumentaire de Morita, alors dirigeant de Sony, est construit autour de l'affaire des microprocesseurs. Le gouvernement américain se sentant menacé par les prises de part de marché par les Japonais, avait mis en œuvre une série de régulations visant à contraindre l'entrée des microprocesseurs sur le marché japonais. En retour, le « Japon pouvait dire : Non ! » aux technologies

américaines. Il s'ensuivit, sur les territoires américains et européens, une guerre de l'information autour du thème du Japan-Bashing. Les rivalités entre Boeing et Airbus, Coca Cola et Perrier, Dassault et les constructeurs américains dans les années 1989-1995, en sont d'autres illustrations.

L'interférence des systèmes hors-marché.

Comme le souligne Barton (op. cit.), le cadre conceptuel à partir duquel les acteurs pensent, effectuent des choix, émettent des priorités, et finalement décident, est l'objet de pressions concurrentielles nombreuses. Le Vietnam est un des lieux où se concentrent un grand nombre de ces pressions. En février 1994, les institutions allemandes ont fait appel au Professeur Richard Levich, de l'université de New York, pour aller étudier les possibilités de développement du Vietnam vers une économie de marché. L'objectif de cette initiative était de convaincre la partie vietnamienne d'un support en termes de maîtrise des techniques des marchés des changes, notamment centrés sur le dollar. L'initiative américano-allemande a mené M. Levich à Hanoï et à Ho Chi Minh ville, sur un financement de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, pour enseigner, dans leur version anglo-saxonne, les fondements des marchés des changes à des officiels gouver-

nementaux. Confirmant la tendance lourde que nous avons décrite plus haut, le sens de cette intervention américano-allemande est d'instaurer une grille de lecture et un besoin de support technique, dirigeant les officiels vietnamiens vers l'aide américano-allemande. L'opération est couronnée de succès puisque le consortium américano-allemand fut ensuite consulté pour la rédaction des nouvelles dispositions légales en matière de marché des changes au Vietnam.

Pour Fombrun et Abrahamson (1992), le soupçon prédominant concerne cette « manipulation délibérée des constituants qui masque les nombreux changements routiniers, non planifiés et non intentionnels, générés par les réseaux organisationnels » (p. 177). S'il est vrai que les champs partagés des secteurs médiatiques, gouvernementaux, éducationnels et industriels, créent de nombreux filtres perceptuels communs, on ne peut cependant refuser les preuves « empiriques » qui tendent à démontrer que de nombreuses coordinations sont tout à fait délibérées et planifiées. Les industries pharmaceutiques, pétrolières, chimiques, aéronautiques, électriques et électroniques en sont des cas exemplaires, que la littérature en gestion n'a pas manqué d'analyser (ex : les travaux de Hirsch concernant la manipulation des constituants culturels par l'industrie pharmaceutique pour favoriser ses produits⁽²⁰⁾). Comme le souligne Pennings (1981)⁽²¹⁾ : « Un accord oligopolistique ne peut pas être une conspiration efficace à moins que les entreprises disposent de l'intelligence économique adéquate » (p. 447 : Pennings utilise le terme « d'organizational intelligence », en référence à Wilensky). Déjà, Pennings souligne la faiblesse du nombre de recherches empiriques sur l'intelligence organisationnelle, et sur l'étude de son rôle réel dans les interactions concurrentielles. Critiquant Stigler⁽²²⁾ pour être un avocat trop rapide de la « so-called-efficient-market hypothesis » (p. 447), Pennings démontre que si le maintien d'accords collusifs passe par la détection des comportements déviants (ex : détection d'une réduction subite de prix), alors l'intelligence organisationnelle est bien placée au cœur des stratégies collectives.

En Birmanie, le groupe Total fit récemment face à des déstabilisations simultanées de groupes de pression (ONG), de guérillas organisées détruisant les installations, de diplomates parallèles visant à dénigrer la présence du groupe, et de reportages dans les médias présentant de façon défavorable la présence de Total en Birmanie. Ce type d'attaque est d'autant plus difficile à contrer que l'orchestration est souvent invisible à moins d'une erreur grossière commise par l'agresseur.

L'ensemble des manipulations considérées sont cependant trop souvent restreintes aux entreprises, ou à des associations professionnelles (syndicats professionnels, etc.). L'influence des systèmes hors marché, et la possibilité pour un État, ou pour un industriel, d'avoir recours à une influence indirecte en faisant appel à de tels systèmes, est souvent méprisée, laissée de côté, ou sous-évaluée. Il existe pourtant, hormis les traditionnelles sociétés de conseil, près de 3 500 intermédiaires d'intelligence économique dans le monde, et aucun secteur qui ne soit épargné par cette activité. Les sociétés

spécialisées dans le recueil et la production d'intelligence organisationnelle ne sont pas les seuls systèmes hors marché à interférer dans les logiques coopératives et compétitives des entreprises. En Birmanie, le groupe Total fit récemment face à des déstabilisations simultanées de groupes de pression (ONG), de guérillas organisées détruisant les installations, de diplomates parallèles visant à dénigrer la présence du groupe, et de reportages dans les médias présentant de façon défavorable la présence de Total en Birmanie. Ce type d'attaque est d'autant plus difficile à contrer que l'orchestration est souvent invisible à moins d'une erreur grossière commise par l'agresseur. Ce champ d'affrontements est quelque peu délaissé par le monde académique anglosaxon. Lorsque Bresser et Harl identifie les formes de coordination des stratégies collectives, en s'appuyant sur la littérature, seules la contractualisation, les fusions, les joint-ventures, les cooptations et participations croisées, les associations professionnelles et les collusions directes entre industriels sont étudiées⁽²³⁾.

*
* *

Les conclusions du rapport du Plan « Intelligence économique et stratégie des entreprises », insistant sur la nécessité de mécanismes de coordination de l'intelligence économique et des stratégies des entreprises, tant au plan national, qu'interorganisationnel, n'ont pas été démenties par les événements de ces deux dernières

années. Aux États-Unis, trois événements vont exactement dans ce sens :

1. Les programmes NII (National Information Infrastructure) et GII (Global Information Infrastructure) ;
2. La création de l'Advocacy Center, un centre de coordination et d'arbitrage des approches stratégiques et concurrentielles situé au Dept. of Commerce ;
3. L'intégration officielle de l'intelligence économique dans la réforme de la communauté du renseignement nord-américaine entérinée en mars 1996.

En nous appuyant sur des études de cas, nous avons essayé de démontrer, dans cet article, l'imbrication étroite qui existe entre les différents échiquiers de

- de l'interférence de systèmes hors marché dans les situations de coopération-concurrence des entreprises ;
- de la fragilité des positions concurrentielles uniquement fondées sur des facteurs stricto sensu économiques.

Cette perspective historique pose plusieurs défis.

D'une part, il s'agit d'étudier, de définir et de mettre en œuvre des stratégies de capitalisation et d'échanges des savoirs intégrant les quatre niveaux sus-cités (supranational, national, interorganisationnel, organisationnel, et individuels) dont l'imbrication étroite a été développée au cours de cet article.

En second lieu, l'intelligence organisationnelle (Wilensky, 1967), si elle est citée comme un facteur

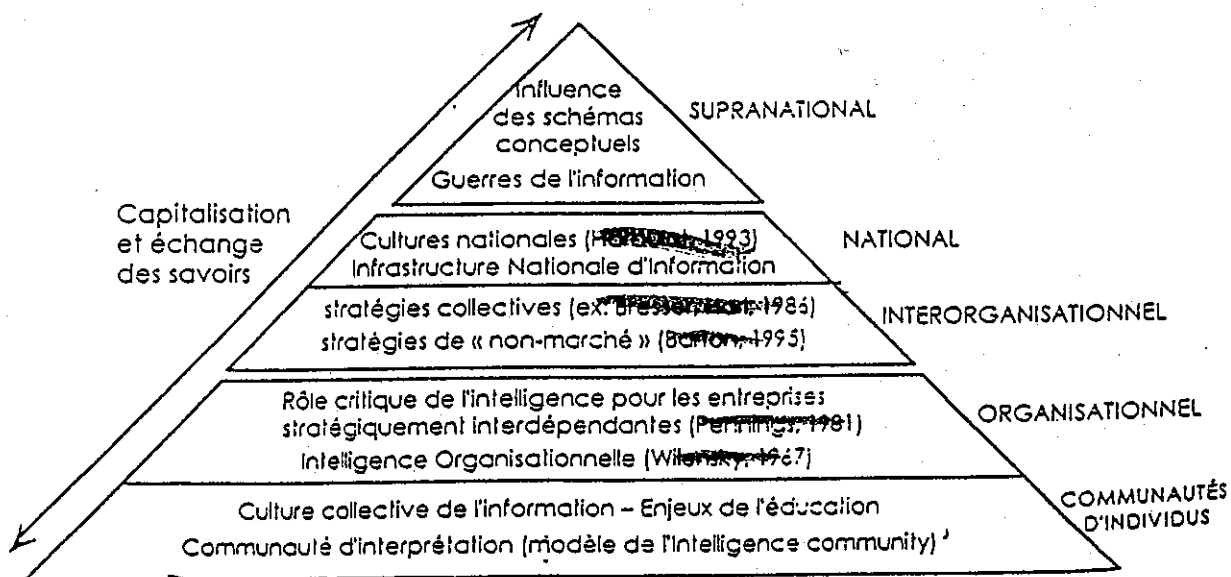


Figure 4: Les différentes strates d'intelligence économique ³⁴

l'économie (supranational, national, interorganisationnel, organisationnel) et les limites que rencontrent les approches uniquement centrées autour de l'analyse en termes de couples produits-marchés (voir figure 4).

Nous sommes convaincus, mais la question reste ouverte au débat, que trois phénomènes marquent une mutation durable, et peut-être irréversible, du paradigme de l'interaction concurrentielle. Il s'agit : de l'émergence d'infrastructures nationales de l'information ;

important, notamment dans les situations d'interdépendance stratégique (Pennings, 1981 ; Fombrun, 1992), n'a pas donné lieu à de nombreuses recherches empiriques. De nombreux acteurs agissant sur les marchés, sans pour autant y appartenir totalement (cabinets d'intelligence économique, institutions recherchant et diffusant de l'information stratégique, groupes d'influence) sont souvent ignorés dans l'étude des situations de coopération ou de compétition. Ces acteurs du

non-marché (Barton, 1995), permettent pourtant, dans de nombreux cas, un éclairage totalement différent des interactions concurrentielles et des mouvements stratégiques des entreprises.

En troisième lieu, il s'agit d'affirmer la nécessité d'une nouvelle culture du combat par rapport à l'information. L'humanité a produit au cours des trente dernières années plus d'informations que durant toute l'histoire de l'humanité. Ce volume d'informations double tous les quatre ans. Ces deux données expliquent à elles seules la révolution culturelle en cours qui touche aussi bien le travail quotidien que la manière de mener des conflits. Cette révolution culturelle rend indissociable la stratégie et le renseignement⁽³⁵⁾. Elle rend aussi obsolète l'approche verticale des problèmes. L'entrée dans la société de l'information suppose une coordination des sources ouvertes et fermées au plus haut sommet de l'État ou des grands entités ou réseaux économiques. Cette double commande suppose aussi une gestion différente du secret et un recours très actif aux stratégies indirectes et à l'art du camouflage.

Enfin, la complexité et les multiples paradoxes de la mondialisation des échanges soulignent la nécessité d'une nouvelle culture de la stratégie fondée en particulier sur la superposition des grilles de lecture géo-stratégique et géo-économique. Ceci implique de redéfinir la notion d'offensive, dans la préservation pacifique des intérêts de puissance, pour un pays comme la France. Pour ce faire, il est nécessaire de déterminer les causes de l'éradication du terme offensif dans notre culture stratégique. Avoir une culture du combat en intelligence économique en termes de défense de l'intérêt de puissance, c'est apprendre à traiter ses alliés comme des adversaires potentiels ou actifs, mais aussi comme des interlocuteurs avec lesquels la coopération permanente est indispensable.

La volonté de créer une réflexion française sur les questions d'intelligence économique est née d'une étude intitulée *Techniques offensives et guerre économique*⁽³⁶⁾ publiée en 1990 par l'Association pour la diffusion de l'information technologique (ADITECH). L'étude insiste sur l'importance d'une analyse comparée des techniques de guerre économique développées par les puissances industrielles et les entreprises en temps de paix ; une approche également utilisée dans *Stratégie et Surveillance des environnements*

concurrentiels⁽³⁷⁾, mais cette fois-ci quant à l'intelligence concurrentielle (business intelligence) proprement dite. Notre coopération résulte de cette lecture commune des enjeux liés aux nouvelles formes de concurrence, s'appuyant sur des approches offensives de l'information. Cette coopération fut poussée plus en avant lorsque le Commissariat général du Plan, et notamment Jean-Louis Levet, nous donnèrent l'opportunité de participer au lancement en septembre 1992 d'un groupe de réflexion présidé par Henri Martre sur l'intelligence économique. Cette démarche aboutit à la publication du rapport « Intelligence économique et stratégie des entreprises ».

(1) Extrait de *Mein Kampf* :

« Il ne restait plus que deux voies pour assurer le pain à la population toujours croissante : soit acquérir de nouveaux territoires pour y caser chaque année les millions d'habitants en surnombre et permettre ainsi à la nation de s'assurer elle-même sa propre subsistance ; ou bien passer outre, pour amener à notre industrie et à notre commerce, la clientèle de l'étranger et assurer notre existence grâce à ses profits. Autrement dit soit une politique territoriale, soit une politique coloniale et commerciale ».

(2) Benoît Meschin, *Histoire de l'armée allemande*, tome 1, Paris, Robert Laffont, coll. Bouquins.

(3) S. Herzog, *Die Zukunft des deutschen Ausfuhrhandels. Wegleitungen und praktische Winke zur Sicherung und Förderung deutscher Ausfuhrfähigkeit auf technischem Gebiet nach Beendigung des Krieges* ; Verlag von Ferdinand Enke, Stuttgart, 1915.

(4) Extrait de la préface d'Antoine de Tarlé, Secrétaire général de la Chambre de commerce de Lyon qui a fait éditer en France l'ouvrage d'Herzog sous le titre : *Le plan de guerre commerciale de l'Allemagne*, Payot, 1919.

(5) Henri Hauser, *Les méthodes allemandes d'expansion économique*, Paris, Armand Colin, 1917.

(6) Anton Zischka, *Le Japon dans le monde*, Paris, Payot, 1934.

(7) Les articles de Jean-Louis Levet, Gabriel Colletis, Guy Massé et Roland Meyer, s'inscrivent dans cette perspective d'approche pluridisciplinaire du concept d'intelligence économique.

(8) Samuel D. Porteous, *An Economic Role for Intelligence*, The Washington Quarterly, Center for Strategic and International Studies, automne 1996, vol. 19, n° 4.

(9) Ishihara S., Morita A., *The Japan That Can Say «No» : the New USA-Japan Relation Card*, Tokyo, Kobunsha, 1989. (Il s'agit de la version originale, en langue anglaise, et non de celle censurée par l'éditeur américain).

(10) Ishihara, Shintaro, *The Japan that can say No : why Japan will be the first among equals*, Touchstone Books via Simon & Schuster, New York, 1990.

(11) Stavan Dadjer, «The Rainbow Scheme : British secret

- service and Pax Britannica-, pp. 10-63, in W. Agrell, B. Hult, *Clio goes spying : eight essays on the History of Intelligence*, Lund Studies in International History, Malmö, Scandinavian University Books, 1983.
- (12) Pour une analyse historique approfondie, cf. Christian Harbulot, *La Machine de Guerre Économique : États-Unis, Allemagne, Japon*, Paris, Economica, 1993.
- (13) Michaël Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980, dont la première partie fait une large part au système de renseignement sur la concurrence (p. 79-81 de la version française, Paris, Economica, 1999).
- (14) R.E. Freeman, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.
- (15) J.S. Harrisson et C.H. St John, *Strategic Management of Organizations and Stakeholders*, NY West Publishing, 1994, pp.34-79, ainsi que dans le Bower, Bartlett, Uytendoven, Walton, *Business Policy : Managing Strategic Processes*, Irwin, 1995, dont le chapitre 2 (p. 221), consacré à l'analyse concurrentielle, débute avec les «facteurs non-économiques» : « It is very apparent to US businessmen when they find themselves in foreign settings that they have a narrower view of government than do their overseas counterparts » (p. 222).
- (16) Harold Wilensky, 1967, *Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry*, New York, Basic Books.
- (17) Harold Wilensky, dans la définition de l'« Organizational Intelligence» dans l'*International Encyclopedia of Social Sciences* (David L. Sills), New York, The Macmillan Company & The Free Press, 1967.
- (18) Richard Daft, Karl Weick, (1984), «Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems», *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, pp. 284-295.
- (19) Hay G. A. & Kelley, D. (1974), «An empirical survey of price fixing conspiracies», *Journal of Law and Economics*, n°17, pp.13-33.
- (20) Astley W. G. & Fombrun C. J. (1983), «Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments», *Academy of Management Review*, Vol. 8 (4), pp. 576-587. La notion de commensalisme, i.e. une espèce qui «mange à la même table», est due à A. Hawley, 1950, *Human Ecology*, New York, Ronald Press Co.
- (21) Robert Chatov, «Cooperation between government and business», in W.H. Starbuck, P.C. Nystrom, *Handbook of organizational design*, NY Oxford University Press, 1981, p. 487.
- (22) Phillips A., 1963, «A theory of interfirm organization», *Quarterly Journal of Economics*, 74, pp. 603-613
- (23) R.K. Bresser, 1988, «Matching Collective and Competitive Strategies», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 375-385
- (24) Extrait du discours de R.W. Galvin, «International Business and the Changing Nature of Global Competition», à Oxford, Ohio, université de Miami, octobre 1992 ; cité par P Baron, op. cit., p. 75
- (25) P. David P. Baron, Fall 1995, «The Nonmarket Strategy System», *Sloan Management Review*, p. 75.
- (26) L'analyse du cas Delta est tiré d'un rapport intitulé «Stratégies concertées industrielles régionales : les axes d'intervention» réalisé pour le Conseil Régional de Rhône Alpes en 1993.
- (27) E. Abrahamson, et C.J. Fombrun, «Forging the Iron Cage : Interorganizational networks and the production of macro-culture», *Journal of Management Studies*, Vol. 29, n° 2, p. 176.
- (28) P.J. Di Maggio, 1987, «Interest and agency in institutional theory», in L. Zucker (ed.), *Institutional patterns in organizations : culture and environment*, Boston, Mass, Ballinger.
- (29) Robert D. Steele, «Les nations intelligentes : stratégie nationale et intelligence virtuelle», *Revue de la défense nationale*, actes du colloque «Guerres et Paix au XXI^e siècle», avril 1996, p. 172-73.
- (30) P. Hirsch, 1975, «Organizational effectiveness and the institutional environment», *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 327-344.
- (31) Johannes M. Pennings, 1981, «Strategically interdependent organizations» in P.C. Nystrom, W.H. Starbuck, *Handbook of organizational design*, Vol. II, NY, Oxford University Press, pp.433-455.
- (32) George J. Stigler (1964), «A theory of oligopoly», *Journal of Political Economy*, 72, pp. 44-61.
- (33) Rudi K. Bresser, et Johannes E. Harl, «Collective Strategy : Vice or Virtue», *Academy of Management Review*, 1936, Vol. 11, n° 2 ; voir tableau récapitulatif de la littérature sur les stratégies collectives pp. 416-417.
- (34) Adapté de Philippe Baumard, «Learned Nations : Seeking National Competitive Advantages Through Knowledge Strategies», papier présenté au Symposium Open Source Solutions (Washington) en séance plénière, le 3 novembre 1993, disponible en Centre de Recherche DIMSP, n° 227, université de Paris-Dauphine, Janvier 1994.
- (35) Général Pichot-Duclos et Christian Harbulot, «L'émergence d'un nouveau type de renseignement», *Enjeux Atlantiques*, numéro d'avril 1995 ; «La faux débat sur la guerre économique», *Revue de la Défense nationale*, numéro de mai 1995 ; «La République et le renseignement», *Revue de la Défense nationale*, numéro de mai 1996.
- (36) Christian Harbulot, *Techniques offensives et guerre économique*, Paris, éditions Aditech, 1990.
- (37) Philippe Baumard, *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris, Masson, 1991

Prestations de veille

Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille

E : Watch services — Watch services and watch system introduction services

D : Wachdienstleistungen — Wachdienstleistungen
und Wachsystemimplementierungsdienstleistungen

Norme expérimentale

publiée par l'AFNOR en avril 1998.

Les observations relatives à la présente norme expérimentales doivent être adressées à l'AFNOR avant le 20 avril 2000.

Correspondance

À la date de publication du présent document, il n'existe pas de travaux européens ou internationaux traitant du même sujet.

Analyse

Le présent document cherche à répondre à un double objectif :

- faciliter la relation entre le prestataire interne ou externe à l'entreprise et le client par une terminologie commune, un descriptif de l'offre, une clarification des rôles ou des engagements respectifs ;
- contribuer à une amélioration de la qualité des prestations.

Descripteurs

Thésaurus International Technique : entreprise, information, traitement de l'information, service, veille technologique, définition, caractéristique, relation client fournisseur, cahier des charges, contrat, qualité, mise en place.

Modifications

Corrections

Éditée et diffusée par l'Association Française de Normalisation (AFNOR), Tour Europe 92049 Paris La Défense Cedex
Tél. : 01 42 91 55 55 — Tél. international : + 33 1 42 91 55 55



Sommaire

	Page
1	Introduction 4
2	Domaine d'application 4
3	Terminologie 4
3.1	Anticipation 4
3.2	Axe de surveillance 4
3.3	Capteur 4
3.4	Client 4
3.5	Désinformation 5
3.6	Entité 5
3.7	Événement perturbateur 5
3.8	Information 5
3.9	Information blanche 5
3.10	Information grise 5
3.11	Information noire 5
3.12	Information critique 5
3.13	Information stratégique 5
3.14	Information utile 5
3.15	Intelligence économique 6
3.16	Observatoire 6
3.17	Organisme 6
3.18	Prestation de mise en place d'un système de veille 6
3.19	Prestation de veille 6
3.20	Signal d'alerte 6
3.21	Système de veille 6
3.22	Veille 6
3.23	Veilleur 6
4	Prestations de veille 7
4.1	Caractéristiques des prestations 7
4.2	Processus de réalisation 8
4.3	Compétences requises 9
4.4	Relations client/prestataire 10
4.4.1	Exigences ou contributions du client 10
4.4.2	Engagements ou contributions du prestataire 10
4.4.3	Évaluation de la satisfaction 11
5	Prestations de mise en place d'un système de veille 11
5.1	Caractéristiques des prestations 11
5.1.1	Processus de réalisation 12
5.2	Compétences requises 14
5.3	Relations client/prestataire 14
5.3.1	Exigences ou contributions du client 14
5.3.2	Engagement ou contributions du prestataire 14
5.3.3	Évaluation de la satisfaction 15
6	Prestations connexes 15
Annexe A (informative)	«Contrats relatifs aux prestations de veille» Guide de rédaction 16

Le 3 novembre 1998

GUERRE ECONOMIQUE MONDIALE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE

La compétition économique est désormais planétaire : la conquête des marchés et des technologies a pris la place des anciennes conquêtes territoriales et coloniales. Nous vivons désormais en état de guerre économique mondiale, et il ne s'agit pas seulement là d'une métaphore militaire. Ce conflit est réel, et ses lignes de force orientent l'action des nations et la vie des individus. L'objet de cette guerre est, pour chaque nation, de créer chez elle emplois et revenus croissants parfois au détriment de ceux de ses voisins. Car, si les économies des nations se sont fait la courte échelle lors de la période des miracles économiques des années soixante et du début des années soixante-dix, elles se font parfois des croche-pieds depuis que la crise a fait son apparition. Il reste que cette compétition est un jeu à somme largement positive. C'est en exportant plus de produits, de services, d'« invisibles » que chaque nation essaie de gagner cette guerre d'un nouveau genre dont les entreprises forment les armées et les chômeurs les victimes.

Au-delà du formidable accroissement du commerce mondial qui en est la manifestation la plus éclatante, la guerre économique impose également des débarquements chez « l'ennemi » par implantation à l'étranger (d'où le spectaculaire développement des mouvements de capitaux au-delà des frontières), la défense de l'arrière par des entreprises à caractère régional et l'établissement de protections au travers de tarifs douaniers qui ne représentent plus que des murets de fortune, de mouvements monétaires qui ont pris le relais des barrières douanières, enfin d'innombrables entraves aux échanges qui protègent ici ou là un pan de l'économie.

Les vraies richesses ne sont plus les matières premières mais les hommes avec leur niveau d'éducation, de culture, d'intelligence et leur ardeur au travail. A chaque moment, ce sont les plus qualifiés et les plus rapides qui gagnent.

La créativité et l'innovation sont des atouts fondamentaux des entreprises jetées dans le conflit. Le développement scientifique est devenu un facteur important de la guerre. C'est par l'union de l'entreprise, de ses cadres et du scientifique que se développent les technologies nouvelles qui irriguent le monde en produits de consommation ou en services à taux de croissance élevés, tout particulièrement dans le domaine de la communication et de l'information.

La formation y joue un rôle important. Le niveau d'éducation d'un pays et la capacité d'innovation, de réaction et de mobilisation des entreprises sont liés par une corrélation très forte.

Pour un Etat, se retirer du conflit serait suicidaire : la guerre économique a ses vertus. C'est par la dynamique qu'elle entraîne - et le Japon en est un exemple particulièrement éclatant - que le niveau de vie des pays occidentaux, et dans une bien moindre mesure d'une partie du tiers-monde, s'est accru sans interruption depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale jusqu'à 1974, tandis que le plein emploi était presque atteint et maintenu dans plusieurs grands pays développés.

Si la stimulation provoquée par le nouveau conflit des temps modernes a pour conséquence une permanente mobilisation qui n'est pas acceptée partout et par tous, sa suppression signerait l'entrée en léthargie des nations qui voudraient se retirer d'un combat jugé trop éprouvant pour elles.

Chaque nation doit donc encourager ses entreprises à porter haut ses couleurs en les mettant en état d'innover, d'exporter sans cesse davantage, de s'implanter à l'étranger, d'utiliser la matière grise des laboratoires partout où elle existe, bref, de vivre dans un contexte devenu irréversiblement mondial et global.

Une certitude en tout cas, la guerre économique ne cessera pas faute de combattants : il reste trop à faire pour vaincre la pauvreté et l'insatisfaction. A condition qu'un minimum de règles morales la rende plus soucieuse de la vie des hommes et qu'un minimum d'inspiration permette de mobiliser à nouveau et de réanimer les immenses foules d'âmes mortes, tuées par l'absence ou au contraire la tyrannie d'un idéal. De cette inspiration dont cette fin de siècle, qui peut au mieux espérer une « guerre propre » sur les chemins de la prospérité, est si cruellement dépourvue.

* * *

*

La guerre économique

En premier lieu, une rétrospective sur l'expression « guerre économique mondiale ».

L'auteur de ces lignes croyait l'avoir inventée en 1971 dans un article paru dans l'hebdomadaire économique Les Informations. Mais il s'est aperçu depuis qu'elle avait été utilisée à plusieurs reprises depuis le début du siècle, dans un sens différent le plus souvent. D'abord par un auteur totalement inconnu aujourd'hui, Paul Louis, qui écrivait à la charnière du XIXème et du XXème siècle dans un magazine illustré par Toulouse-Lautrec, la Revue Blanche. Paul Louis a publié en 1900 un ouvrage intitulé justement « La Guerre Economique » qui contenait nombre des idées contemporaines sur ce sujet.

C'est ensuite Maurras qui a employé l'expression dans un article dans lequel il écrivait « Les autres nous font la guerre économique ». La suite se lisait de la façon suivante : « Ce sont les noirs, les juifs, les francs-maçons qui nous font la guerre économique ». Autrement dit, c'est dans une optique résolument raciste et antisémite que Maurras utilisait l'expression. Ce n'est pas avec ces connotations que cette métaphore va être développée ici !

Louis Renault a utilisé l'expression dans les cahiers de sa Société, vers 1920.

En 1935, le Président Roosevelt, dans un discours prononcé à Atlanta, a proposé au chancelier Hitler « faisons-nous la guerre commerciale, la guerre qui nous enrichira tous, plutôt que la guerre qui meurtrit les chairs ». Il n'a donc pas parlé de guerre économique qui se traduit très mal en anglais (economic warfare, economic war ou economic battle). Inutile de préciser la façon dont Hitler répondit à cette proposition.

En 1941, c'est le Chancelier du 3ème Reich lui-même qui utilisera l'expression dans un discours prononcé à l'occasion du 21ème anniversaire du petit parti nazi qu'Hitler avait créé en 1921 (ou plutôt sur lequel il avait fait une OPA). Dans la plaquette éditée à l'occasion de cet anniversaire célébré à Nuremberg, Hitler écrivait : « il n'y a plus de guerre économique en Allemagne. Il n'y a plus de guerre économique en Allemagne car l'Allemagne est unifiée et il n'y a plus de conflits entre ouvriers allemands, bourgeois allemands et aristocrates allemands ». Bref, pour Hitler la guerre économique, c'était la lutte des classes.

Pourquoi peut-on parler aujourd'hui de guerre économique mondiale ? De 1945, c'est-à-dire de la fin de la seconde guerre mondiale, au début des années 60, l'Europe et le Japon ont été plongés dans la reconstruction qui a fait suite aux destructions de la seconde guerre mondiale. Pendant cette période, les P.N.B. des Etats européens et du Japon ont cru au rythme d'environ 4 % par an. Le commerce international a également augmenté au même rythme, c'est-à-dire que la part du commerce international dans la richesse mondiale est restée la même. A partir du début des années 60 et plus précisément de 1962-63, un phénomène nouveau a fait son apparition : le commerce mondial s'est mis à croître beaucoup plus vite en volume que la richesse mondiale qui a également accéléré sa croissance de 4 à 5 voire 6 % pour certains pays et ceci jusqu'en 1973, c'est-à-dire jusqu'à la première crise pétrolière. Durant cette décennie, le commerce mondial a lui, cru à un rythme annuel supérieur de près de 7 % à celui du PNB mondial. Un tel taux de croissance sur 10 ans correspond à un doublement : ce qui veut dire que la part du commerce international dans la richesse mondiale a doublé de 1962-63 à 1973. De 1973 à aujourd'hui, le PNB mondial et le commerce international ont crû de façon beaucoup plus erratique (en 1974, la plupart des pays ont été dans le rouge avec des taux de croissance négatifs). La deuxième crise pétrolière de 1979 a une nouvelle fois coupé les ailes d'une croissance au redémarrage progressif, qui a repris sa marche en avant pendant que le commerce international croissait de nouveau plus vite que la richesse mondiale. Et de nouveau, de 1980 à aujourd'hui la part du commerce a presque doublé par rapport au PNB mondial ; ce qui signifie que de 1962-63 à 1997, la part des échanges entre les nations a triplé voire quadruplé dans la richesse mondiale.

En Allemagne, par exemple, la part du commerce extérieur dans le PNB est passée de 7 à 8 % au début des années 60 à 33 % aujourd'hui, ce taux étant un peu inférieur en France, nettement plus faible aux Etats-Unis et au Japon dont les territoires économiques sont importants au point de se suffire davantage à eux-mêmes.

Le développement exponentiel des télécommunications, des supertankers, des conteneurs, des transports par pipe-lines, des trains à grande vitesse, des transactions électroniques, du réseau internet, la digitalisation et son incidence sur le métabolisme des produits et des services, ont renforcé la mobilité des marchandises et des services. La nouvelle économie globale se meut dans le brouhaha et la furie, et les trains dans lesquels il faut impérativement sauter passent de plus en plus rapidement. Communication, information, images forment désormais l'essentiel de nos économies auxquelles les hommes n'ont jamais cessé de rajouter de nouvelles couches. Ailleurs, l'électronique et l'informatique déplacent la matière comme dans l'automobile par exemple.

Pareto avait raison, qui avait démontré au XIXème siècle que la liberté du commerce international permettrait à l'ensemble des consommateurs mondiaux de bénéficier des conditions d'achat les plus favorables. Il n'avait cependant pas prévu que le « gâteau global » s'accroît à un rythme aussi diabolique.

Autrement dit, aujourd'hui, sur chaque méridien du monde se croisent des navires chargés des mêmes produits et cette boulimie d'échanges de produits industriels pour l'essentiel, 7.000 milliards de dollars annuellement, 10 à 11.000 si l'on y ajoute les services et les invisibles, démontre que les nations se livrent à une compétition effrénée qui a toutes les caractéristiques d'une guerre dont les acteurs seraient les entreprises et les firmes multinationales qui, par le biais de leur implantation industrielle et scientifique à l'étranger, consolident leurs exportations. Car nous savons maintenant (depuis les études d'une mission américaine dirigée par le sénateur Ribicoff) qu'une entreprise multinationale exporte finalement davantage pour le compte de son pays d'origine grâce à l'extension de son réseau mondial qu'une entreprise exportatrice dépourvue d'implantation au niveau planétaire. Car ce réseau, en lui permettant de naturaliser ses produits à l'étranger, accroît sa capacité exportatrice. Ainsi s'explique la croissance des investissements directs à l'étranger dont les montants ont été multipliés par 25 au cours de ce dernier quart de siècle. La production internationale prend en apparence le pas sur les exportations qu'en réalité elle contribue à développer, ne serait-ce que par les importations de composants.

Le poids des accords régionaux y joue un rôle : plus de la moitié du commerce mondial s'effectue dans le cadre d'espaces régionaux relativement homogènes.

Bref, les combattants de cette forme de guerre sont les entreprises exportatrices et les multinationales ; les nations qui gagnent sont celles qui réussissent à avoir un commerce extérieur suréquilibré et important par rapport au PNB (ces deux caractéristiques allant souvent de pair) et qui, de ce fait, créent des emplois et des revenus croissants chez elle parfois au détriment des voisins. Et les morts de la guerre économique sont les chômeurs et les misérables, les exclus de la croissance.

Cette compétition a deux caractéristiques ; la première est celle d'« un jeu à somme nulle » car les surcroûts d'exportations de certaines nations sont compensés par les déficits de la balance du commerce extérieur des autres. Quand le Japon ou l'Allemagne surexportent, d'autres pays dont hélas la France jusqu'à une époque récente, ont un déficit significatif de leur commerce extérieur mais, au total, au niveau de la planète, les choses s'équilibrent.

Mais c'est aussi et surtout un jeu à somme positive dans la mesure où le commerce international stimule le développement économique et est donc probablement l'une des

principales causes du formidable enrichissement moyen des pays développés de la planète que nous avons connu au cours des trois dernières décennies. Et même d'un certain nombre de pays du tiers-monde qui en ont profité pour décoller. D'autres nations en voie de développement qui n'ont pas progressé au même degré ont quand même profité de ce climat de croissance pour accroître légèrement les revenus de leurs ressortissants. Toute nation qui ne fait pas preuve de la mobilisation nécessaire ou qui s'exclut de cette forme de compétition, voit son niveau de vie régresser en valeur relative par rapport aux autres. Tel est le cas de la Grande Bretagne qui avec une belle constance, depuis la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'aux années 80, a vu son PNB croître moins vite que celui de toutes les autres grandes nations développées.

Comment ne pas utiliser l'expression de guerre économique quand on voit -en particulier aux Etats-Unis- que des pans entiers de l'industrie ont disparu en conséquence de cette compétition effrénée à laquelle se livrent les entreprises et les nations au niveau planétaire : une partie de l'électronique, de l'industrie automobile, sans parler, bien sûr, des secteurs qui ont sombré depuis longtemps, comme celui des appareils photographiques, des motos et quelques autres. Et quand l'on constate qu'ainsi des centaines de milliers d'emplois ont été détruits aux Etats-Unis, l'on est fondé à penser que cette métaphore militaire n'est pas trop forte.

Partout dans le monde le maître mot est : pouvoir d'achat. Et il indique bien que le besoin de consommer recouvre une compétition, voire une guerre. Comme l'avait déjà remarqué l'auteur de la richesse des nations, la recherche de revenus élevés est le moyen de satisfaire ambition et goût du pouvoir. Avec une économie de l'offre et de la demande abondante, on assiste à l'avènement du client-roi pour qui la consommation est indissociable du bonheur. Les acteurs du changement de ces quarante dernières années ont donc été les consommateurs qui sacrifient au Veau d'or de la consommation - les richesses accumulées par les plus riches n'ont plus aucun rapport avec leurs besoins réels- avec la ferveur et l'intensité que d'autres générations réservaient à des causes plus exaltantes. Mais les besoins à combler sont tels chez les pauvres que les excès des uns ne condamnent pas nécessairement les effets bienfaisants de la compétition internationale pour le plus grand nombre, car même les pays les plus développés ont leur Sud avec leur poids de misères. En trente ans, l'écart entre les revenus moyens des plus pauvres et des plus riches a doublé, de 30 à 60 (et les dix plus grosses fortunes de la planète représentent la richesse de la totalité des pays les plus pauvres). Mais en sens inverse, deux Asiatiques sur dix vivent aujourd'hui dans la misère contre six sur dix en 1975.

Cette compétition devra pourtant s'assagir : si l'on extrapole la situation actuelle, le commerce international, qui représente déjà le tiers de la richesse produite annuellement par la planète, devrait en représenter les deux tiers avant 2010 et l'humanité travaillera 3 jours sur 3 pour l'exportation dans 30 ans. En France, par exemple, toute notre production de biens et services sera exportée tandis que nous importerons en sens inverse l'équivalent de la richesse produite par notre pays. Une fois de plus, une exponentielle de l'activité humaine risque de se fracasser contre un mur.

Depuis quatre ou cinq ans, un ralentissement de la croissance ponctué par des stagnations, voire des régressions, se fait sentir partout dans le monde y compris en Asie du Sud-Est où pourtant un certain nombre de nations avaient pris l'habitude de voir leur production industrielle doubler tous les quatre, cinq ou six ans. Le monde va consommer moins d'hommes pour produire les choses, pour paraphraser François Perroux. La croissance des industries de l'information a provoqué partout des dérégulations, baisses de prix qui ont « fluidifié »

l'économie et créé un nouveau champ de forces qui tend à reformater le monde. Nous y reviendrons.

Toujours pour utiliser la métaphore militaire, seront passées en revue brièvement les armes de cette compétition et ensuite les barrières qui en limitent le développement, puis au niveau des grands combattants, Japon, Etats-Unis, les pays européens et l'Europe considérée comme un ensemble, les atouts dont disposent ces entités dans cette compétition des temps modernes.

Les armes

L'arme la plus importante c'est l'innovation car c'est par l'innovation que l'on conquiert des positions stratégiques sur le marché mondial : innovation en matière de produits, de services, de gestion de l'entreprise,...

L'innovation n'est pas la recherche-développement mais l'innovation et la recherche-développement ne sont pas sans lien, ce qui veut dire que les groupes qui font un effort intense, permanent, continu, de recherche-développement sont ceux qui innovent le plus et qui, de ce fait, tirent leur épingle du jeu dans la compétition économique.

Cette arme est importante au niveau des entreprises, c'est-à-dire au niveau micro-économique. Elle l'est, bien sûr, au niveau macro-économique et donc au niveau des Etats cette fois. Les nations qui ont un taux de recherche-développement important, surtout quand celui-ci est orienté vers la recherche appliquée, se comportent mieux et portent plus haut leurs couleurs dans la compétition internationale.

Les économistes savent aujourd'hui, des études récentes l'ont confirmé, qu'il y a une corrélation très étroite entre le taux de croissance du produit brut d'une nation à long terme et le taux de croissance de sa R-D, ainsi qu'entre le taux de croissance du PNB et le taux de R-D rapporté à ce PNB. Ce qui veut dire par exemple que les nations qui ont un taux de recherche-développement de 3 % par rapport à leur PNB, objectif que toutes les nations développées cherchent à atteindre et que nous, français, avons tangenté vers le début des années 70 se comportent mieux sur le long terme que celles qui en restent à un taux de 2 % comme c'était le cas des Etats-Unis jusqu'à une époque récente.

Cette corrélation existe aussi bien au niveau de la recherche-développement en valeur absolue, c'est dire qu'il y a un effet de taille dans la guerre économique. A taux de recherche-développement équivalent par rapport au PNB, David ne triomphe pas de Goliath dans la compétition internationale économique.

La deuxième munition de la guerre économique est la productivité. Cela semble évident. Cela l'est un peu moins si l'on regarde les choses de plus près, au travers de l'exemple suivant.

La compétitivité de l'industrie française est supérieure dans de nombreuses branches à celle de l'industrie germanique, même si nous passons notre temps à admirer ce que font nos voisins d'Outre-Rhin. Car les Allemands exportent bien davantage que nous, ont moins de chômeurs

que nous et un niveau de vie plus élevé que le nôtre. Cette contradiction, il faut en rechercher l'explication dans le fait que dans la guerre économique comme d'ailleurs dans d'autres formes de guerre, la ténacité, la continuité, la persévérance jouent un rôle important. Cela fait 30 ans que l'Allemagne développe un potentiel industriel de qualité avec l'appui de puissants réseaux commerciaux et de maintenance à l'étranger, lesquels ont créé la réputation de qualité des produits allemands. Cette réputation est telle aujourd'hui que les produits germaniques peuvent se vendre plus cher que les produits concurrents, cet écart de prix faisant plus que compenser les écarts de prix de revient liés à la productivité.

La continuité dans un taux de croissance moyen peut porter davantage de fruits que des périodes de croissance brillantes mais éphémères.

La troisième munition est le taux d'épargne. Au niveau des entreprises, un taux d'épargne national élevé se traduit par le fait que les entreprises trouvent à financer leurs investissements alors qu'une maigre épargne, mobilisée en priorité par l'immobilier et les services, n'irrigue pas suffisamment les secteurs industriels. Au niveau macro-économique, l'on sait qu'il y a une corrélation très forte entre le taux d'épargne à long terme et le taux de croissance du PNB. C'est particulièrement vrai du Japon qui a le taux d'épargne le plus élevé au monde, et c'est également vrai en sens inverse des Etats-Unis qui ont, au contraire, un taux d'épargne médiocre. On peut voir les conséquences de ces comportements au niveau du développement économique des deux nations jusqu'à la fin des années 80.

Quatrième atout, le consensus social qui fait que dans une entreprise les travailleurs, l'encadrement, l'animation, ont foi dans le développement de la communauté dans laquelle ils travaillent. Ils marchent du même pied, ce qui permet cette continuité qui paraît jouer un rôle important dans la guerre économique. C'est vrai bien sûr au niveau de la nation qui doit, elle aussi, pratiquer un minimum de consensus social pour bien se comporter dans cette forme de compétition. Dans ce domaine encore, quand on regarde la façon dont se passent les choses au Japon et aux Etats-Unis, on s'aperçoit que c'est la nation qui a le consensus social le plus fort qui triomphe dans la compétition internationale et la nation qui a aujourd'hui le consensus social le plus faible qui perd des places.

Le consensus culturel joue également un rôle important. Il ajoute au consensus social l'attachement à un certain nombre de traditions et de valeurs et une certaine histoire commune. L'exemple du Japon est là encore particulièrement probant.

Enfin, le dernier atout que je citerai, ce qui ne veut pas dire qu'il soit le moins important, c'est le degré d'éducation d'une nation, et au niveau des entreprises, le professionnalisme des employés. Il est clair que plus le niveau d'éducation générale d'une nation est élevé, cohérent, homogène, et plus une nation est capable de donner les coups de collier qui s'imposent, de réagir avec l'intelligence et le degré de mobilisation nécessaires. Dans ce domaine encore, l'exemple du Japon est particulièrement éclairant. Le taux de réussite au niveau du baccalauréat y est le plus élevé du monde. Aux Etats-Unis, depuis quelques décennies, c'est le taux d'illétrisme qui bat des records. Et l'on voit bien les effets dévastateurs de deux politiques d'éducation très différentes, nous autres Français nous situant heureusement plus près du Japon que des Etats-Unis mais sans atteindre tout à fait le niveau de formation nippon.

C'est ce niveau d'éducation élevé des Japonais qui leur a permis de faire bonne figure en matière de recherche depuis maintenant plus de vingt ans puisqu'à l'imitation des Occidentaux

par les Japonais en matière de technologie, s'est substituée l'imitation des Japonais par les Occidentaux. Car, depuis les années 60, un taux d'éducation élevé a fait surgir au Japon une classe de scientifiques et de chercheurs qui ont propulsé le pays au premier plan de l'activité technologique.

Les défenses

Un mot des barrières maintenant. La première protection, bien sûr, est celle des droits de douane. Il y a 40 ans, cette barrière était importante. Elle représentait plus de 40 % du prix de ces produits. Elle limitait fortement les échanges par la viscosité qu'elle créait au niveau du commerce international. En 1961, tout de suite après son élection à la présidence des Etats-Unis, J.F. Kennedy - dans la foulée d'une négociation antérieure, le Dillon Round, a lancé une nouvelle grande négociation internationale au sein du GATT afin de réduire fortement les droits de douane. Cette négociation qu'on a d'ailleurs qualifiée de « Kennedy Round » (encore une expression imagée qui conforte une autre image, celle de la guerre économique) s'est achevée en 1967-68, c'est-à-dire longtemps après l'assassinat de Kennedy, par un désarmement qui a conduit les droits de douane à ne plus représenter en moyenne que quelques pour cent du prix des produits, avec bien sûr des écarts importants en faveur de certaines branches pour protéger des secteurs industriels particulièrement menacés dans plusieurs pays. C'est peut-être à ce désarmement douanier, initié par un président américain qu'on peut imputer le démarrage de la croissance boulimique du commerce international vers le milieu des années 60.

Le Président Nixon, aussitôt élu, a, lui aussi, engagé un nouveau round de négociations au sein du GATT qui s'est terminé bien après la mort, politique cette fois, du président américain. A l'occasion de cette négociation que l'on a baptisée « Nixon Round » les droits douaniers se sont réduits à des murets de fortune. Aujourd'hui, l'Uruguay Round a réduit les droits de douane résiduels à quasiment zéro (3,5 % en moyenne) et a amorcé l'extension de ce désarmement aux services et aux produits agricole qui n'étaient pas visés par les négociations antérieures. Il a débouché à Marrakech sur la création d'une organisation mondiale du commerce (O.M.C.) au sein de laquelle devront être débattus, selon la thèse française, les problèmes du commerce international et tout particulièrement celui du dumping social (travail des femmes, des enfants et des prisonniers) et des protections monétaires par sous évaluation de certaines parités. Le prochain « Millenium Round » traitera également de l'agriculture, des services et peut-être de la protection des investissements (négociation avortée au sein de l'OCDE).

Voici pour la première barrière dans la compétition économique. La seconde réside dans les protections monétaires.

Car la nature économique a horreur du vide. A partir du moment où les protections douanières se sont quasiment évanouies, une nouvelle forme de protection a fait son apparition en 1971, époque à laquelle R. Nixon, voyant apparaître un déficit important du commerce extérieur pour la première fois dans l'histoire des Etats-Unis, a dévalué le dollar. Nous avons aujourd'hui oublié cet épisode car toutes les monnaies flottent les unes par rapport aux autres, mais à l'époque cette dévaluation a ébranlé tout le système antérieur, bâti peu de temps avant

la seconde guerre mondiale et qui avait créé une relative stabilité dans le domaine monétaire international. Cette première dévaluation du dollar a été une telle surprise qu'on l'a d'ailleurs qualifiée de « Nixon-shock ».

A la suite de cette dévaluation, comme toujours en pareil cas -et les économistes le savent bien- se sont produits ses effets pervers c'est-à-dire que le déficit du commerce extérieur s'est aggravé pour la bonne raison que la dévaluation a surenchéri le prix des importations et diminué celui des exportations tandis que l'accroissement massif des exportations qui aurait dû l'accompagner n'a pas produit ses effets tout de suite. En 1973, Nixon n'a pas eu la patience d'attendre et il a dévalué une deuxième fois le dollar ouvrant la voie au flottement général des monnaies de toutes les nations du monde.

C'est par de semblables dévaluations que beaucoup de pays se sont, depuis, protégés d'échanges trop agressifs qui auraient conduit un certain nombre de secteurs industriels à en subir les effets dévastateurs. Par des glissements instantanés ou progressifs de leurs monnaies qui ont eu finalement, au bout de quelques semaines ou de quelques mois, les mêmes effets qu'une franche dévaluation, de nombreuses nations ont ainsi protégé des pans entiers de leur industrie. Tel a été malheureusement le cas de la France qui a joué à ce petit jeu un certain nombre de fois depuis le second Nixon-Shock. On trouve là également l'explication de la chute du dollar contre toutes les autres monnaies jusqu'à il y a un an. On sait pourtant maintenant qu'au contraire la meilleure façon de se muscler dans la guerre économique, c'est d'avoir une monnaie forte et stable, qui oblige à des surcroûts d'efforts bénéfiques pour le tissu économique de la nation.

La troisième forme de protection est de nature non tarifaire. Il s'agit des entraves de toutes natures au commerce international. Le GATT en a recensé 6 ou 7.000 et tente d'en limiter le nombre. Quelques exemples : les américains appliquaient il y a encore peu leurs droits de douane non pas sur le prix des produits importés mais sur le prix du produit américain le plus cher du secteur, ce qui permettait de gagner déjà ainsi 20 à 30 % sur l'assiette. Il s'agit de « l'american selling price ». Aux Etats-Unis toujours, il y a « buy american act » qui interdit par exemple d'importer un centimètre de fibre susceptible d'entrer dans la confection d'une paire de chaussettes, qui pourrait elle-même être utilisée par l'armée américaine.

En matière de normes, le florilège des protections nées de l'imagination humaine est sans limite dès lors qu'une industrie est menacée. Dans le début des années 70, les réfrigérateurs français fabriqués par les firmes Brandt et Thomson se voyaient soumis à une forte concurrence des réfrigérateurs Zanussi d'origine italienne. Bien entendu, les responsables de Thomson et de Brandt accusaient les italiens de dumping et appelaient au secours les pouvoirs publics français. Ceux-ci ont mis en oeuvre à l'époque une norme de dimensions pour les réfrigérateurs, interdisant ainsi l'importation de réfrigérateurs italiens. Mais les ingénieurs transalpins, dont on connaît l'agilité d'esprit, ont mis moins de trois mois pour fabriquer des réfrigérateurs aux normes françaises qui ont de nouveau déferlé sur le marché français. Cette fois, on a demandé aux ingénieurs français de faire preuve d'un peu plus de technicité et une nouvelle norme a bouleversé les performances techniques et thermiques des réfrigérateurs. Avec un délai de six mois, nos amis transalpins ont de nouveau mis au point des réfrigérateurs aux normes tricolores qui ont ébranlé la santé des deux champions français du secteur. Quelques mois plus tard, Zanussi déposait son bilan, ce qui semblerait accréditer la thèse selon laquelle rien n'est jamais totalement blanc ou noir dans ce bas monde.

Un autre exemple montre qu'il faut savoir faire preuve de prudence dans l'interprétation des phénomènes humains : le boeing 727 que nous avons tous emprunté d'innombrables fois, n'a pas été agréé en Grande-Bretagne pendant les années 70, alors que 1.200 exemplaires de cet appareil volaient déjà sous les couleurs d'une cinquantaine de compagnies aériennes de l'époque. Les autorités britanniques excipaient d'un problème d'arrimage des réacteurs qui menaçait la sécurité de l'appareil. Puis, à partir du début des années 80, les Anglais ont agréé le 727 qui a donc volé sous les couleurs de British Airways. Pourquoi ? Parce que jusqu'à la fin des années 70, le BAC 111 ou le TRIDENT fabriqué par la British Aircraft était un concurrent direct du 727 de Boeing. A la fin des années 70, les Anglais n'ont pu que constater les médiocres performances de leurs appareils et, avec le réalisme qui les caractérise, ont homologué le 727 afin que British Airways puisse se battre à armes égales avec les autres compagnies aériennes. Curieusement, deux ou trois ans plus tard, on s'est aperçu que le 727 avait effectivement un problème du côté de la nacelle d'arrimage des réacteurs à la voiture ; ce qui a amené Boeing à modifier légèrement la conception de l'appareil...

Un cas espagnol, pour changer de matériel et de pays. Nos amis espagnols boivent curieusement plus de thé que les britanniques et ils consomment donc plus de théières. Une norme espagnole spécifie que les théières utilisées en Espagne doivent résister à une chute de 10 mètres et à une surpression d'un bar, ce qui semblerait accréditer l'idée que les lois de la physique ne sont pas tout à fait les mêmes de part et d'autre des Pyrénées...

L'on pourrait citer des centaines d'exemples de comportement de cette nature inspirés par le protectionnisme. Cette troisième catégorie de protections subsiste encore largement aujourd'hui et constitue une entrave aux échanges qui est peut-être, d'une certaine façon, la bienvenue car on peut se demander jusqu'à quelles extrémités aurait crû le commerce international si sa fluidité était totale. On sait bien que les arbres ne grimpent jamais jusqu'au ciel, mais dans le domaine du commerce international, l'on sait pourquoi.

L'on peut maintenant en venir aux nations combattantes dont on va essayer de brosser très rapidement les caractéristiques.

Les nations combattantes

Le Japon est bien entendu la nation qui a porté au plus haut ses couleurs dans cette forme de conflit, comme si elle avait cherché à prendre une revanche sur la défaite de la seconde guerre mondiale, ce dont on peut d'ailleurs trouver un indice dans le discours de l'Empereur Hiro-Hito par lequel celui-ci a accepté l'ultimatum de Potsdam des Alliés en août 1945. Lors de ce fameux discours radiodiffusé que tous ses sujets ont écouté prosternés, après d'ailleurs que l'empereur ait triomphé d'un coup d'état organisé par les jeunes militaires qui ne voulaient pas accepter la reddition du Japon, le souverain japonais a terminé en disant en substance : nous avons subi un sort contraire et nous devons accepter l'arrêt des combats afin de permettre aux Japonais de survivre, au Japon de se redéployer et à la nation japonaise de jouer à nouveau un rôle essentiel dans le monde en restant en phase avec le progrès.

L'empereur Hiro-Hito n'a pas expressément parlé de redéploiement économique, mais on peut se poser la question de savoir si ses propos n'étaient pas néanmoins prémonitoires. En tout cas, il est aveuglant aujourd'hui que, consciemment ou inconsciemment, tout se passe comme si les japonais ont pris cette forme de revanche sur nous européens et sur les américains. Quand on passe en revue les atouts dont ils ont disposé dans la guerre économique jusqu'à la fin des années 80, force est de constater qu'ils les possédaient tous au plus haut degré. Il est inutile de s'appesantir sur le taux de robotisation et de productivité des usines japonaises, la plus spectaculaire étant l'usine qui fabrique elle-même des robots au pied du Mont Fuji, dans laquelle on veut peu de trace d'activité humaine.

Du côté de la recherche-développement, le taux de R et D du Japon a presque atteint 3 % du PNB alors que nous en sommes à un peu plus de 2 %. Les américains et les européens ont rétrogradé depuis 1970, époque à laquelle l'objectif d'un taux de 3 % ne paraissait pas irréaliste. Conscient de l'importance du phénomène, le président Bush dans son discours sur l'état de l'Union puis Bill Clinton depuis son élection et son Vice-Président Al Gore ont insisté sur la nécessité pour les Etats-Unis d'accroître leur effort de recherche.

Troisième atout, le consensus social : il est total au Japon, enfin, il l'était car on peut commencer à se demander s'il ne va pas s'effiloche dans l'avenir tant l'attrait de la vie « western » se répand parmi les jeunes et les moins jeunes. Du côté du taux d'épargne et du système éducatif, on a vu les performances du système japonais.

A l'autre extrémité du spectre, les Etats-Unis disposaient de munitions de mauvaise qualité : la productivité y était une des plus faibles du monde développé, le taux de recherche développement également. S'agissant du consensus social, on peut plutôt parler de déchirure et on en a hélas des témoignages tous les jours. Un exemple tout de même assez frappant : le taux de mortalité infantile à Harlem est supérieur à celui du Bangladesh. S'agissant du degré d'éducation, le nombre d'illettrés américains est l'un des plus élevés du monde développé. Le taux d'épargne y est l'un des plus faibles de l'OCDE.

Bref, les Etats-Unis étaient d'une certaine façon en perdition dans la guerre économique. Ceci se traduisant par un taux de croissance de leur PNB qui fut inférieur à celui de plusieurs des autres combattants pendant près de 30 ans. En conséquence, leur poids dans la richesse mondiale a été divisé par près de deux pendant cette période : les Etats-Unis représentaient 50 % de la richesse mondiale dans le début des années 60. Ils en pèsent aujourd'hui le quart. Les phénomènes évoqués ont sur le long terme une traduction qui peut être très meurtrière. Mais il reste que les facultés de rebond des américains sont immenses quand le pays est menacé. Ce sera le cas à partir du début des années 90 quand la croissance de l'Amérique s'accélénera et dépassera celle de l'Europe d'un bon demi-point par an. Au même moment, le Japon entrera dans une stagnation dont il n'est toujours pas sorti. Et ceci par une inversion de la qualité de ses armes qui a orienté l'archipel nippon vers le précipice tandis que les Etats-Unis avec un armement économique régénéré réadministraient des preuves de leur combativité sur le plan économique.

Ainsi ces deux nations nous ont-elles démontré que la guerre économique n'est jamais définitivement gagnée ni perdue.

En Europe, la Grande-Bretagne a décliné régulièrement depuis la fin de la seconde guerre mondiale par rapport aux autres nations européennes comme si elle s'était trop bien comportée

lors de la période 1939-1945 et comme si elle pratiquait, que l'on pardonne cette image, le « repos du guerrier » dans la guerre économique. Son renouveau depuis une dizaine d'années n'en est que plus spectaculaire.

L'Allemagne, comme le Japon, possède toutes les munitions de la guerre économique et elle aussi, d'une certaine façon, prend sa revanche sur l'issue de la seconde guerre mondiale. Comme au Japon, mais de façon peut-être moins spectaculaire, toutes les volontés sont concentrées vers cette nouvelle forme de conquête. L'intégration de l'Allemagne de l'Est a toutefois amoindri le dynamisme de l'ensemble.

Quant à la France, elle est alternativement dans un camp et dans l'autre, avec une périodicité d'une moyenne de 10 ans (qui varie entre 6 et 13 ans). Nous sommes constants, sérieux, raisonnables pendant plusieurs années, puis légers et frivoles au cours des années suivantes.

Tout ceci n'a pas forcément à voir avec les clivages politiques : depuis 8 ans, nous vivons une époque que l'on peut qualifier de rigoureuse et de sérieuse alors que nous avons vécu des alternances de gouvernements de droite et de gauche.

Espérons que pour une fois nous allons nous engager dans la voie de la vertu pour une durée plus longue que celles que nous avons connues dans le passé, ce qui nous permettra peut-être de songer avec nostalgie à la prévision qu'un certain nombre de futurologues avaient dessinée pour la France à la fin des années 60, c'est-à-dire un rôle de troisième nation mondiale après les Etats-Unis, le Japon et devant l'Allemagne. En réalité, ce genre de prévision limitée à une nation communautaire n'aura bientôt plus grand sens puisque avant la fin du siècle nous ne mesurerons plus tant notre PNB par rapport à celui de l'Allemagne, que celui de l'Europe par rapport à ceux du Japon et des Etats-Unis. Car l'émergence d'une nation européenne est une nécessité vitale pour les nations de la communauté : il y a un effet de taille dans la guerre économique et seule l'Europe entrera de plain-pied dans le club des géants de la compétition internationale. Une deuxième raison qui milite en faveur de l'Europe réside dans l'existence sur notre flan oriental d'une nation qui a la taille économique du Japon. L'Allemagne réunifiée, si on lui associe tous les territoires de langue germanique qui lui sont proches économiquement, et en particulier l'Autriche, a effectivement la taille du Japon en nombre d'habitants et en richesse, ce qui veut dire que cette Allemagne a la dimension nécessaire pour affronter seule le Japon et les Etats-Unis, et qu'elle peut à la limite s'abstraire de l'Europe pour combattre sous son propre drapeau avec des atouts suffisants pour gagner et faire gagner les allemands en terme de revenus et d'emplois.

Raison de plus pour que nous, français, souhaitions arrimer l'Allemagne à l'Europe car si cette nation était le jeu de force centrifuges, il est clair que le reste de l'Europe volerait en éclats et que la France, la Grande-Bretagne, l'Espagne, l'Italie, se retrouveraient dans la situation de combattants de taille moyenne face aux géants américain, japonais et allemand.

Les nations en voie de développement, bien sûr, jouent un rôle non négligeable dans la compétition économique mondiale. Une partie du tiers-monde est déjà immergée dans cette compétition, s'agissant d'un certain nombre de pays d'Asie du sud-est (les quatre dragons et les bébés-tigres depuis peu) qui ont dépassé le stade du décollage grâce notamment à un accès privilégié au marché américain, ou de certains pays africains qui arrivent à faire croître leur PNB légèrement plus rapidement que leur population et qui profitent aussi, mais marginalement, des avantages de la guerre économique. Pour les pays en voie de

développement, la recette du développement est maintenant connue. Elle peut se résumer ainsi : libéralisme économique, démocratie politique (les deux allant de pair) et accès aux marchés des pays développés.

* * *

*

L'intelligence économique, nouveau sang des entreprises

Dans ce contexte, l'intelligence économique consiste pour l'Etat à créer un environnement favorable à ses entreprises et à les mobiliser ; pour les entreprises à connaître leur situation sur le marché mondial, celle de leurs principales concurrentes, l'état de l'art (science et technologie) dans leur domaine d'activité, enfin les caractéristiques économiques, sociales, politiques et culturelles de leur champ d'expansion.

Au niveau de l'Etat, il s'agit d'aider les entreprises à mieux appréhender les multiples facteurs mondiaux qui conditionnent le développement scientifique, technologique, industriel et économique. Les agences du secteur du renseignement doivent contribuer à ce recensement.

L'Etat doit en outre créer un environnement favorable aux entreprises sans descendre dans l'arène au niveau micro-économique. Il lui appartient de mettre en oeuvre des politiques en matière de fiscalité, d'encouragement à la recherche-développement, d'aménagement du territoire, d'infrastructures, de formation professionnelle, ... encourageant les entreprises à porter haut les couleurs de la France dans la compétition économique. Mais les entreprises forment d'une certaine façon un corps social que l'Etat peut chercher à mobiliser comme il sut le faire dans les années 60 et le début des années 70, époque à laquelle la production industrielle et le PNB de la France augmentèrent plus rapidement que ceux de nos voisins (d'un demi-point à un point et demi par an).

Notre plus grande immersion dans les échanges mondiaux ne nous interdit pas de tenter de renouer avec un passé dont il conviendrait d'étudier les ressorts.

Les entreprises, petites, moyennes ou grandes, quant à elles, doivent apprendre à connaître pour chaque créneau d'activité leur part du marché mondial et apprécier leur présence commerciale industrielle, technologique et scientifique dans les grands espaces économiques d'aujourd'hui : Europe, Amérique du Nord, Amérique Latine, Asie du Sud-Est (pour en prévoir le rebond), ... qu'elles doivent fréquenter assidûment.

Il leur est également indispensable de connaître les données de la concurrence au niveau mondial, qu'il s'agisse de la place des concurrents, de leur stratégie, de l'état de leur technologie, de leur recherche et de la santé des nombreux pays où elles doivent ambitionner de s'implanter industriellement et même désormais scientifiquement. Et ceci en créant peut-être

une fonction intelligence économique dans leur sein, en utilisant tous les systèmes d'information disponibles (ADIT, CFCE, banques de données, cabinets de conseil,...), en suscitant une communauté de l'intelligence économique avec le secteur public pour mise en oeuvre d'un dispositif national simple et évolutif. Bref les entreprises doivent considérer l'information économique comme une donnée marchande qu'il est essentiel de se procurer, afin de se doter d'une capacité d'anticipation.

Les cas du Japon et des Etats-Unis sont particulièrement éloquentes dans ce domaine. Plus de 10.000 spécialistes de la collecte organisée d'informations industrielles travaillent dans le premier pays, répartis entre des agences privées de recherche et des agences publiques. Cette nation a porté à un niveau exceptionnel la veille économique et technologique dont les dépenses représentent, semble-t-il, 1,5 % du chiffre d'affaires des grandes entreprises industrielles nippones.

Pourquoi les sociétés françaises, qui en sont encore loin aujourd'hui, ne se fixeraient-elles pas l'objectif de consacrer tendanciellement **1 % de leur chiffre d'affaires** à la collecte de toutes les informations nécessaires à l'élaboration de leur stratégie de développement dans un contexte à évolution mondiale rapide, et ceci afin de perdre toute myopie à l'égard d'un marché devenu irréversiblement planétaire. Car la seule chose qui coûte plus cher que l'information est l'absence d'information.

Et ne se mettraient-elles pas à niveau en ce qui concerne les technologies de l'information en dominant l'usage et en fréquentant la production. La « mise en réseau » des cerveaux humains peut donner une nouvelle chance à nos chercheurs, cadres, salariés, s'ils savent faire preuve d'ambition pour notre pays et pour l'Europe, notre terrain de redéploiement.

* * *

*

Pourquoi nous combattons

La globalisation résultat de la généralisation de la compétition économique se traduit pour les êtres humains par du travail et des revenus, donc par un standing social et ceci est important dans la conjoncture que nous connaissons en terme de chômage et d'apparition de poches de misère. Plus concrètement et trivialement, la guerre économique débouche sur la consommation de confort matériel et d'images de toute nature.

L'extrême richesse et l'extrême pauvreté se regardent par écrans de télévision interposés. Des milliards d'être humains ne pourront rester durablement à l'écart du grand mouvement qui entraîne la partie développée de la planète. Car dans les bas-fonds de la misère, nombreux sont ceux qui sont prêts à suivre le premier gourou venu.

L'on doit peut-être cependant à la guerre économique, qui a canalisé les pulsions guerrières des peuples vers une forme de combat plus pacifique, une limitation des autres conflits. Bien sûr, elle n'a pas permis leur extinction au Proche-Orient, en Asie du Sud-Est, en Afrique. Mais à tout le moins, peut-on constater qu'il y a là rien de comparable aux grands conflits du passé. Souhaitons donc longue vie à la guerre économique à condition qu'elle s'assagisse un peu et qu'elle apporte aux combattants d'autres satisfactions que celles purement matérielles sur lesquelles elle a débouché jusqu'à présent. Nous combattions égoïstement pour notre confort de nantis. Il nous faudra désormais effectuer un douloureux retour à la réalité, celle de la misère du Sud, des Sud qui sont chez nous, de la démographie du tiers-monde et des migrations irrésistibles qu'elle provoquera, des cauchemardesques agglomérations géantes et des nouveaux sauvages urbains qu'elles engendreront, des menaces sur notre écosystème.

La compétition économique est basée sur la généralisation du libéralisme dont les effets bénéfiques ne sont plus à démontrer. Mais peut-on imaginer qu'un système unique de cette nature pourrait subsister si nous n'arrivions pas à le doter d'un minimum de morale, d'un code éthique qui permettrait la suppression d'enrichissements sans cause provocateurs, des bulles financières artificielles... Car, dans cette hypothèse, un certain nombre d'idéologies nouvelles surgiraient, pas forcément les anciennes comme le communisme, mais l'anarchisme ou d'autres formes nouvelles de totalitarisme dont la fécondité de la nature humaine permettrait certainement l'émergence.

Au regard de l'accumulation des problèmes posés au seul modèle économique désormais en vigueur sur la planète, qui donc annonçait récemment la fin de l'histoire ? C'était oublier un peu vite que l'histoire n'a pas de happy end : les missiles et scuds de toute nature, les risques de balkanisation en Europe, les menaces sur l'écologie de la biosphère, ... ont torpillé cette sympathique utopie. L'histoire est tragique et nous ne sortons jamais de nos conflits que pour nous en créer d'autres. Et les sursauts inspirés par la famine et le fanatisme ne seront certainement pas les derniers. Le combat économique s'est installé pour quelques décennies. Il nous faut fonder sur ce constat une éthique du progrès et du bonheur. L'idéologie « molle » du libéralisme encourage les turbulences liées à la compétition industrielle internationale. L'histoire a pris le virage instable de la guerre économique.

La liste est longue des problèmes soulevés par l'exacerbation de la compétition internationale. Conflits sociaux, terrorisme, krachs boursiers, toxicomanie, délinquance sont autant de signes du manque d'équilibre de la planète et de la vulnérabilité de nos sociétés technicisées.

Une minorité de la population mondiale profite de la majorité des ressources de la planète tandis que les masses du tiers-monde subissent l'intrusion de technologies qu'elles ne dominent pas. Des milliards d'êtres humains ne pourront rester durablement à l'écart du grand mouvement qui entraîne la partie développée de la planète. Adam Smith s'étonnait des vertus de l'économie de marché qui transforme de mauvais sentiments en richesses. Mais ces richesses sont trop mal partagées pour ne pas troubler un jour le jeu du libéralisme. Beaucoup ont adopté la religion islamique pour reconquérir leur dignité, actualisant la célèbre formule de Marx sur la religion « opium du peuple ». La modernité serait-elle un don vénéneux ?

Quant au nationalisme, il renaît, tant la globalisation a fait naître le désir de recréer la spécificité. Pourtant, l'expérience de la Tour de Babel nous apprend que l'unité ne naît pas forcément du multiple. La route de l'avenir n'est pas celle de 1900.

Un combat plus exigeant

Il faut relever le gant d'une croissance qui permette à toutes les populations de la planète de se sentir chacune égale aux autres, qui forme l'intelligence créatrice de la jeunesse, qui encourage le partage du travail et des revenus, la flexibilité du mode de vie, qui permette à chacun la maîtrise de son évolution, de son modèle culturel et social. Il faut aider un développement du tiers-monde basé sur le libéralisme économique, la démocratie et l'accès aux marchés des pays développés. Il s'agit, par une mutation copernicienne, d'ajouter à la dimension économique de l'homme, mesurée au travers du P.N.B., la dimension sociale et la dimension spirituelle et de doter le libéralisme d'un code moral et déontologique, faute de quoi il serait mis en accusation au profit de nouvelles idéologies associant cynisme, anarchisme et nihilisme.

La partie du monde qui a fait le tour du supermarché aux cent mille produits, serait bien inspirée de mettre en place un capitalisme moins gaspilleur de ressources rares et de génie créateur, d'anticiper un peu ce mouvement en faisant rattraper la science par la politique.

En réalité, notre planète n'avait été jusqu'à il y a peu, qu'effleurée par les hommes. Désormais, nous commençons à l'égratigner et donc à provoquer des réactions de notre écosystème. De nombreuses études comme celle concernant le Green House Effect le démontrent maintenant. Mais il est également clair que l'on peut réagir et compenser à terme les dégâts que nous avons causés à notre environnement. Tel est déjà le cas, localement et régionalement en ce qui concerne la pollution de l'air et de l'eau. Tel sera bientôt également le cas au niveau de la planète dont nous devrions pouvoir espérer à terme respecter la température et par là le niveau des océans, ... Bien sûr, comme toujours dans l'activité humaine, le phénomène sera pendulaire. Nous corrigerons avec retard nos dégradations. Il y faudra un minimum de concertation et même de coercition au niveau planétaire. De la même façon que le XXème siècle a été celui des Etats souverains et égaux entre eux, le XXIème siècle sera celui des coopérations multinationales, de la co-souveraineté, de la toile tissée par les nations. L'importance de plus en plus grande que prend l'Organisation des Nations-Unies nous montre bien dans quelle direction que nous orientons. Cela n'ira pas sans heurts et sans reculs de la part de nations qui n'accepteront pas de gaieté de coeur des disciplines qui pourraient contrarier leur égoïste développement économique, mais la direction est évidente et les solidarités sont en voie de se nouer. Les Etats-Nations vont devoir abandonner du lest, car tout pays est désormais responsable de la planète, démographiquement, écologiquement et financièrement comme la crise de 1998 l'a montré à l'évidence.

Comme la démocratie, le libéralisme est le moins mauvais des systèmes mais il est loin d'être parfait. La frilosité des politiques qui se contentent de gérer l'histoire telle qu'elle existe est dérisoire.

L'économie de marché et la démocratie libérale vont de pair. Consolider l'économie de marché en la dotant d'un code éthique universellement reconnu, c'est aussi une façon de consolider de jeunes démocraties un peu partout dans le monde. Si nous devons passer d'un système de guerre économique dans lequel communient maintenant presque toutes les nations de la planète

à une forme de développement, plus solidaire, plus respectueuse de l'homme et de la nature, un code moral doit tempérer la compétition internationale et corriger ses effets.

Il est temps d'agir par un gigantesque effort d'éducation, principale source de valeur ajoutée dans l'évolution du monde. Par la satisfaction d'une revendication de justice et d'éthique qui déborde des croyances religieuses. Car, pour beaucoup qui ne reprennent pas à leur compte la formule de Malraux un code moral peut se concevoir indépendamment de toute base religieuse. Dans la mesure où l'humanité a probablement tout expérimenté depuis les quelques milliers d'années que l'homme a commencé à penser, un code éthique ne pourrait-il pas être bâti à partir des convergences et des domaines communs que l'on peut observer entre les différentes religions monothéistes et les grands principes que l'humanité a adoptés sans toujours les appliquer, comme les droits de l'homme issus de la révolution française.

La culture de la guerre économique se généralise et se banalise après avoir propulsé l'Atlantique puis le Pacifique sur le devant de la scène. La quête d'une telle éthique permettra-t-elle à une civilisation de renaître quelque part sur la planète pour la féconder à nouveau, pourquoi pas en Europe où une pâte humaine malléable, curieuse, diverse, adossée à d'anciennes cultures, crée un terreau particulièrement favorable.

Le spirituel, le politique et l'économique ont tous les trois leur mot à dire dans l'évolution humaine. La guerre économique est un puissant stimulant en faveur du développement mais elle n'est supportable qu'à la condition qu'un minimum de solidarité en humanise les effets. Il nous faut probablement, partout dans le monde, des officiers de la guerre économique, voire peut-être même dans certains pays, un général de la guerre économique mobilisant les entreprises en créant en leur faveur un environnement favorable. Mais il faut ajouter à cette mobilisation économique qui a ses mérites et qui doit se poursuivre ne serait-ce que pour éradiquer la lèpre de la misère là où elle est encore flagrante (étant entendu que les exponentielles ne montent pas jusqu'au ciel et que le commerce international devra un jour, comme on l'a vu, ralentir sa progression), un supplément d'âme dont il faut espérer découvrir un jour prochain les prémices quelque part dans le monde, pourquoi pas en Europe, terreau fertile de la spéculation éthique et intellectuelle.

La planète a pris la route des choses plutôt que celle de l'esprit. Quelques humanistes de la grande compétition des temps modernes lui apporteront-ils cet impondérable qui donnerait au monde des marchands et des conquérants économiques un minimum de morale et de grâce ?

Bernard ESAMBERT