



## **PERSPECTIVE HISTORIQUE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE**

(Article paru en 1997  
dans le premier numéro de la  
Revue *Intelligence économique*)

*Par Christian Harbulot et Philippe Baumard*

MOTS CLES :

Intelligence économique, Rapport Martre, Intérêt de puissance, Infrastructure de l'information

La volonté de créer une réflexion française sur les questions d'intelligence économique est née d'une étude intitulée *Techniques offensives et guerre économique*<sup>i</sup> 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*<sup>ii</sup>, 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 ».

## INTRODUCTION

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 Etats-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. A 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, mercantilisme, colonialismes, émergence de blocs idéologiques puis géo-économiques...). Ces épisodes conflictuels 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<sup>iii</sup> 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 Benoit Meschin<sup>iv</sup> avant Pearl Harbour portent sur la même alternative à propos de la maîtrise commerciale ou militaire de la sphère de coprosperité 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 Etats-Nations. Le rapport de l'ingénieur allemand Herzog<sup>v</sup> 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 oeuvre pour préserver les intérêts de puissance allemands vis-vis des vaincus et du reste du monde. A 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<sup>vi</sup> :

« 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 n'est pas le seul<sup>vii</sup> 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<sup>viii</sup> 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 données 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<sup>i</sup>. 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'*economic well-being* sous-tend la doctrine de sécurité des Etats-Unis et de la Grande Bretagne<sup>ix</sup>. En soulignant officiellement le rôle moteur de l'Etat 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 Etats aboutissent à l'apparition d'une géo-économie parallèle à l'économie mondialisée. La signature d'accords bilatéraux de sécurité globale créent des contextes concurrentiels spécifiques où les règles de l'Organisation Mondiale du Commerce sont mises entre parenthèses.

L'enjeu sur les infrastructures nationales d'information fut soulevé aux Etats-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 Etats-Unis. La contre-offensive ne tardera pas, avec la publication par Akio Morita et Ishihara du *Japon qui*

*peut dire Non*<sup>x</sup>, 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<sup>xi</sup>.

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 M.I.T.), 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'Elizabeth 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, — *video, taceo* : je vois mais ne dis rien — impressionne l'Ambassadeur de France qui écrit à Henri IV: "Elle sait tout"<sup>xii</sup>. Dans sa *Méditerranée à l'Époque de Philippe II*, Fernand Braudel montre comment les Britanniques mettent en place, à partir du port de Gènes, 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<sup>e</sup> 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 Etats-Nations à faire appel à l'intelligence économique, plus ou moins ouverte, pour régler leurs différends commerciaux. En Iran, Sidney 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 60 ans. En Mésopotamie, l'ethnologue anglaise Gertrud Bell qui opère sur les territoires du futur Etat 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 équilibres 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.

A 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 Etats-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<sup>xiii</sup>.

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 ECONOMIQUE

Ce n'est pas un hasard si c'est aux Etats-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<sup>xiv</sup> au début des années 1980. Cependant, R.E. Freeman<sup>xv</sup> 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 (gouvernement, collectivités territoriales, groupes activistes, média, syndicats, etc.). L'approche *stakeholders* fait d'ailleurs un retour remarqué dans l'enseignement de la stratégie aux Etats-Unis ces dernières années : les notions d'intelligence économique (*competitive intelligence*) et d'influence, sont présentes dans les nouveaux programmes officiels<sup>xvi</sup> 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<sup>xvii</sup>. 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.

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* font 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 »<sup>xviii</sup>

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<sup>xix</sup> (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<sup>xx</sup>, 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<sup>xxi</sup>), 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 Etats-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 American policy, actively sought by business interests from the beginning of nationhood"<sup>xxii</sup>.

La question de l'*organisation interfirmes* n'est pas pour autant éludée, comme en témoignent les travaux de Phillips (1960)<sup>xxiii</sup> 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"<sup>xxiv</sup>. 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 CIA : 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 voeu 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 60, 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 manoeuvres 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 synoptique stratégique traditionnelle (chère à Clausewitz), que *l'influence* des schémas de référence de l'ensemble des stakeholders : Etats, législateurs



nationaux et supranationaux, émetteurs de normes industrielles, leaders d'opinion, infrastructures médiatiques (audiovisuelles et électroniques)... L'axiome stratégique écrit par Robert Galvin pour Motorola est sur ce plan non-équivoque : « La première étape 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 ...»<sup>xxv</sup>.

• *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 interorganisationnels. 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, intrication 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*<sup>xxvi</sup>.

**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<sup>xxvii</sup>, 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.

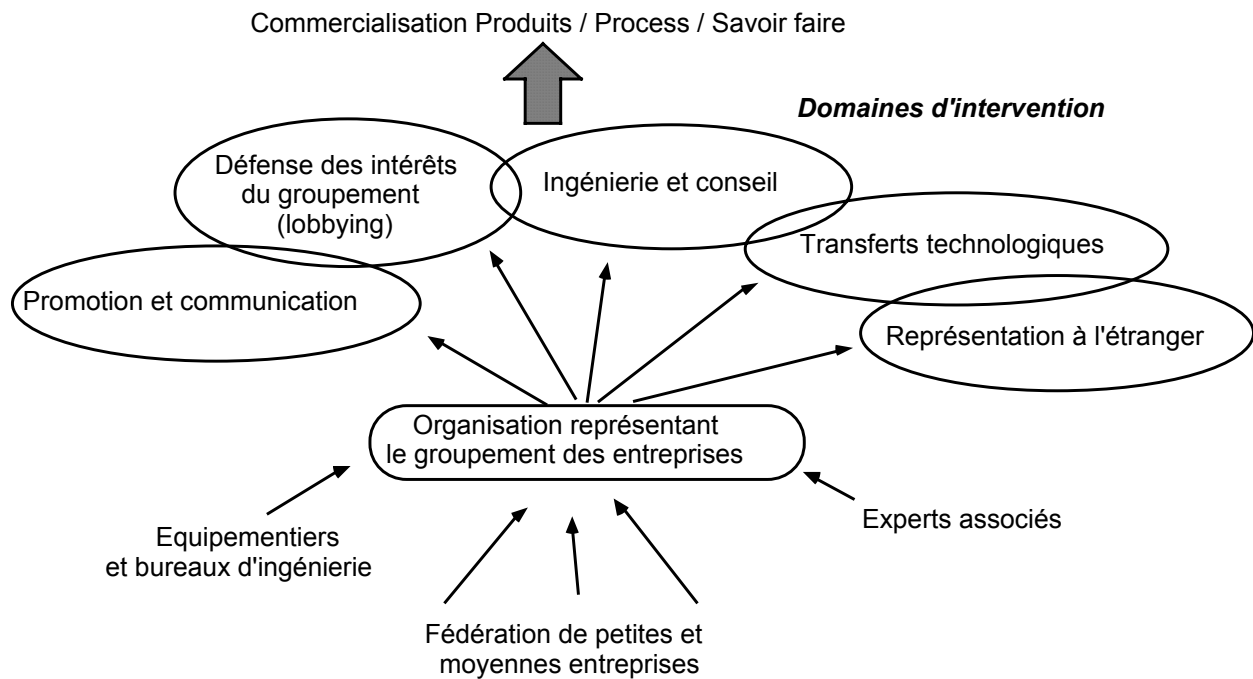


Figure 1: Des nouvelles formes de concurrence

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.

A 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 macro-cultures, en focalisant particulièrement leur attention sur « les processus interorganisationnels qui propagent des croyances partagées et en produisent des *macro-cultures* qui gouvernent des industries entières, des communautés et des nations<sup>xxxviii</sup>. 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 DiMaggio<sup>xxxix</sup>, 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 Etats-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 Media, pressions via la modification des barrières à l'entrée du marché japonais, etc.).

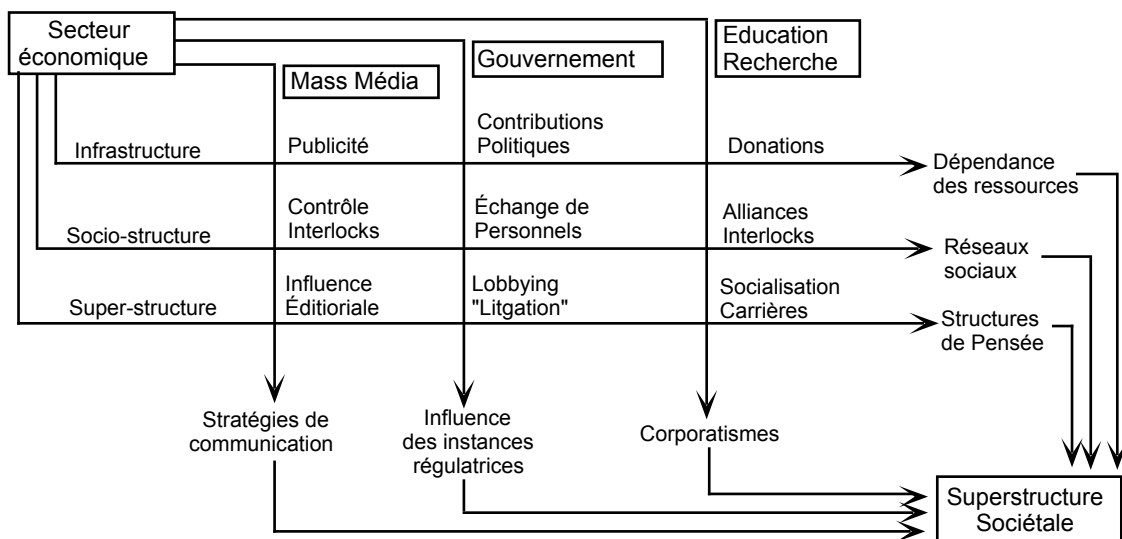


Figure 2 : L'influence des intérêts d'affaires dans le "façonnage" de l'environnement. Abrahamson et Fombrun, 1992, "Forging the Iron Cage", JMS, 29:2, p.180.

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 Etats-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, 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 gouvernements, on assiste à une absence d'*interopérabilité* des systèmes qui entraîne des redondances technologiques »<sup>xxx</sup>.

Cette quête d'interopérabilité, un concept inspiré par la chaîne de commandement C4I<sup>2</sup> (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'I.N.I. (Infrastructure Nationale d'Information) est un système de mise en commun d'informations stratégiques concernant la défense et l'avancement de projets commerciaux.

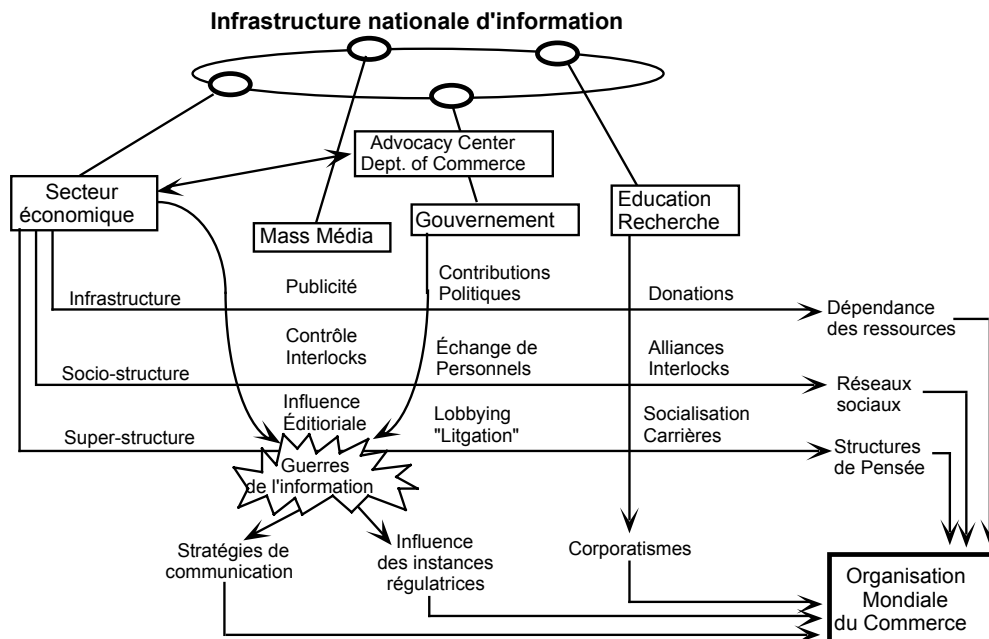


Figure 3 : Le rôle d'une infrastructure de partage de l'information dans l'influence concertée des environnements à intérêts stratégiques. Une modification de la matrice de Fombrun et Abrahamson, 1992.

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'Etat 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. Eventuellement, 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 Etats-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'en suivit, sur les territoires américaines 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 Hanoi 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 gouvernementaux. 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). Si 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<sup>xxxv</sup>). Comme le souligne Pennings (1981)<sup>xxxvi</sup>, "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<sup>xxxvii</sup> 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.

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 Etat, 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 3500 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 anglo-saxon. 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<sup>xxxiv</sup>.

## CONCLUSION

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 Etats-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 Dépt. 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 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).

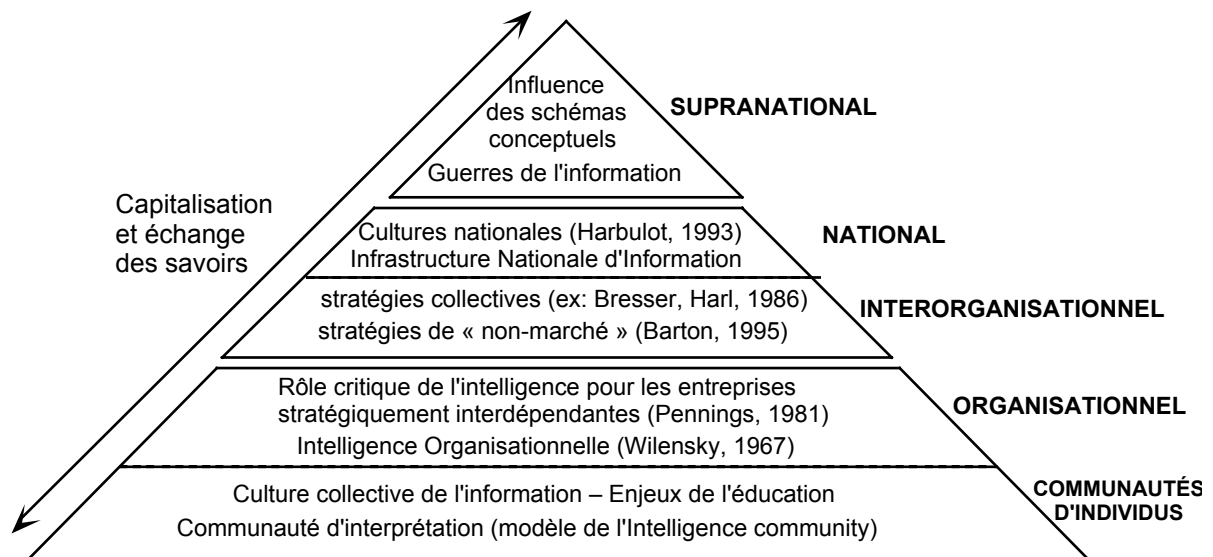


Figure 4: Les différentes strates d'intelligence économique<sup>xxxv</sup>

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*,
- de l'*interférence* de systèmes *bors 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 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 4 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<sup>xxxvi</sup>. Elle rend aussi obsolète l'approche verticale des problèmes. L'entrée dans la société de l'information suppose une coordination des sources ouvertes et fermée au plus haut sommet de l'Etat 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 géostratégique 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.

---

<sup>i</sup>. **Christian Harbulot**, *Techniques offensives et guerre économique*, Paris, éditions Aditech, 1990.

<sup>ii</sup>. **Philippe Baumard**, *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris, Masson, 1991.

<sup>iii</sup>. 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 ».

<sup>iv</sup>. **Benoit Meschin**, *Histoire de l'armée allemande*, tome 1, Paris, Robert Laffont, collection Bouquins.

<sup>v</sup>. **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, in Stuttgart, 1915.

<sup>vi</sup>. Extrait de la préface d'**Antoine de Tarlé**, secrétaire général de la Chambre de Commerce de Lyon qui a fait édité en France l'ouvrage d'Herzog sous le titre: *Le plan de guerre commerciale de l'Allemagne*, Payot, 1919.

<sup>vii</sup>. **Henri Hauser**, *Les méthodes allemandes d'expansion économique*, Paris, Armand Colin, 1917.

<sup>viii</sup>. **Anton Zischka**, *Le Japon dans le monde*, Paris, Payot, 1934.

<sup>ix</sup>. **Samuel D. Porteous**, *An Economic Role for Intelligence*, The Washington Quarterly, Center for Strategic and International Studies, automne 1996, volume 19, numéro 4.

- 
- x. **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 censurée par l'éditeur américain).
- xi. **Ishihara, Shintaro**, 1990. *The Japan that can say no: why Japan will be the first among equals*. Touchstone Books via Simon & Shuster, New York.
- xii. **Stevan. Dedijer**, 1983, "The Rainbow Scheme: British secret service and Pax Britannica", pp. 10-63 in W. Agrell, B. Hultdt, *Clio goes spying: Eight essays on the History of Intelligence*, Lund Studies in International History, Malmö: Scandinavian University Books.
- xiii. Pour une analyse historique approfondie, cf. **Christian Harbulot**, *La Machine de Guerre Économique : États-Unis, Allemagne, Japon*, Paris: Economica, 1993.
- xiv. **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, 1989).
- xv. **R.E. Freeman**, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman, 1984.
- xvi. **J.S. Harrisson et C.H. St John**, *Strategic Management of Organizations and Stakeholders*, NY: West Publishing, 1994, pp.34-79, et dans le Bower, Bartlett, Uyterhoven, 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 U.S. businessmen when they find themselves in foreign settings that they have a narrower view of government than do their overseas counterparts » (p. 222).
- xvii. **Harold Wilensky**, 1967, *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, New York: Basic Books.
- xviii. **Harold Wilensky**, dans la définition de l'*Organizational Intelligence* dans l'International Encyclopedia of Social Sciences (David L. Sills), editor, New York: The Macmillan Company & The Free Press, 1967.
- xix. **Richard Daft, Karl Weick**, (1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No 2, pp. 284-295.
- xx. **Hay G A, & Kelley.D**, (1974), An empirical survey of price fixing conspiracies. *Journal of Law and Economics*, 17, 13-38.
- xxi. **Astley W G & Fombrun, C. J.** (1983), "Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments". *Academy of Management Review*, 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.
- xxii. **Robert Chatov**, "Cooperation between gouvernement and business", in W.H. Starbuck, P.C. Nystrom, *Handbook of organizational design*, NY: Oxford University Press, 1981, p. 487.
- xxiii. **Phillips A.**, 1960, "A theory of interfirm organization", *Quarterly Journal of Economics*, 74, pp. 602-613.
- xxiv. **R.K. Bresser**, 1988, "Matching Collective and Competitive Strategies", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 375-385.
- xxv. Extrait d'un 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.
- xxvi. **David P. Baron**, Fall 1995, "The Nonmarket Strategy System", *Sloan Management Review*, p. 75.
- xxvii. L'analyse du cas Deltri est tiré d'un rapport intitulé « Stratégies concertées industrielles régionales : les axes d'intervention » réalisé pour le Conseil Régional de Rhône Alpes en 1993.
- xxviii. **E. Abrahamson**, et C.J. Fombrun, "Forging the Iron Cage: Interorganizational networks and the production of macro-culture", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, p. 176.
- xxix. **P.J. DiMaggio**, 1987, "Interest and agency in institutional theory", in L. Zucker (ed.), *Institutional patterns in organizations: Culture and Environment*. Boston, Mass.: Ballinger.
- xxx. **Robert D. Steele**, "Les nations intelligentes: stratégie nationale et intelligence virtuelle", *Revue défense nationale*, Actes du colloque Guerres et Paix au XXIe siècle, Avril 1996, p. 172-73.
- xxxi. **P. Hirsch**, 1975, "Organizational effectiveness and the institutional environment", *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 327-344.
- xxxii. **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.



- 
- <sup>xxxiii</sup>. **George J. Stigler** (1964), "A theory of oligopoly", *Journal of Political Economy*, 72, pp. 44-61.
- <sup>xxxiv</sup>. **Rudi K. Bresser, et Johannes E. Harl**, "Collective Strategy:Vice or Virtue", *Academy of Management Review*, 1986, Vol. 11, No 2, voir tableau récapitulatif de la littérature sur les stratégies collectives pp. 416-417.
- <sup>xxxv</sup>. 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 Cahier de Recherche DMSP, n° 227, Université de Paris-Dauphine, Janvier 1994.
- <sup>xxxvi</sup>. **Général Pichot-Duclos et Christian Harbulot**,
- « L'émergence d'un nouveau type de renseignement », *Enjeux Atlantiques*, numéro d'avril 1995.
  - « Le faux débat sur la guerre économique », *Revue de la Défense nationale*, numéro de mai 1995.
  - « La République et le renseignement », *Revue de Défense Nationale*, numéro de mai 1996.