

L'intelligence économique : de l'Etat à l'entreprise

Didier Danet

L'intelligence économique est fille du désarroi dans lequel ont été plongés, à la fin du siècle dernier, certains gestionnaires des grandes organisations socio-économiques publiques ou privées face aux ruptures induites par les bouleversements technologiques (TIC, biotechnologies...), économiques (globalisation de la production et des échanges), sociétaux (nouvelles règles de gouvernance, réticularisation des systèmes socio-économiques...). Ce désarroi peut être attribué, au moins en partie, aux sciences de gestion elles-mêmes en ce qu'elles revêtent un caractère assez largement autoréférent¹. Un tel mode de production des connaissances est particulièrement adapté à la généralisation et à la normalisation de méthodes efficaces dans un univers stable ou en croissance régulière ; il l'est moins dans un contexte de ruptures multiples et profondes où des problèmes radicalement nouveaux surgissent et où les réponses ne peuvent apparaître que progressivement, au terme d'un processus d'essais-erreurs mobilisant des champs de connaissances multiples et nécessitant des temps d'expérimentation prolongés.

C'est sur cette caractéristique de la littérature managériale que s'est ancrée l'intelligence économique, conglomérat hétéroclite et instable de recettes, de techniques, de métaphores, d'applications... dont la caractéristique majeure est de ne pas se laisser appréhender au travers des habituels cadres disciplinaires de l'université. Tout effort de définition

1. Les auteurs théorisent les pratiques managériales efficaces (*best practices*) qui sont ensuite enseignées et diffusées chez les dirigeants [GOM 01].

synthétique est périlleux qui a de fortes chances de ne pas saisir la multiplicité foisonnante des champs couverts et des moyens sollicités. Nous proposerons cependant une approche fondée sur un triple critère : ontologique (la nature de l'activité d'intelligence économique), téléologique (les objectifs qu'elle s'assigne), méthodologique (les techniques mises en œuvre). Dans cette perspective, on définira l'intelligence économique comme un ensemble de pratiques managériales, issues de champs disciplinaires variés, et qui ont pour ambition de permettre aux dirigeants d'entreprise de mieux appréhender un environnement complexe dans lequel s'exerce une concurrence forte, mouvante et multidimensionnelle. L'intelligence économique construit une démarche organisée de traitement de l'information en partie fondée sur les techniques du renseignement et appliquée au travers de réseaux coordonnés privés et publics. La numérisation des informations constitue une dimension essentielle de la problématique en ce qu'elle influence fortement les formats et l'ampleur des données traitées, les types d'outils mobilisés et, plus profondément, les structures et les frontières sociales ou organisationnelles des entités impliquées dans le traitement.

Selon le poids particulier que l'on attribue à chacun des traits particuliers de cette définition (dont on rappelle encore qu'elle ne saurait être considérée comme exhaustive), les problèmes traités, les démarches mises en œuvre, les acteurs concernés... seront assez largement différents. Si l'on se réfère à l'histoire (somme toute encore courte) de l'intelligence économique en France comme grille de lecture des pratiques, deux époques se distinguent nettement. A l'origine, l'intelligence économique est conçue et développée comme un avatar de la politique commerciale stratégique des pouvoirs publics. L'accent est mis sur le caractère déloyal des échanges contemporains et la nécessité pour l'Etat de soutenir les entreprises nationales par la production et la diffusion d'informations obtenues grâce à un appareil administratif que l'on sait hypertrophié dans notre pays. Le climat est donc celui de la « guerre économique », le pivot de l'intelligence économique est le ministère de l'Economie et sa doctrine est formalisée dans le rapport Martre. Bien qu'elle ait incontestablement eu son heure de gloire à la fin des années 1980, cette conception pompidolienne de l'intelligence économique est aujourd'hui largement dépassée. A la suite d'une étude sur les comportements des firmes à la fin des années 1990, Franck Bournois titre son compte rendu : « Les Etats ne sont plus les acteurs-clés de l'intelligence économique » [BOU 00]. A la vision centralisatrice et administrative s'est progressivement substituée une approche décentralisée et marchande, notamment sous l'influence des organismes professionnels ou consulaires, de l'initiative des firmes et de la multiplication des cabinets de consultants.

Dans le cadre de ce nouvel âge de l'intelligence économique, de cette intelligence de deuxième génération, le foisonnement des pratiques devient réellement explosif. Pour essayer d'en prendre la mesure, nous proposons d'insister sur le fait qu'en tant que processus de traitement de l'information destiné à éclairer les dirigeants sur un environnement complexe et des problèmes nouveaux, l'intelligence économique se construit nécessairement à partir de la représentation que ces dirigeants se donnent de l'univers concurrentiel dans lequel ils se situent. Dès lors, il est possible de rattacher les innombrables tendances ou courants que la pratique révèle à trois représentations fondamentales de l'univers concurrentiel : l'univers de la planification stratégique, celui des forces concurrentielles, celui des réseaux. A chacun de ces univers correspond une vision différente des enjeux, des problèmes, des stratégies, des leviers d'action. L'intelligence économique s'y développe alors selon des rythmes, des structures, des ambitions... qui lui sont propres.

Même si on peut imaginer que ces deux approches alternatives ne sont pas entièrement contradictoires et qu'il est toujours possible d'articuler l'action locale et singulière d'une entreprise avec l'intervention globale et centralisée du ministère de l'Economie, l'intelligence économique de première génération semble vouée à persister dans les impasses coûteuses et inefficaces d'une économie techno-dirigiste. A l'inverse, parce qu'elle se confronte aux principes de gestion en usage dans les firmes concurrentielles, l'intelligence économique de deuxième génération est susceptible de renouveler et d'enrichir certaines des dimensions les plus importantes du management.

Les impasses de l'intelligence économique de première génération

Il n'est guère de texte portant sur l'intelligence économique de première génération qui ne se réfère au rapport Martre, ce rapport étant le fruit d'un travail collectif réalisé dans le cadre des réflexions du Commissariat général du plan sur les facteurs immatériels de la compétitivité [MAR 94]. Ce sont les analyses et les propositions qui se situent dans la ligne de ce rapport que nous identifions ici sous le vocable « intelligence économique martrienne » et que nous considérons comme représentatifs de l'approche originelle de l'intelligence économique. Après avoir mis en évidence quelques-uns des traits fondamentaux de sa doctrine, notamment son recours permanent à la métaphore militaire, nous analyserons les faiblesses rédhitoires de cette approche.

Traits caractéristiques de l'intelligence économique martrienne

Le courant martrien n'est pas le seul, ni même le premier, à user de la métaphore militaire pour rendre compte de la compétition économique et de l'art d'y faire triompher l'entreprise. Dans ces domaines, le vocabulaire martial est omniprésent qu'il s'agisse de la littérature savante² aussi bien que la presse spécialisée³ ou grand public. De la guerre des monnaies ou des taux d'intérêt à celle des normes ou des produits, la compétition économique semble ne pouvoir être décrite qu'en termes d'affrontements et de champs de bataille. De même, le dirigeant de la moindre PME est-il invité à s'emparer des écrits de Sun-Tsu, Clausewitz ou Guibert pour mieux élaborer la stratégie et les tactiques qui conduiront ses troupes à la victoire commerciale.

Le propre de l'intelligence économique martrienne est de systématiser cette vision conflictuelle de l'échange afin de proposer un modèle explicatif et des principes d'action alternatifs à ceux de la science économique et du management. Partant du constat que les acteurs administratifs et entrepreneuriaux français n'ont pas su s'adapter aux nouveaux équilibres mondiaux, l'intelligence économique martrienne préconise de renouveler structures et comportements en prenant exemple sur ceux qui sont nos plus farouches ennemis dans la guerre économique qui se livre quotidiennement [BAU 98].

Les nouveaux équilibres de la rivalité économique

Le discours ne surprendra pas dans ce domaine où les auteurs se concentrent sur trois transformations connues qui peuvent n'être rappelées que pour mémoire [LEV 97] :

– la mutation de la sphère économique et financière ouvre les systèmes productifs à une concurrence généralisée (mondialisation), facilite les déplacements instantanés des capitaux (financiarisation), donne la primauté aux actifs incorporels (dématérialisation), assoit la production et les échanges sur des réseaux énergétiques, matériels, monétaires... fonctionnant en flux tendus (réticularisation) Les systèmes économiques privilégient les

2. Dans la livraison française de la *Harvard Business Review*, un article d'Ezra Vogel intitulé « Guided Free Enterprise in Japan » devient « Les secrets d'un concurrent redoutable : Japan Inc. » [VOG 78].

3. Un quotidien comme *La Tribune* n'hésite pas à titrer sur « L'information, nouveau champ de bataille planétaire » (13/01/1999), « Chine-Etats-Unis : menace de guerre commerciale » (06/02/1995), « Baisse du dollar : la logique de guerre monétaire » (07/04/1995), « Guerre des colas : Pepsi et Coca s'affrontent au Brésil » (09/08/1995).

structures légères et les investissements volatiles, les services s'imposent face aux produits, bref l'économie tout entière se détache de la matière. Ces formes nouvelles de la productivité et de la richesse induisent en contrepartie un accroissement des situations de dépendance et de contrôle (rôle crucial des agences de notation, de normalisation, de certification, d'audit...) qui sont autant de sources de menaces et de vulnérabilités ;

- les bouleversements sociopolitiques obligent à repenser les frontières et les équilibres du monde bipolaire surgi à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Qu'il s'agisse de mouvements inscrits dans la longue durée (désordres démographiques ou environnementaux) ou de convulsions plus brutales (explosions identitaires ou religieuses), tous sont sources de complexité dont les analyses traditionnelles ont de plus en plus de difficulté à rendre compte ;

- la révolution technologique exerce un effet d'entraînement général par ses implications sur les systèmes d'information en même temps qu'elle renforce le pouvoir des institutions, publiques ou privées, qui sont capables de la soutenir et de la guider [COL 96] ;

- dans le domaine particulier de la production et de l'échange, le produit de ces trois transformations est de faire reposer la compétitivité et la puissance d'un acteur sur son aptitude à exploiter l'information, laquelle devient au XXI^e siècle matière première stratégique [BAR 98].

L'impréparation des entreprises et de l'Etat

Confrontés à ces nouveaux équilibres, les principaux acteurs français sont présentés comme désemparés. Une seule donnée résume l'ampleur du retard des entreprises et de l'Etat : alors que la France est le troisième producteur mondial d'informations, elle n'est que le seizième utilisateur. En d'autres termes, si nous contribuons efficacement à l'expansion du stock des connaissances disponibles, nous nous montrons largement défailants dans l'exploitation de la ressource existante.

Comment expliquer ce retard ? Trois causes ponctuelles sont généralement avancées :

- en premier lieu, l'exploitation systématique de l'information participe d'une culture propre à certains métiers et non pas d'une référence commune à l'ensemble des secteurs d'activité. Ainsi, la veille technologique est-elle pratique courante dans les télécommunications, la chimie ou l'aéronautique. Elle est, en revanche, peu présente dans la confection ou le bois alors même qu'elle pourrait y présenter une utilité non négligeable. De même, là où la veille technologique est développée, elle ne s'accompagne pas

nécessairement d'une veille concurrentielle ou sociétale. Il s'agit donc d'étendre le champ de l'intelligence économique à des secteurs d'activité qui ne la pratiquent pas et dans des domaines où elle est sous-employée ;

– fragmentaires dans leur objet, les pratiques de la veille demeurent également trop défensives dans leur conception. Les objectifs assignés aux structures spécialisées concernent essentiellement la protection du patrimoine et le suivi des inventions techniques : contrôle des visiteurs et des stagiaires, consultation des bases de brevets... La dimension offensive de la veille est presque systématiquement absente ce qui aboutit à une connaissance imparfaite du milieu (clients potentiels, produits et services des concurrents, réseaux d'influence, etc.) ;

A ce déficit de la demande s'ajoute non pas tant une insuffisance mais une inadaptation de l'offre d'informations. Ainsi, les pouvoirs publics consacrent des budgets non négligeables à la production de données et disposent en retour de gisements d'informations de toutes natures. Cependant, le fractionnement des efforts et le cloisonnement de l'administration produisent des redondances des recherches, conflits de territoires ou dispersion des résultats qui sont autant d'obstacles à une exploitation efficace des sources disponibles.

Au-delà des causes ponctuelles, ce sont les blocages de la société française qui sont incriminés comme autant de sources majeures du retard français dans le développement de l'intelligence économique :

– blocage culturel : absence de reconnaissance du rôle stratégique de l'information et difficulté à percevoir les nouveaux équilibres présentés ci-dessus ;

– blocage structurel : les organisations productives et administratives sont encore essentiellement conçues dans une optique taylorienne, c'est-à-dire fortement centrée sur le respect de la hiérarchie et dans laquelle l'information est à la fois le symbole et la condition du pouvoir. Le dirigeant est celui qui sait et qui risque de perdre son pouvoir s'il partage l'information avec ses pairs ou ses subordonnés. La connaissance n'est pas un outil de travail mais une prérogative directoriale. Le développement de l'intelligence économique se heurte à une culture du secret qui n'existe pas chez certains de nos concurrents ;

– blocage institutionnel : contrairement à des pays comme les Etats-Unis ou l'Angleterre, la France n'a pas su orienter ses services de renseignement vers la production et la diffusion d'informations économiques. Les questions industrielles et commerciales ne sont pas une priorité et ne font pas l'objet d'une attention suffisante comme le montre la faiblesse des contrats

remportés par les firmes nationales sur les terrains où les militaires français participent aux opérations de maintien de la paix ;

– blocage sociétal : la France est présentée comme un modèle de société individualiste (« village gaulois ») incapable de rivaliser avec des sociétés holistes du fait de ses multiples cloisonnements : oppositions politiques, corporatismes divers, coupure public/privé, clivages sociaux...

L'état de guerre économique

Au-delà des raisons factuelles qui viennent d'être évoquées, l'une des faiblesses les plus importantes du système français est l'aveuglement conceptuel dont font preuve les dirigeants et leurs conseillers. Là où ils s'obstinent à voir un tissu de relations pacifiques fondées sur des lois économiques, nos « partenaires » commerciaux raisonnent en termes de conquête et de puissance, c'est-à-dire de guerre, qu'elle soit économique, industrielle ou informationnelle.

La guerre économique

On doit à Bernard Esambert d'avoir popularisé la notion de guerre économique qu'il fait remonter aux années 1960 et qu'il attribue à un changement de nature des échanges internationaux [ESA 91]. Au-delà même de la formidable progression de ces échanges en volume, bien plus rapide que celle de la production intérieure, c'est le contenu même des flux qui s'est transformé radicalement. La part relative des matières premières et de l'énergie s'est effondrée au profit de celle des produits industriels et des services. Le commerce avec le reste du monde n'a plus pour finalité l'échange matières premières contre produits manufacturés (échange Nord/Sud typique du XIX^e siècle). Il concerne majoritairement les pays développés entre eux et reflète l'affrontement de systèmes productifs nationaux en lutte pour la maîtrise de marchés qui ne sont pas extensibles à l'infini. Il s'agit d'accroître sa part dans un jeu à somme nulle : ce que l'un gagne, l'autre le perd. Pour les puissances moyennes ou vaincues, écartées de la gestion politique et stratégique du monde bipolaire fondé à Yalta, la guerre économique offre un terrain de revanche sur lequel elles peuvent contester l'ordre établi par le couple soviéto-américain. Surtout, elle leur donne l'occasion d'un affrontement non militaire dont l'enjeu est la position de leader des puissances moyennes et de partenaire obligé pour toute recomposition de l'ordre mondial. « *Bref, le troisième conflit mondial est né dans les années 1960 et s'est intensifié depuis... Les armes du conflit sont les monnaies et leur parité, le commerce et ses entraves tandis que les entreprises fournissent le gros*

des troupes et débarquent de plus en plus souvent à l'étranger grâce au corps d'élites des multinationales. » [ESA 91].

Entendue dans le sens d'un affrontement généralisé à l'ensemble des activités marchandes, la guerre économique fait intervenir de manière privilégiée le Japon, pays désigné comme l'agresseur en même temps que le modèle à suivre en matière d'intelligence économique.

Dépourvu de ressources naturelles d'envergure, confiné sur une île, vaincu de la Seconde Guerre mondiale, le Japon a réussi à réaliser le rêve de l'époque Meiji et a rattrapé l'Occident sur le plan techno-scientifique aussi bien qu'économique. Il est donc crédité d'une formidable capacité à conjurer les contraintes extérieures et à trouver les leviers de son succès dans les ressorts généraux d'une société holiste mêlant étroitement l'action des opérateurs publics et privés, notamment dans le domaine du recueil et du traitement de l'information. Les ressorts de la culture et de la mentalité asiatiques, voire le jeu de go, le judo ou la conformation supposée spécifique du cerveau japonais [MAR 98], sont appelés à la rescousse pour expliquer la supériorité des pratiques managériales nippones. Cependant, s'il est ainsi objet d'admiration, le Japon est également accusé de ravager le système de libre-échange dont il est l'un des principaux bénéficiaires en se crispant sur son modèle de société communautariste et en tirant avantage d'un protectionnisme implicite mais délibéré [LEB 93]. Pour les plus pessimistes, il ne faudrait pas attendre d'amélioration sensible et durable de ce comportement des firmes japonaises car, en un sens, elles ne trichent pas : leur objectif n'est pas de commercer mais d'imposer leur puissance. Il revient aux occidentaux d'en prendre conscience et de se protéger par des mesures adéquates.

La guerre industrielle

La notion de guerre peut être envisagée dans un sens plus limité, celui de guerre industrielle. Pour Gérard Simon Cohen en particulier, l'industrie est envisagée comme le socle de la puissance, celui sans lequel un pays ne saurait jouer de rôle international significatif. « *Toute puissance industrielle finit par devenir puissance politique, toute puissance politique dont l'industrie s'effrite finit par devoir s'effacer.* » [COH 92]. Ici encore, c'est le Japon qui fait figure d'accusé. Son expansion repose non pas sur le respect des lois de l'échange mais sur la mise en œuvre d'une économie de guerre dans laquelle interviennent conjointement les institutions économiques, sociales, politiques et financières.

Face à la menace qui pèse sur le rang de la France dans le monde, la riposte ne peut venir que d'une militarisation de notre système administratif et industriel.

Les entreprises, armées de la guerre industrielle, sont les premières visées. Elles doivent s'assigner pour objectif la puissance à long terme, c'est-à-dire la domination totale du marché, et non pas le profit immédiat. Seule la première est gage de pérennité dans un combat constamment renouvelé en permettant d'écraser toute ébauche d'attaque qui viendrait à se produire sur ses marchés. Pour parvenir à ce degré de puissance absolu, le « sabaki », l'entreprise doit se conformer au toyotisme (priorité à la satisfaction du client, allègement des structures organisationnelles, production en flux tendu, qualité totale...) et le système économique doit se rapprocher du modèle capitaliste japonais (subsidiarité de la fonction financière, importance capitale du renseignement dans la définition des objectifs et des stratégies...)

Les pouvoirs publics ne sont pas oubliés qui sont invités à se conduire selon le principe dit du natio-libéralisme. D'une part, l'Etat doit s'abstenir de toute intervention dans la propriété ou le comportement des entreprises privées, la propriété publique ou les politiques redistributrices étant présentées comme les sources de toute rigidité et de toute inefficacité du tissu industriel. D'autre part, l'administration doit assister les firmes dans la maîtrise des technologies clés et conduire une politique commerciale agressive pour favoriser la part relative des entreprises françaises sur les marchés internationaux.

La guerre de l'information

Cette troisième interprétation de la notion de guerre est plus étroitement encore associée aux évolutions de la pensée stratégique proprement militaire [BAU 00]. L'accent est mis sur les conséquences indifférenciées que les nouvelles technologies de l'information exercent sur les systèmes de commandement militaire et de gestion des firmes civiles. Dans les deux hypothèses, exploiter l'information plus vite que son adversaire, voire lui interdire tout accès à cette information, constitue le facteur essentiel de la victoire. A la révolution dans les affaires militaires pourrait être associée une révolution dans les affaires économiques, les institutions et les procédures au service de l'une pouvant au besoin être sollicitées ou dupliquées au profit de l'autre.

Cette guerre de l'information se distingue des précédentes sur plusieurs points [GEO 00], [GUI 97], [DUM 00]. Son origine est naturellement plus

récente puisqu'elle se trouve dans les progrès réalisés par les techniques électroniques et informatiques ainsi que dans le développement des réseaux de toute nature. De même, si le Japon est encore sur le banc des accusés [CLE 96], il n'y occupe plus la place principale, laquelle revient aux États-Unis. Au plan économique, il est reproché à ces derniers de promouvoir une politique explicitement protectionniste sous l'influence d'analystes pour qui la « compétitivité révélée » américaine⁴ a été fortement affectée par la concurrence déloyale d'industriels européens (aérospatiale) ou japonais (électronique, automobile) soutenus par leurs gouvernements respectifs [AND 92]. Arguant de ces politiques agressives, les États-Unis ont répliqué par des mesures de toutes natures. En matière d'information, ces mesures peuvent être défensives (distributions discriminatoires des informations issues des banques de données américaines par la création d'usages réservés *US only*) aussi bien qu'offensives (développement de l'espionnage économique et des stratégies d'influence) [REV 97].

L'alignement sur les concurrents

Si la France est en retard d'une guerre, il ne tient qu'à elle de progresser en s'inspirant des systèmes nationaux d'intelligence économique qui ont fait leurs preuves : Japon, États-Unis, Allemagne, Suède... Compte tenu des particularités propres de notre pays, il revient aux pouvoirs publics d'être le pivot du système d'intelligence économique.

Au plan intérieur, l'État est présenté comme le seul acteur capable de guider efficacement le processus de développement des activités stratégiques en leur donnant une cohérence d'ensemble et en les orientant dans le sens de l'intérêt national [COL 96]. Ainsi, Christian Harbulot et Nicolas Moine assignent à la communauté scientifique une mission de préservation des intérêts de la nation qui les finance et qui doit notamment les conduire à une gestion plus rigoureuse de leurs résultats. Les auteurs dénoncent l'inconscience, la naïveté ou la recherche du sensationnel qui pousse les chercheurs à diffuser les conclusions de leurs travaux sans mesurer le gain dont bénéficieront les concurrents des firmes nationales [HAR 96].

Au plan extérieur, l'État peut accompagner et favoriser les exportations ou l'investissement direct des entreprises françaises. Il peut peser sur les

4. Le concept de « compétitivité révélée » renvoie à un double critère externe (capacité à produire des biens et des services qui satisfont aux critères du marché international) et interne (capacité à maintenir la croissance durable du niveau de vie des américains) [AND 92].

décisions prises au sein des structures internationales ou se servir du poids de sa diplomatie pour promouvoir les entreprises nationales (Dénécé).

Globalement, cet engagement de l'Etat au côté des firmes peut répondre à trois objectifs [CAD 96] :

- anticiper : l'Etat se fait producteur d'études prospectives. Il éclaire l'avenir à moyen/long terme dans le domaine des marchés ou des techniques du futur. Il alerte les firmes sur les mutations susceptibles de les déstabiliser (normalisation, sécurité, innovations sociales...);

- produire des informations et des moyens de traitement adaptés : pour remédier aux défaillances constatées dans l'offre d'informations qui émane de l'Etat, l'accent doit être porté sur les procédures et les moyens de diffusion en direction des entreprises. Dans cette perspective, l'une des seules mesures spectaculaires qui a suivi le rapport Martre est la constitution d'une structure particulière, le Comité pour la compétitivité et la sécurité économique (aujourd'hui défunt ?) dont la mission est d'éclairer le Premier ministre sur les questions relevant de l'intelligence économique. Sa composition ne surprendra guère puisque l'on y retrouve notamment Henri Martre, Bernard Esambert ou Jean-luc Lagardère ;

- accompagner : dans la conquête des marchés extérieurs, l'Etat doit mettre à la disposition des entreprises des « guides d'action » (circuits locaux de décision, cartographie des décideurs, réseaux de lobbying efficaces, points d'appuis publics ou privés sur place...).

Au fond, l'intelligence économique martrienne reprend le vieux fonds colbertiste, c'est-à-dire l'idée que l'économie française ne saurait se développer sans que l'Etat n'exerce une tutelle bienveillante sur les entreprises, (renouvelant un discours que l'on croyait épuisé depuis les derniers soubresauts du dirigisme pompidolien, elle excipe de la dimension stratégique, voire guerrière, que revêt nécessairement un système d'échange global structuré et informé par les TIC).

Inconsistance de la métaphore militaire et limites de l'intelligence économique de première génération

La pertinence des propositions martriennes doit être évaluée à l'aune des fondements qu'elle s'est elle-même donnée, c'est-à-dire à la valeur de la métaphore militaire et de la notion de guerre économique.

Pour avoir une valeur explicative, un discours doit présenter un minimum de cohérence et de stabilité quant à la nature et aux propriétés de l'objet dont il se propose de traiter. Or, si l'on se réfère à la littérature qui

analyse l'acteur principal de l'intelligence économique (le Japon), les propositions que l'on en retire sont à la fois ambiguës et versatiles, (par exemple [NOR 91]).

Comme l'a parfaitement montré Jean-Paul Honoré, le profil type du Japon, tel qu'il ressort des nombreux articles de presse que l'auteur a recueillis et qui correspondent précisément à l'acmé du discours de la guerre économique, mêle très étroitement des stéréotypes opposés, nippophiles et nippophobes, au point de « *valider dans la représentation commune du Japon et jusque chez le même locuteur des énoncés contradictoires* » [HON 94, p. 47].

Un mélange de fascination et de répulsion

Cette instabilité du discours peut d'abord recevoir une explication lexicale. Les noyaux sémantiques qui sont supposés définir l'identité japonaise sont susceptibles de se décliner en deux catégories de stéréotypes, l'une favorable et l'autre hostile. Dans sa version favorable, le stéréotype est sollicité pour expliquer la réussite du modèle japonais et il est opposé (au moins implicitement) aux faiblesses des systèmes socio-économiques occidentaux. Dans sa version hostile, le stéréotype nourrit le discours de la guerre économique et justifie les mesures de prudence ou de riposte que les pays européens se doivent de mettre en œuvre. En résumant grossièrement l'analyse de Jean-Paul Honoré à laquelle il conviendra évidemment de se reporter pour en saisir toute la richesse, les huit noyaux sémantiques et leurs déclinaisons se présentent de la manière suivante.

Déclinaison positive		Déclinaison négative
<p>ENERGIE (dynamisme, performance, force, travail, efficacité) Peuple courageux, opiniâtre sur son île</p>	<p>PUISSANCE</p>	<p>VIOLENCE (agressivité, guerre, Pearl Harbor, invasion, samouraï) Continuation de la guerre par la conquête économique. Violence naturelle des japonais (mangas) Violence contre eux-mêmes (suicides, hara-kiri)</p>
<p>CONSENSUS (consensus, harmonie (wa), politesse) Consensus partagé et à double sens : fidélité du travailleur, prise en compte des échelons inférieurs par les dirigeants</p>		<p>ORDRE</p>

<p style="text-align: center;">SPIRITUALITÉ (maître, sage, temple, zen) Omniprésence du parcours initiatique auprès d'un maître et dans un lieu spécifique (dojo, jardin...)</p>	MYSTÈRE	<p style="text-align: center;">ESOTÉRISME (énigme, fermé, compliqué, subtilités) Image d'un monde fermé aux étrangers : complexité de la langue, des comportements (sourire dissimulateur...)</p>
<p style="text-align: center;">ESTHÉTIQUE (art raffinement, dépouillement, beauté, nature) Sens particulier du Beau. Relation privilégiée avec la nature (jardin, cerisiers en fleurs...)</p>	RAFFINEMENT	<p style="text-align: center;">MIEVRERIE (petit, miniature, courbettes) Incommunicabilité. Défaut d'inspiration se concrétise dans la reproduction en miniature (jardin, maisonnettes, dinettes...)</p>
<p style="text-align: center;">HONNEUR (courage, loyauté, fiabilité, qualité, dévouement, devoir, samouraï) Héritiers et continuateurs des samouraïs, les japonais sont crédités d'une série de qualités morales utiles pour l'entreprise (code de l'honneur)</p>	RIGUEUR	<p style="text-align: center;">ALIENATION (sacrifice, soumission, souffrance, stress) Image d'une vie professionnelle envahissante (samouraï de l'entreprise). La souffrance apparaît comme une composante essentielle de la vie économique, familiale...</p>
<p style="text-align: center;">SOUPLESSE (flexible, assimiler, adapter, intelligence) Génie japonais de l'assimilation, de la patience et de la minutie. Forme d'intelligence empirique et intuitive associée au judo</p>	PRAGMATISME	<p style="text-align: center;">DUPLICITE (tricher, copier, espionner, stratégie) Inaptitude à la production scientifique ; collecte systématique du renseignement. Vocables énigmatiques (stratégie du nénuphar ou de l'invisible). Image du jeu de go (encercllement, patience, duplicité)</p>
<p style="text-align: center;">TRADITION (culture, ancien, tatami, kimono) Image d'un Japon immuable et charmant. Réussite économique fondée sur le socle des traditions, des valeurs, de la culture</p>	PASSE	<p style="text-align: center;">ARCHAÏSME (féodal, archaïque, impérial...) Immobilisme des structures et des pratiques, fermeture d'autant plus forte que le japonais est d'une nature différente</p>
<p style="text-align: center;">INNOVATION (moderne, XXI^e siècle, futuriste, record...) Cliché de l'usine ultramoderne, sans homme mais avec des robots</p>	MODERNITÉ	<p style="text-align: center;">DECULTURATION (américanisé, pollution, détruire, clapier...) reniement suicidaire des traditions nationales (occidentalisation catastrophique), ville invivable (pollution, absence d'intimité, manque de place...)</p>

Tableau 1. Déclinaisons possibles des noyaux sémantiques relatifs au Japon

Le caractère très approximatif des images qui composent le profil type du Japon favorise à l'évidence les glissements qui peuvent s'opérer entre les

déclinaisons négatives et positives d'un même noyau sémantique. D'un côté, l'objectif poursuivi par les utilisateurs de ces clichés est clairement identifiable : donner une représentation des traits spécifiques de la puissance ennemie, figer ces traits dans la profondeur d'une culture immémoriale et immobile, justifier l'abandon d'un dialogue équilibré (théorie économique de l'échange international) posé comme impossible, imposer une vision conflictuelle des rapports entre l'Occident et le Japon (guerre économique), en tirer les conséquences pratiques qui s'imposent (intelligence économique martrienne) Ce faisant, il devient difficile de se protéger de toute fascination pour un modèle dont la réussite économique est incontestable. L'attraction et la crainte se mêlent étroitement de sorte que la déclinaison hostile des noyaux sémantiques, déculturation, conformisme ou violence bascule à de nombreuses reprises dans le registre positif de l'innovation, du consensus ou de l'énergie.

Ce mélange de dénonciation et d'attraction est encore accru par la vocation interne et normative du discours. Celui-ci entend certes dénoncer la duplicité et la violence du modèle japonais ; il n'entend pas moins mettre en lumière les faiblesses d'un système socio-économique français miné par des politiques budgétaires keynésiennes et leur fiscalité envahissante, l'attachement à une vision conflictuelle des rapports sociaux ou la persistance des corporatismes les plus divers, le triomphe de l'individualisme, la primauté du capitalisme financier... [CAD 96], [MAR 98]. Lorsque l'on se donne comme principe d'action le « natio-libéralisme », on ne peut pas ne pas éprouver d'attraction pour des valeurs « typiquement » japonaises comme le consensus, le pragmatisme ou l'honneur. La versatilité du discours tient principalement à ce double objet contradictoire qui est le sien (dénoncer le Japon comme ennemi économique mais regretter que la société française ne soit pas à son image dans certains de ses traits supposés).

Une versatilité constitutive de la métaphore

Le double mouvement d'attraction et de répulsion pour le Japon est une première explication de la versatilité et de l'inconsistance du discours de la guerre économique. Il est possible d'en trouver une seconde dans le principe même du transfert métaphorique.

Celui-ci peut se définir par contraste avec la comparaison, laquelle implique une assimilation explicite des concepts mis en résonance, et avec l'analogie qui suppose l'identité formelle des systèmes étudiés. Dans le transfert métaphorique, il s'agit seulement de transférer un modèle explicatif appartenant en propre à un monde donné (la polémologie) dans un

environnement auquel il était jusque-là étranger (l'environnement concurrentiel de la firme en compétition) En d'autres termes, un modèle source (militaire) est détaché de l'environnement « naturel » dont il permet de rendre compte (la guerre) pour être substitué au modèle source (analyse managériale) supposé inapte à appréhender les réalités du monde concurrentiel auquel sont confrontées les entreprises. La relation conventionnelle managériale (RCM) est abandonnée au profit de la métaphore qui s'analyse de ce fait comme une relation non conventionnelle (RNC).

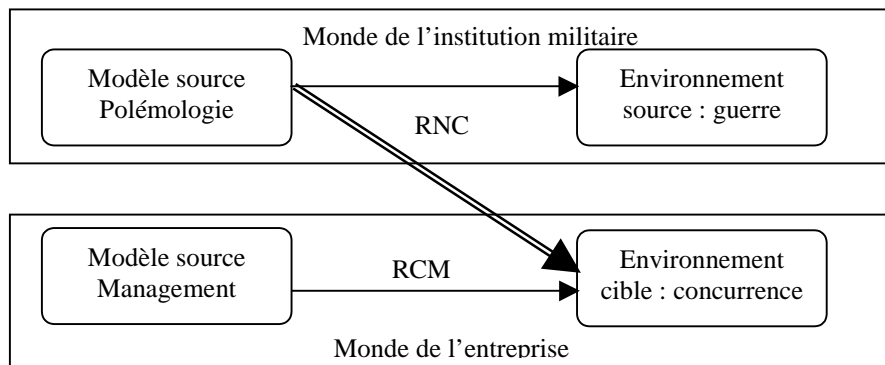


Figure 2. Principe de la métaphore militaire

Légitime en tant que mode heuristique dans des situations socio-économiques complexes où les modèles traditionnels de la science managériale rencontrent des limites évidentes, le transfert métaphorique suscite cependant de nombreuses interrogations au plan de sa validité.

En premier lieu, on ne manquera pas de relever que les multiples déclinaisons de la métaphore militaire mobilisent des cultures, des valeurs et des vocables qui sont ceux réels ou supposés du monde militaire tel que le perçoivent les différents auteurs. En fonction de leur connaissance plus ou moins approfondie, de leur perception plus ou moins lointaine, de leur empathie plus ou moins marquée pour le monde militaire, ces auteurs véhiculent des images très différentes, parfois complémentaires, souvent contradictoires. Le caractère extraordinaire de la mission qui peut être confiée à l'institution militaire (mettre en œuvre le feu pour détruire un ennemi) n'est pas étranger à la constitution de représentations extrêmes, voire caricaturales. A celles qui portent des valeurs positives (esprit de corps, courage, dévouement à la nation...) répondent celles, non moins

nombreuses, qui dénoncent les travers du bellicisme (innéisme du chef, culte de la violence, machisme, asservissement à la planification centralisée...). Le caractère global et imprécis du transfert métaphorique associé à l'absence totale d'explicitation des hypothèses constitutives du modèle source autorise les interprétations les plus opposées de ce modèle et justifie les propositions les plus variées. La métaphore militaire conserve très largement le caractère d'une boîte noire et renvoie en ultime ressort à l'explication du succès par le génie du « stratège de la guerre économique ». Cette difficulté à identifier les mécanismes qui expliqueraient l'impact de la métaphore militaire sur la performance économique se mesure à l'imprécision des concepts mobilisés (agressivité, orientation concurrents...) ou à la très grande variété des résultats empiriques obtenus [LER 99].

En second lieu et de manière plus générale, le transfert métaphorique ne semble pouvoir produire du sens que sous certaines conditions de proximité des deux mondes entre lesquels il prétend établir une relation non conventionnelle. Au regard de la représentation du transfert métaphorique, ces conditions de proximité peuvent s'exprimer comme suit :

- comparabilité des modèles sources : polémologie et science managériale ;
- comparabilité des environnements cibles : guerre et concurrence ;
- validité de la relation conventionnelle qui unit le modèle militaire à l'environnement guerrier ;
- validité de la relation conventionnelle qui unit le modèle managérial à l'environnement concurrentiel.

Ce n'est que sous la réunion de ces quatre hypothèses ou, au moins de la majorité d'entre elles, que le transfert métaphorique pourrait fonctionner de manière explicable. A défaut, l'éventuel impact de la relation métaphorique serait voué à demeurer dans le champ des phénomènes mystérieux qui font le charme discret des sciences sociales. Or, si la quatrième hypothèse est assez largement soumise au débat scientifique, la troisième est le plus souvent conçue comme un art qui échapperait à la formulation d'énoncés falsifiables ; le chef militaire serait précisément celui qui est capable de dépasser les modèles et les règles de conduite pour imaginer le plan d'ensemble qui le conduira à la victoire (paradigme d'Austerlitz). En ce qui concerne les deux premières conditions, on se reportera aux travaux des nombreux auteurs pour qui une différence de nature et non simplement de degré existe entre la guerre et l'échange économique, la notion de « guerre économique » étant au mieux un abus de langage et plus probablement un concept vide de sens [SCH 91], [LAC 92], [DAN 92].

La métaphore militaire constitue donc un mauvais fondement pour l'intelligence économique. L'aura de mystère et d'exotisme peut sans doute susciter un engouement passager chez des managers curieux ; elle ne saurait dissimuler longtemps l'archaïsme de son idéologie (le dirigisme économique), le bellicisme simplificateur de ses analyses (fonction déculpabilisatrice d'un discours qui impute nos échecs à la duplicité de concurrents qui sont nécessairement nos ennemis irréductibles) ou le caractère incantatoire de ses propositions (révolutionner le « village gaulois ») L'intelligence économique ne peut réellement contribuer à l'efficacité des entreprises françaises que dans la mesure où elle renonce à les transformer en régiments de la guerre économique. Le manager n'est pas un général à la tête de ses troupes. Il a sans doute mieux à faire que d'attendre de l'administration les informations secrètes qui lui permettront de remporter les marchés qu'il prospecte.

Nous ne développerons pas ici, tant ils sont évidents, les inconvénients en termes de coûts, de lourdeur des procédures, de délais de traitement, d'atteinte au libre jeu de la concurrence... qui résulteraient d'une centralisation poussée du processus autour du ministère de l'Economie. A l'exception de quelques entreprises spécifiques dont le sort dépend directement de l'étroitesse de leurs liens avec l'administration (entreprises d'armement, firmes vivant d'un monopole conféré par les pouvoirs publics...), il est assez facile d'imaginer que les dirigeants d'entreprises n'attendent pas après Bercy ou le Quai d'Orsay pour prospecter leurs marchés, lancer des programmes de recherche et développement ou renouveler leurs gammes de produits. La lourdeur de l'appareil étatique, sa difficulté à se réformer lui-même, sa fonction première de contrôle et de prélèvement, voire tout simplement l'impossibilité pour un agent quel qu'il soit d'avoir une connaissance panoptique de toutes les réalités commerciales ou industrielles... tous ces éléments plaident contre l'intelligence économique martrienne qui voudrait faire de l'administration le pivot d'une intelligence économique « à la française ». On ne manquera d'ailleurs pas de souligner l'archaïsme d'une approche typique d'une époque révolue, celle où l'Etat entendait planifier depuis le ministère de l'Economie le développement de l'activité nationale, détenait le capital d'entreprises publiques gérées par des fonctionnaires et soutenait l'action de ses champions nationaux à coup de subventions et de recapitalisations [COH 92]. Il n'est pas indifférent de constater que ce développement d'une intelligence économique étatiste est concomitant de l'adhésion de la France aux principes de l'économie de marché, adhésion symbolisée par les dénationalisations ou l'ordonnance du 1^{er} décembre 1986 sur le libre jeu de la compétition. Il serait alors possible de voir dans le rapport Martre

l'expression d'une inquiétude de la haute administration face au recul de ses prérogatives traditionnelles et à sa perte de légitimité.

Les apports de l'intelligence économique entrepreneuriale

Rejeter le fondement métaphorique de l'intelligence économique ne signifie pas que l'approche serait intrinsèquement incapable de décrire des phénomènes de la réalité concurrentielle. Les manœuvres déloyales existent mais si ces actes de guerre économique se produisent (espionnage, contrefaçon, désinformation...), ils doivent être considérés comme autant de pathologies de la concurrence et non pas comme une forme normale de compétition sur laquelle construire un projet d'intelligence économique. C'est pourquoi, ces comportements pathologiques doivent relever de traitements appropriés, policiers ou judiciaires, et ne pas constituer la pierre d'angle de l'intelligence économique dans l'entreprise. Dès lors, il nous semble plus pertinent d'intégrer l'intelligence économique comme une dimension nouvelle de la représentation que les dirigeants se font de leur univers concurrentiel et de la stratégie générale qu'ils en déduisent pour la conduite de la firme. On parlera alors d'intelligence économique entrepreneuriale.

Pour les besoins de la présentation, nous nous référerons ici à la typologie des stratégies présentée par Maurice Saïas et Emmanuel Metais [SAI 00]. La première figure stratégique est celle du positionnement ; l'entreprise cherche à s'adapter à son environnement afin de construire une position dominante et de la défendre. La seconde figure est celle du mouvement ; l'entreprise vise à transformer l'environnement afin de créer de nouveaux espaces concurrentiels qu'elle exploitera par le renouvellement incessant de son portefeuille d'activités et de compétences. Dans chacune de ces figures stratégiques, les diverses facettes de l'intelligence économique peuvent être utilement sollicitées.

Intelligence économique et stratégie de positionnement

Les stratégies de positionnement

Les stratégies de positionnement, ou stratégies déduites, ont en commun deux principes fondamentaux [FRE 97]. D'une part, l'entreprise ne peut être durablement présente dans un secteur d'activité que si elle s'adapte aux conditions de son environnement ; celui-ci est donné et l'entreprise doit se plier à son état actuel et au rythme propre de son évolution. D'autre part, la

réussite de l'entreprise provient de sa capacité à acquérir un avantage concurrentiel et à en défendre le caractère distinctif face à ses concurrents.

Sur la base de ces deux critères, il est possible de réunir les courants de la pensée stratégique qui vont de l'École d'Harvard à Porter [JOH 00].

La première est à l'origine du modèle SWOT⁵ qui consiste à rechercher si l'ensemble des forces et des faiblesses propres à l'entreprise (sa capacité stratégique) peut lui permettre de s'adapter aux conditions de l'environnement ou de profiter de nouvelles opportunités pour lesquelles elle disposerait des compétences requises [GER 95]. Il s'agit donc bien d'établir une correspondance entre la capacité stratégique de la firme et les conditions de réussite imposées par l'environnement. Cette recherche ne doit pas se limiter à une étude statique des dimensions actuelles du SWOT. En ce sens, l'analyse SWOT est inséparable d'une démarche de planification stratégique qui va permettre d'identifier les axes d'évolution potentielle de l'environnement ainsi que les moteurs et les freins qui peuvent résulter de la capacité stratégique de la firme. On comprend naturellement tout ce que l'intelligence économique est susceptible d'apporter à une analyse gourmande en informations et en prévisions [LES 94].

Le second courant de pensée fondamental pour les stratégies de positionnement est lié aux travaux de Michael Porter, lequel synthétise les progrès réalisés à partir du modèle SWOT en développant trois thèmes majeurs :

- l'analyse du secteur d'activité dans lequel se situe l'entreprise et notamment du groupe stratégique auquel elle appartient [POR 82] ;
- la typologie des stratégies qui peuvent conduire l'entreprise à acquérir une position dominante (domination par les coûts, différenciation, focalisation) [POR 86] ;
- la définition de la chaîne de valeur, ensemble des fonctions primaires et de soutien qui sous-tendent la stratégie et l'avantage concurrentiel de la firme.

Dans le modèle de Porter, le succès de l'entreprise repose sur sa capacité à maîtriser les forces concurrentielles qui s'exercent au sein de son groupe stratégique en se dotant d'un avantage concurrentiel approprié. Ici encore, qu'il s'agisse de définir les forces concurrentielles ou d'aller au-delà des

5. Le terme SWOT est l'acronyme de *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. En d'autres termes, ce modèle s'attache à l'adéquation des forces et faiblesses de l'entreprise d'une part, aux opportunités et menaces issues de l'environnement d'autre part.

seules dimensions identifiées par Porter, l'intelligence économique présente une utilité bien supérieure lorsqu'elle est envisagée comme un enrichissement des outils existants plutôt qu'à partir d'une situation de table rase.

L'apport de l'intelligence économique aux stratégies de positionnement

Dans le cadre des stratégies de positionnement, l'intelligence économique a pour fonction centrale d'informer les dirigeants sur l'état actuel et futur de leur environnement afin de prendre les décisions d'ajustement ou de transformation requises pour que l'entreprise soit en adéquation avec son milieu. Il s'agit donc essentiellement de mettre en place un système de veille répondant aux besoins propres de l'entité considérée [WEM 93], [LES 95], [PAT 98]. Deux dimensions sont essentielles à cet égard : les caractères du système d'intelligence économique d'une part, le champ d'investigation qui lui est assigné d'autre part.

Les caractères du système d'intelligence économique

Comme toujours en pareil cas, il n'existe pas de modèle universel d'intelligence économique pas plus qu'il n'existe de modèle universel de stratégie et de structure [ANS 93]. Chaque firme doit définir son système particulier en fonction de paramètres multiples tant externes (degré de turbulence de l'environnement) qu'internes (profil stratégique des dirigeants). La démarche générale de construction du système peut être analysée au travers du cadre suivant (voir tableau 2 ci-dessous) dont on a volontairement simplifié la structure pour des raisons de présentation.

La première série de paramètres renvoie à une dimension externe, le degré de turbulence de l'environnement, que l'on apprécie au travers d'indicateurs relatifs à l'importance, l'ampleur, la rapidité, etc., des changements susceptibles de se produire dans le milieu de l'entreprise. La seconde série de paramètres porte sur le profil des dirigeants que, pour simplifier, on a supposé adapté à l'environnement correspondant. A un environnement stable est associé un dirigeant de type conservateur qui ne cherchera pas à bousculer les concurrents et le marché par des innovations incessantes.

On conçoit facilement que, selon le type d'environnement et de profil du dirigeant, le système de veille ne sera pas construit de la même façon. A l'un des extrêmes, le caractère répétitif de l'environnement et le profil conservateur des dirigeants induira une intelligence économique centralisée, orientée sur le suivi des procédures et leur réforme en cas d'obsolescence. A

l'autre extrême, l'entreprise qui vit dans un environnement très turbulent doit se doter d'un dispositif d'intelligence économique ouvert, décentralisé, capable de percevoir les prémises des changements à venir [ANS 75].

Paramètres de construction du système d'IE	Environnement	Type de surprise	Business	Technologique	Sociopolitique
		Importance	Locale	Nationale ou Internationale	Globale
		Familiarité des événements	Familiers	Extrapolables	Nouveaux
		Rapidité du changement	Lent	Rapide	Très rapide
		Visibilité du futur	Récurrent	Prédictible	Imprévisible
		Degré de turbulence	Environnement répétitif	Changement incrémental	Changement discontinu
	Profil du dirigeant	Mentalité du dirigeant	Conservateur	Leader	Innovateur
		Culture produite	Stabilité	Croissance	Création d'opportunités
		Comportement récompensé	Longévité	Rentabilité	Créativité
Principes de construction du système d'intelligence économique	Management axé sur	Procédures	Planification	Gestion des surprises	
	Données recherchées	Précédents	Tendances	Signaux faibles	
	Orientation du système de traitement vers	Organisation interne	Mixte (interne / externe)	Externe	
	Fréquence des interventions	Occasionnelle	Régulière	Permanente	
	Degré de centralisation	Elevé	Intermédiaire	Faible	
	Méthode de traitement	Analyse des règles écrites	Analyses des données	Intuition	

Tableau 2. Environnement, profil du dirigeant, intelligence économique

Le champ d'investigation du système d'intelligence économique

Le champ d'investigation qui est assigné au système d'intelligence économique n'est pas indépendant de l'environnement de la firme non plus que des caractères généraux qui ont été définis. Cependant, son orientation et son étendue ne se trouvent véritablement définies que par référence à la représentation que les dirigeants se sont donnés de leur univers concurrentiel. Si l'on ne retient que deux des représentations les plus courantes, un univers de planification stratégique, souvent centré sur la dimension technologique du métier, et un univers de forces concurrentielles, souvent centré sur la dimension commerciale, il vient deux systèmes d'intelligence économique très différents.

Paramètres	Univers	Planification stratégique	Forces concurrentielles
	Orientation du système	Ouvert	Ouvert
	Dimension centrale	Technologie	Commerce
	Auteur de référence	Ansoff	Porter
Champ exploratoire	Nature de la veille	Technologique	Concurrentielle
	Type d'informations	Technique	Commerciale, financière...
	Source d'informations	Brevets, R. et D. interne	Rapports d'activité, comptes rendus force de vente...
	Etendue	Unidimensionnelle	Pluridimensionnelle
	Contrôle externe de l'information	Elevé (INPI)	Inégal : parfois élevé (Commissaires aux comptes) parfois faible
	Types d'outils	Scientométrie	SWOT, analyse financière...
	Extension possible	Variables socio-économiques	Forces hors marché

Tableau 3. Caractéristiques du système d'intelligence économique

Dans les deux cas, le développement des dispositifs d'intelligence économique a été largement favorisé par la multiplication des sources d'information numérisées et des outils de traitement adaptés [NOY 95], [CAL 93]. Comme souvent en pareil cas, la dimension technologique de

l'intelligence économique constitue un élément de fascination qui est une source possible de dérives. Trois au moins méritent d'être signalées.

La première procède d'une confusion classique entre aspects quantitatifs et qualitatifs. Confondant données et informations, certains systèmes se caractérisent par l'accumulation de très gros corpus dont le « traitement » exige des moyens de plus en plus puissants [NOY 99], [LES 98]. Lorsqu'ils sont frappés de cette dérive quantitativiste, les dirigeants expriment des préoccupations tournées vers les mégaoctets, les giga-hertz et autres symboles de rapidité et de volume. Il convient de rappeler cette évidence que la qualité des informations obtenues et du système qui les produit ne doit parfois que fort peu à sa puissance de traitement ou à l'énormité des investissements réalisés. A cet égard, le développement récent de l'intelligence économique dans les entreprises a pour corollaire l'absence quasi générale de systèmes d'évaluation et de contrôle de son utilité [BOU 00]. La démesure instrumentale peut ainsi se donner libre cours car elle n'est pas bornée par la nécessité de justifier d'un quelconque rapport coût-efficacité. Pour autant, cette situation ne saurait se maintenir durablement et des procédures de contrôle par tableaux de bord commencent à se multiplier. Dès lors, la contrainte d'efficacité devrait permettre de mesurer plus précisément le degré de pertinence des moyens mis en place et de l'information obtenue.

La seconde dérive que le traitement automatisé des informations numérisées peut produire réside dans l'ossification de la démarche d'intelligence économique. Insérée dans le cadre général d'un processus de planification stratégique, la veille suppose l'appropriation d'une technologie spécifique (celle du système d'information) ainsi qu'une certaine formalisation des procédures. Cette professionnalisation nécessaire emporte avec elle le risque de la complexité, de la lourdeur et de la bureaucratisation. La démarche intellectuelle est alors reléguée au second plan et la production d'informations devient vecteur d'appropriation du pouvoir dans l'entreprise. Au lieu de favoriser la circulation de l'information dans l'ensemble de la structure, le système d'intelligence économique en revendique le monopole et en tire des rentes de situation face aux autres services : revendication d'un droit de contrôle sur les circuits de production d'information et les produits qui en sont issus, demande de moyens sans cesse croissants, multiplication des supports de diffusion mais rétention des informations à caractère stratégique.

La dernière dérive qui menace le système d'intelligence économique est la taylorisation de son fonctionnement. Ici encore, la numérisation des données favorise un accès toujours plus ouvert à des masses d'informations

toujours plus importantes. Le traitement de masses croissantes de données provoque le déplacement du centre de gravité du processus vers les échelons inférieurs de la hiérarchie. Une division horizontale et verticale du travail se met en place ; des opérateurs spécialisés sont chargés de collecter et de trier, classer, vérifier... l'information à des niveaux intermédiaires. Les responsables du système et, *a fortiori*, les dirigeants ne reçoivent plus que des synthèses, perdant ainsi une partie non négligeable des faits intéressants. En termes de données, les premières victimes de cette taylorisation sont les signaux faibles que seule une vue d'ensemble permet de détecter et de peser.

Intelligence économique et stratégie de mouvement

Au-delà même des dérives qui en menacent le développement harmonieux, l'intelligence économique de type veille classique (technologique ou concurrentielle) trouve sa limite dans le dépassement des stratégies de positionnement, dont le postulat fondamental, la primauté de l'environnement sur l'intention stratégique, est contredit par la réussite spectaculaire de comportements volontaristes centrés sur la transformation du milieu et des règles du jeu concurrentiel. Ces stratégies dites de mouvement sont la meilleure réponse au discours de la guerre économique. Rendant compte des mêmes phénomènes que l'approche martrienne, c'est-à-dire d'une compétition économique multiforme mêlant rapport coût qualité, dynamique des marchés, exploitation des savoir-faire, constitution de barrières souvent incorporelles, mobilisation de capacités financières importantes, la doctrine de l'intention stratégique en donne une représentation plus riche et elle en tire des enseignements plus utiles pour la conduite de l'action managériale. (Voir par exemple la présentation de [FUR 00].)

S'agissant du constat, il apparaît à l'évidence que les stratégies de positionnement se trouvent déstabilisées dans les années 1980. Des formes de concurrence nouvelles se développent qui ne consistent plus à s'appuyer sur des avantages concurrentiels patiemment construits et âprement défendus dans un environnement exogène ; le ressort de l'efficacité se trouve désormais dans la capacité à conjuguer des avantages rendus précaires par le renouvellement constant et délibérément provoqué de l'environnement [GEU 97], [HAM 95], [OST 99].

Les stratégies de mouvement

La caractéristique commune des stratégies de mouvement (ou stratégies construites) est de reposer sur l'exploitation intentionnelle de la dynamique des mécanismes concurrentiels.

Dans une première approche, cette dynamique est perçue comme l'occasion toujours renouvelée de valoriser le portefeuille des compétences réunies par l'entreprise. Il s'agit pour elle de recenser et d'utiliser les ressources et compétences qu'elle détient ou qu'elle est susceptible d'acquérir pour atteindre ses objectifs stratégiques, au besoin en provoquant l'émergence de nouvelles règles concurrentielles. A l'opposé des stratégies déduites qui visent à une adaptation de l'entreprise aux exigences imposées par l'environnement, l'intention des dirigeants est se déplacer dans un espace concurrentiel qu'elle peut investir compte tenu de d'une combinaison temporaire d'avantages spécifiques. Si les compétences et les ressources de la firme peuvent être sans cesse recombinaées, enrichies, mises à jour..., un nombre limité d'entre elles forment un noyau stable qui définit ses compétences centrales (*core competencies*) et au-delà ses frontières « naturelles » et son identité fondamentale [HAM 95]. Selon la formule de Maurice Saïas et Emmanuel Metais, la conjugaison d'un portefeuille de compétences centrales et d'une aptitude particulière à les mettre en œuvre dans un environnement mouvant définit la plate-forme stratégique de l'entreprise, celle qui conditionne sa réussite dans un univers de compétition intense.

Une seconde approche va plus loin encore dans la relation de la firme et de la dynamique concurrentielle puisqu'elle considère que l'entreprise doit se libérer complètement de toute mentalité adaptative en renonçant à constituer un noyau stable de compétences centrales. L'essentiel de son activité doit consister à créer ou à conforter chez les clients potentiels les dimensions du système complexe de priorités dont procéderont ses décisions d'achats et auxquelles elle pourra répondre par la mobilisation de ressources qu'elle est susceptible de contrôler, soit de son propre fait, soit en coopération avec d'autres. La notion de plate-forme stratégique, qui était encore viciée dans son aptitude au mouvement par l'effet d'inertie inhérent à la « sacralisation » des compétences centrales, disparaît et laisse place à celle plus volatile et mutante de configuration stratégique, laquelle pourrait se définir comme une capacité particulière à répondre à des besoins que la firme crée en tout ou partie par le truchement d'une structure dont les frontières ne sont pas définies *ex-ante* et qui vise à devenir totalement flexible et recomposable [ASH 95].

L'apport de l'intelligence économique aux stratégies de mouvement

Quel que soit le degré de volatilité du portefeuille des compétences mises en œuvre, les stratégies de mouvement supposent un dispositif d'intelligence économique principalement centré sur l'identification et la

gestion de systèmes réticulaires complexes. Les dichotomies de l'entreprise et du marché, du dedans et du dehors, de la hiérarchie et du contrat sont transcendées par la figure du réseau : l'entreprise est en elle-même un réseau (notamment de savoirs) qui s'inscrit dans un tissu social complexe dont la figure centrale est également le réseau.

Approche intégrative		Approche interactive
Fournir un service standardisé par la réutilisation systématique et à grande échelle des savoirs codifiés dans la base de connaissances	OBJECTIF	Identification d'un réseau d'experts capables d'élaborer une solution originale à un problème non standard
Economie industrielle Amortissement du coût fixe de constitution de la base sur une grande série de transactions Opérateurs spécialisés Marge unitaire faible mais volume d'affaires important	MODELE ECONOMIQUE	Economie artisanale Personnalisation de la solution Equipes restreintes d'experts Volume d'affaires limité mais marge unitaire importante
Investissements très importants dans la constitution de la base Système d'information hautement informatisé Gros volume de données Procédures formalisées de traitement	SYSTEME D'INFORMATION	Investissement limité dans le système d'information (dispositif de communication) Peu de savoirs explicités formellement
Diagnostic médical par téléphone Production d'ordinateurs à la demande	EX.	Développement de produits nouveaux Ingénierie juridique et financière

Tableau 4. Approches du knowledge management

En interne, la firme de l'univers réticulaire se distingue de ses concurrentes par sa capacité à valoriser les différents stocks de capital immatériel, essentiellement de connaissances, qui ont été constitués en son sein [DRU 99], [MOU 01]. L'intelligence économique devient *knowledge management* avec pour mission d'explicitier le savoir tacite [FAH 99],

[ZAC 99], soit dans une perspective taylorienne d'extension de la division des tâches aux fonctions d'encadrement et d'expertise (approche intégrative du *knowledge management*) soit dans une perspective préindustrielle de constitution d'équipes mobilisables sur des projets complexes (approche interactive du *knowledge management*). C'est naturellement dans cette seconde approche que la dimension réticulaire prend tout son sens.

Hors des frontières de l'entreprise, la stratégie de mouvement repose sur la constitution d'un ensemble évolutif de compétences qui ne peuvent être réunies que dans le cadre d'alliances, de partenariats, voire d'une véritable intégration à un district industriel ou *cluster* [POR 98]. L'intelligence économique doit alors permettre de comprendre la logique de la compétition et de développer un réseau de partenaires-compétiteurs aux statuts les plus divers, unis par des liens multiformes et évolutifs, [GAR 95], susceptibles de générer des effets propres aux réseaux : effets de club directs ou indirects, synergies de production... [CUR 00]. Dans l'hypothèse du *cluster*, où la compétition atteint un degré de richesse et de complexité élevé, le caractère structurant de la technologie devient tout à fait particulier. Contrairement à l'approche géographique d'Hotelling ou de Thünen, Marshall montrait dès les premières décennies du XX^e siècle que le district se construit moins sur une base territoriale qu'à partir du commerce durable d'institutions complémentaires qui forment masse critique, d'où il résulte une compétence propre à un espace sociogéographique donné. Selon la formule de Marshall, les « mystères du métier » sont « dans l'air ». Aujourd'hui, le développement de communautés virtuelles fondées sur les TIC réduit fortement la dimension de voisinage géographique et la nécessité d'une proximité physique des acteurs, mettant ainsi en évidence le caractère *intuitu personae* du réseau [CUM 00]. Au sein de ce réseau, les relations professionnelles forment le point de départ de contacts informels où s'échangent des données sans lien direct avec l'activité marchande mais qui, malgré leur caractère fortement convivial, correspondent à des comportements volontaristes d'acteurs rationnels et maximisateurs [FER 99]. Le temps passé à nouer ces contacts informels est considéré comme un investissement dont le retour consistera dans le supplément d'informations professionnelles obtenues grâce à la confiance établie avec les autres acteurs du réseau.

Comme dans le cas des systèmes de veille traditionnelle, la gestion du dispositif d'intelligence réticulaire doit s'attacher à prévenir les dangers dont l'investissement en capital social est porteur.

En premier lieu, le développement d'un tissu particulier de relations interpersonnelles étendues s'apparente à la formation d'un capital humain

spécifique [CAR 99]. Contrairement à une connaissance de nature technique, par exemple la manière la plus appropriée de fabriquer un produit, la confiance qui s'est forgée entre deux individus n'est pas transférable de l'un à l'autre. La mutation ou le départ d'une personne qui a une forte implication dans le milieu environnant revient à perdre l'essentiel de l'investissement réalisé. Ceux-ci ne sont que partiellement compensés par les mécanismes de transfert de confiance comme la présentation du successeur. Le coût est donc double puisqu'il y a perte d'un capital immatériel patiemment constitué et nécessité de réaliser un nouvel investissement.

Le second risque est lié au nouvel équilibre qui prévaut dans la relation entreprise/employé/partenaire. L'investissement dans la relation sociale fait de celui qui le réalise une interface entre l'entreprise et son partenaire. Il en résulte un premier effet classique en termes de position de pouvoir dans l'entreprise : du fait de la personnalisation de la relation firme/partenaire, l'individu en position d'interface conquiert une ressource stratégique dont il peut tirer avantage, notamment par la menace de quitter l'entreprise et, sous réserve des mécanismes de non-concurrence, de mettre le capital accumulé au service d'un concurrent. Un second effet se produit si l'investissement en capital social dégénère en connivence excessive avec le partenaire, l'employé de la firme ayant alors tendance à favoriser les intérêts particuliers de « son » partenaire. Dans une situation de ce type, l'employé justifie généralement l'impact négatif des décisions qu'il prend (conditions d'achat ou de vente trop favorables au partenaire, dépassement des plafonds de crédit habituellement consentis...) par des avantages indirects ou de long terme qui seront supposés couvrir la perte individuelle d'aujourd'hui. Dans une forme extrême, cette connivence devient corruption pure et simple.

Conclusion

L'intelligence économique s'est initialement inscrite dans une logique de la table rase qui l'a conduite à rompre d'autant plus facilement avec les analyses économiques ou managériales qu'elle les a largement caricaturées, réduisant par exemple les enseignements de l'économie industrielle à la définition des conditions de la concurrence pure et parfaite ou ceux de l'économie internationale à la promotion d'un libre-échange angélique et exterminateur. On ne sera pas dupe de l'opportunisme d'une telle démarche qui reprend l'éternel argument du bourgeois gentilhomme pour créer un nouveau marché (celui des stratèges de la guerre économique) en flattant l'*ego* ou les fantasmes de dirigeants soudain promus au rang de généraux de

la guerre industrielle ou informationnelle [GUI 96]. En suivant cette voie, l'intelligence économique se perd pour au moins deux raisons.

Le modèle alternatif qu'elle développe (la métaphore militaire) ne peut aboutir, au niveau des applications pratiques où elle se place, qu'à la confusion des genres, à l'abus de langage (la guerre des bananes ou des sodas), à la banalisation des pratiques illégales (« à la guerre comme à la guerre »). A l'heure où se développent les normes juridiques internationalement acceptées ou l'harmonisation des règles européennes, il n'est sans doute pas souhaitable de faire comme si le libéralisme économique était régi par la loi de la jungle.

L'esprit qui l'anime renvoie à une forme d'organisation économique défunte, celle du techno-dirigisme étatique qui, depuis Colbert, a toujours tendu à soumettre l'initiative privée et les organisations productives à la férule de fonctionnaires d'autant plus sûrs d'eux-mêmes qu'ils sont totalement à l'abri d'une quelconque action en comblement du passif que leurs initiatives auront éventuellement provoqué. Ce cadre d'une économie centralement dirigée depuis Bercy n'étant plus d'actualité, l'intelligence économique martrienne paraît vouée à s'enfermer dans la nostalgie impuissante d'un âge révolu.

C'est pourquoi, nous pensons qu'est très largement positive la mutation opérée dans les années 1990 par le courant de l'intelligence économique qui s'est développé à partir des entreprises et en complémentarité avec les méthodes traditionnelles des systèmes d'information, du marketing ou de la stratégie d'entreprise. C'est à la condition d'enrichir la relation conventionnelle qui unit les sciences de gestion (au sens large du terme) à l'environnement concurrentiel que cette intelligence économique peut accroître la compétitivité des firmes.

Bibliographie

[AND 92] ANDREA TYSON (D') L., 1992, *Who's Bashing Whom? Trade Conflict in High Technology Industries*, Institute for International Economics, novembre, Washington.

[ANS 93] ANSOFF I. ET SULLIVAN P., 1993, « Empirical Support for a Paradigmatic Theory... », *International Review of Strategic Management*, vol. 4.

[ANS 95] ANSOFF I., 1995, « Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals », *California Management Review*, 2, p. 21-33.

[ASH 95] ASHKENAS R., D. ULRICH et S. KERR, 1995, *The Boundaryless Organisation : Breaking the Chains of Organizational Structure*, San Francisco Jossey-Bass.

- [BAR 98] BARTH J-F., 1998, « Intelligence économique et marché export », *L'Armement*, janvier, p. 131-148.
- [BAU 98] BAUMARD P., 1998, « Conceptions françaises et anglo-saxonnes des affrontements économiques », in P LACOSTE, *Le Renseignement à la française*, Paris Economica, p. 443-481.
- [BAU 00] BAUTZMAN VON RABENAU A., *De la guerre cybernétique*, [http://www.infoguerre.com/\"guerre/guerre_cybernétique.htm](http://www.infoguerre.com/\)
- [BOU 00] BOURNOIS F., 2000, « Les Etats ne sont plus les acteurs-clés de l'intelligence économique : radioscopie des grandes entreprises françaises », *Géoéconomie*, 15, automne, p. 111-131.
- [CAD 96] CADUC P., 1996, « L'Intelligence économique : un nouvel enjeu pour l'Etat et les entreprises », *Défense*, 74, décembre, p. 44-46.
- [CAL 93] CALLON M., JP COURTIAL et H PENAN, *La scientométrie*, Paris PUF QSJ, n° 2727.
- [CAR 99] CARAYON P et J-L COUJARD, 1999, Constitution de réseaux d'entreprises et ancrage territorial : la valorisation d'un potentiel relationnel, 2° colloque La métamorphose des organisations, Nancy, 21-23 octobre.
- [CLE 96] CLERC P., 1996, « Intelligence économique et transfert de technologie », *Défense*, 74, décembre, p. 41-42.
- [COH 92] COHEN E., 1992, *Le colbertisme « high tech »*, Paris Hachette Pluriel.
- [COH 92] COHEN G-S., 1992, *De la guerre industrielle*, Paris Dunod.
- [COL 96] COLLECTIF, 1996, « Dix recommandations au Gouvernement pour favoriser l'innovation technologique », *Défense*, 74, décembre, p. 64-66.
- [CUM 00] CUMMINGS J-L et J-P DOH, 2000, « Identifying Who Matters », *California Management Review*, 2, p. 83-105.
- [CUR 00] CURIEN N., 2000, *L'économie des réseaux*, Paris La Découverte Repères.
- [DAN 92] DANET D., « La stratégie militaire appliquée à la vie des affaires : Austerlitz ou Waterloo ? », *Revue Française de Gestion*, janvier, p. 24-29.
- [DRU 99] DRUCKER P-F., 1999, « Le savoir, nouveau défi pour l'entreprise », *L'Expansion Management Review*, mars, p. 52-59.
- [DUM 00] DUMONT L., 2000, « La DST s'attaque aux pilleurs de technologie », *SVM*, mars, p. 24-28.
- [ESA 91] ESAMBERT B, 1991, *La guerre économique mondiale*, Paris Orban.
- [FAH 99] FAHEY L. et L. PRUSAK, 1999, « Les onze erreurs à ne pas commettre », *L'Expansion Management Review*, septembre octobre, p. 71-82.
- [FER 99], FERRARI M., 1999, « Confiance et accumulation de capital social dans la régulation des activités de crédit », *Revue Française de Sociologie*, XL, 3, p. 7-13.

- [FRE 97] FRERY F et B. LAROCHE, 1997, « S'adapter ou construire », in COLLECTIF *L'art du management*, Paris Village Mondial.
- [GAR 95] GARETTE B et DUSSAUGE P., 1995, *Les stratégies d'alliances*, Paris Les éditions d'organisation.
- [FUR 00] FURRER O. et H. THOMAS, « The Rivalry Matrix : Understanding Rivalry and Competitive Dynamics », *European Management Journal*, 18, 6, p. 619-637.
- [GEO 00] GEOFFROY C., 2000, « L'information, une arme de guerre économique », *Le Figaro Eco.*, 11 septembre, p. 130.
- [GER 95] GERVAIS M., 1995, *Stratégie de l'entreprise*, 4^e édition, Paris Economica Gestion.
- [GEU 97] GEUS DE A., 1997, *The Living Company*, London Longview Publishing Limited.
- [GOM 01] GOMEZ P-Y, 2001, *La république des actionnaires*, Paris Syros Alternatives Economiques.
- [GUI 96] GUILHOU X., 1996, « L'intelligence économique », *Défense*, 74, décembre, p. 122-124.
- [GUI 97] GUISNEL J., 1997, *Guerre dans le cyberspace*, Paris La Découverte.
- [HAM 95] HAMEL G et PRAHALAD C.K., 1995, *La conquête du futur*, Paris InterEditions.
- [HAR 96] HARBULOT C et N MOINET, 1996, « Le rôle de la communauté scientifique dans la préservation des intérêts de puissance », *Défense*, 74, décembre, p. 55-56.
- [HON 94] HONORE J-P., 1994, « De la nippophilie à la nippophobie. Les stéréotypes versatiles dans la vulgate de presse (1980-1993) », *Revue Mots, Les langages du politique*, n° 41, p. 9-55.
- [JOH 00] JOHNSON G. et H. SCHOLE, 2000, *Stratégique*, Paris Publi Union édition française F. FRERY.
- [LAC 92] LACHAUX C., 1992, « La guerre économique, un concept ambigu », *Problèmes économiques*, 2295, 14 octobre, p. 28-32.
- [LEB 93] LE BOURDONNEC Y., 1993, « L'Europe envahie », *L'Expansion*, 19 mai, p. 56-61.
- [LER 99] LEROY F., 1999, La stratégie militaire comme métaphore de l'analyse concurrentielle, Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- [LES 94] LESCA H., « Veille stratégique pour le management stratégique », *Economies et Sociétés*, série Sciences de gestion, n° 2, p. 31-50.
- [LES 95] LESCA H et M-L CARON, 1995, « Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, 105, p. 58-68.

- [LES 98] LESCA H et SCHULER M., 1998, « Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de gestion, n° 2, p. 159-177.
- [LEV 97] LEVET J-L., 1997, « Pour une politique nationale concertée », *Armées d'aujourd'hui*, 217, p. 30-33.
- [MAR 98] MARIANI J-F., 1998, « L'intelligence économique et stratégique du Japon », *L'Armement*, janvier, p. 130-135.
- [MAR 94] MARTRE H, 1994., *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Paris La Documentation Française.
- [MOU 01] MOUSLI M et DUVAL G, 2001, « Comment mettre le savoir en boîte ? », *Alternatives Economiques*, 194, juillet août, p. 66-69.
- [NOR 91] NORA D., 1991, *L'étreinte du samourai. Le défi japonais*, Paris Calmann-Lévy.
- [NOY 95] NOYER J-M., 1995, « Scientométrie, infométrie : pourquoi nous intéressent-elles ? », *Solaris* n° 2, <http://www.info.unicaen.fr/bnum/jelec/Solaris>
- [NOY 99] NOYER J-M., 1999, « Les technologies intellectuelles face au déluge informationnel », *Veille Magazine*, n° 26, p. 14-15.
- [OST 99] OSTER SM, 1999, *Modern Economic Analysis*, 3^e édition, NY : Oxford University Press.
- [PAT 98] PATEYRON E., 1998, *La veille stratégique*, Paris Economica.
- [POR 82] PORTER M., 1982, *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris Economica.
- [POR 86] PORTER M., 1986, *L'avantage concurrentiel : comment devancer vos concurrents et maintenir votre avance*, Paris Economica.
- [POR 98] PORTER M., 1998, « The Adam Smith Address : Location, Clusters and the "New" Microeconomics of Competition », *Business Economics*, p. 7-13.
- [REV 97] REVERDIER J-L., 1997, « Renseignement économique, les nouveaux espions », *Le Point*, 2 février, p. 67-72.
- [SAI 00] SAÏAS M ET E. METAIS, 2000, « La stratégie d'entreprise : évolution des pratiques et de la pensée », *IAE d'Aix en Provence*, WP n° 566, janvier.
- [SCH 91] SCHMIDT C., 1991, *Penser la guerre, penser l'économie*, Paris Odile Jacob.
- [VOG 78] VOGEL E.F, 1978, « Les secrets d'un concurrent redoutable : Japan Inc. », *Harvard Business Review*.
- [WEM 93] WEMEL P., 1995, « Veille stratégique », in MAHRER P. *Guide du management*, Paris Seuil, p. 733.
- [ZAC 99] ZACK M-H., 1999, « Managing Codified Knowledge », *Sloan Management Review*, summer, p. 45-58.