

## Introduction

Dans ses cours, le Professeur Dedijer précise toujours que l'intelligence a beaucoup de passé mais peu d'Histoire. Dans un article dont toutes les communautés de l'intelligence ont gardé le souvenir, *The Rainbow Scheme*, il concluait : " Il est dans mon espoir que le Rainbow Scheme puisse devenir un encouragement à l'étude de l'histoire de l'intelligence ". L'intelligence s'affirme ainsi aujourd'hui comme une des composantes majeures de toute stratégie. La théorie des jeux, en distinguant l'information privée de l'information publique, a par ailleurs déjà étudié le rôle joué par l'information secrète dans la relation entre plusieurs joueurs.

Les entreprises, dès le XIXe siècle, ont exercé des fonctions de renseignement par le recours à des ingénieurs-conseils. Progressivement, elles ont internalisée cette fonction de renseignement par le recrutement de ces ingénieurs, par le recours plus fréquent à la veille dans la conduite de leurs affaires. Parmi les entreprises pionnières dans ce domaine, on retrouve les banques et les sociétés pétrolières dont l'activité est très tôt dépendante des aléas économiques et politiques des pays où elles mènent leurs activités. Sous l'impulsion d'hommes comme Klaus Knorr, ou Stevan Dedijer, cette fonction est devenue l'objet de travaux universitaires dès la fin des années 1960.

*L'espionnage* est une activité toujours secrète, ayant pour objectif de recueillir l'information à l'insu de son détenteur, l'intérêt national pouvant éventuellement justifier les moyens. Comme le rappelle Copeland dans *Without Cloak or Dagger*, " L'intelligence et l'espionnage ne sont en aucun point synonymes. L'intelligence est strictement un terme de *management*. Elle est recherchée par les gouvernements, les armées, mais aussi les entreprises et les individus, habituellement par des moyens qui n'ont rien à voir avec ceux de l'espionnage ", Copeland sous-entend et expliquant plus loin des moyens éthiques, dont la force réside dans la puissance d'interprétation et non pas dans le vol ou le caractère subversif du recueil de l'information.

Une autre définition, donnée par Garson, est dérivée de la théorie de l'information et des systèmes : " Un système d'intelligence est un ensemble de structures reliées qui reçoivent des entrées de données par certains récepteurs et traite ces données en les comparant avec leurs mémoires et valeurs pour les soumettre à décision ". Dans les années 70, les définitions issues de la période de Guerre Froide, et celles issues des théoriciens de l'information et du management, connaissent leurs premières hybridations. Pour Heyel, l'intelligence est ainsi " la capacité de traiter des situations nouvelles par l'improvisation de réponses adaptatives " .

Pour Knorr, qui fut un des premiers à appeler à une large diffusion et formation, dès l'université, à l'intelligence, elle est " l'opération permettant de se procurer et de traiter l'information à propos de l'environnement externe dans lequel *une organisation* veut maximiser l'atteinte de ses différents buts " .

Le Professeur Dedijer, enfin, offre la définition la plus large : " L'intelligence est l'information elle-même, et son traitement, et l'organisation qui s'en occupe, tandis qu'elle l'obtient, l'évalue et l'utilise dans des conditions plus ou moins secrètes, compétitives ou coopératives, pour des besoins de conduite de tout système social et à propos de la nature, des capacités, des intentions, des opérations actuelles ou potentielles, d'opposants internes ou externes " .

" Dans un sens, toute "vérité" n'est qu'une erreur qui corrige une autre erreur " écrivait Victor Frankl. Il ne savait pas alors combien l'Histoire allait lui donner raison. La puissance soviétique, qui a nourri une véritable obsession de l'espionnage au sein de son tissu social et culturel connaît aujourd'hui une banqueroute économique, politique et sociale sans précédent. L'émergence du Japon comme première puissance mondiale révèle non seulement la force d'une culture groupale et nationale; mais montre également l'urgence d'une voie nouvelle entre un libéralisme n'apportant aucune réponse satisfaisante aux crises sociales des sociétés industrialisées de cette fin de XXe siècle, et un socialisme, qui se définissant par une opposition trop mécanique et exarcebée à ce libéralisme, est mort de trop de bureaucratie et d'inconscience économique. L'année 1991 pourrait ainsi être baptisée " année de la *self-deception* ", année des mensonges à soi-même, année des modèles qui s'effondrent mais également formidable début, tournant critique pour l'ensemble des Etats-nations, de leurs populations et de leurs entreprises.

Parmi les "révolutions douces" qui amenèrent la carte géoéconomique à se disloquer et à se réorganiser si rapidement, il en est une que l'on ne cite pas, par omission ou par incrédulité, c'est celle de l'intelligence

économique et stratégique que les anglo-saxons ont nommé “ *the Business Intelligence silent revolution* ”.

Le terme “ intelligence ” prend différentes significations selon les cultures; et s'il ne signifie bien souvent pour nous autres français qu'une *habileté à apporter de la connaissance pour comprendre et résoudre des problèmes* — la simple intelligence humaine —; il a pour les anglo-saxons de nombreuses autres significations. L'intelligence est pour eux (1) *une activité* qui consiste au recueil systématique de l'information environnementale pour la transformer (2) en un *produit*, toujours dénommé *intelligence* (“ What intelligence do we have about Sony ?”) qui sera traité et disséminé par (4) une *organisation* encore dénommée *intelligence* (“ Organizational Intelligence ”). Mais en aucun cas, l'intelligence n'est assimilée à l'espionnage. Elle est tout sauf cela; une forme de connaissance, un échange d'informations ou une relation entre personnes (ex: “intelligence avec l'ennemi”), un processus de recueil, d'interprétation et de dissémination de l'information... Mais en aucun cas elle n'a cette connotation criminelle que la culture française tend à lui attribuer.

La France a pourtant tout essayé pour encourager la pratique de l'intelligence sans jamais en employer le terme : “ veille stratégique ”, “ information critique ”, “ surveillance concurrentielle ”, “ veille globale ”... Toute une sémantique qui traduit l'incompréhension et le déni de nos élites face à cette activité; une sorte de paravent de termes plus ou moins bien définis qui permettent à ceux qui les utilisent de se démarquer de l'univers policier et délateur qu'ils soupçonnent à tort d'être celui de l'intelligence.

Pendant que nos entreprises et nos élites faisaient de la figuration, les deux dernières décennies furent, pour les firmes américaines et japonaises, le creuset de formidables expérimentations visant à systématiser et à optimiser cette fameuse “ *Business Intelligence* ” que nous dédaignons. Les Etats-Unis encouragèrent dès le début des années 60 la publication d'ouvrages de réflexion et de vulgarisation sur l'intelligence pour les entreprises. Certes, ils arrêterent très vite ces encouragements dès qu'ils découvrirent que les plus fervents lecteurs de ces ouvrages parlaient le russe ou le japonais. Il nous reste cependant plus de 1000 ouvrages et articles publiés ces trente dernières années sur le seul territoire américain . Aujourd'hui, l'association américaine qui regroupe les professionnels de l'intelligence économique et le monde académique qui a travaillé à son développement regroupe plus de 3000 membres (la *Society of Competitor Intelligence Professionals*). De nombreuses entreprises ont leur propre département de Business Intelligence au même titre qu'elles possèdent un département Marketing, Stratégie ou Contrôle de gestion. Et ces entreprises se nomment IBM, Motorola, McDonnell, LaRoche, Marriott...

De son côté, le Japon a également créé une association professionnelle de l'intelligence économique, affiliée à celle des Etats-Unis sans doute par un souci bien compréhensible de dialogue et de transferts de savoirs. La *Society of Competitor Intelligence Professionals of Japan* ne compte pour l'instant qu'une centaine de membres. Il ne s'agit de ne pas se leurrer : elle n'est pas le seul organe de *concertation* pour l'intelligence économique et stratégique du Japon. Chaque entreprise Japonaise développe en son sein une sorte de *communauté d'intelligence*, soit de façon formelle à l'instar de la *Technological Development Division* de Mitsui dont la mission est de connecter des sources d'innovation technologique à des besoins exprimés par la communauté d'ingénieurs et de chercheurs du groupe, soit de façon plus informelle, à travers des groupes de qualité, des séminaires ou des debriefings servant de creuset au transfert de ce que nous appelons en France “ une culture du renseignement économique ”.

Les entreprises japonaises étant liées les unes aux autres par les Keiretsu, groupes d'industries agissant sur un même axe stratégique, la communauté “ d'intelligence ” existe là-aussi *de facto*. Au total, on considère que les entreprises du Japon consacrent près de 1,5 % de leur chiffre d'affaires, non pas à l'information — contre-sens lié à notre ethnocentrisme — mais à la *fonction d'intelligence*.

Devant de tels chiffres, la réaction de l'Occident est l'incrédulité et le questionnement. Tandis qu'il existe un véritable marché de l'information aux Etats-Unis, permettant une *externalisation* aisée de la fonction d'intelligence (plus de 40 sociétés de conseil en Business Intelligence, auxquels s'ajoutent les acteurs classiques de l'information professionnelle : conseils en management, instituts de marketing et d'études...), les entreprises françaises ne sont pas encore prêtes à payer pour de l'information. Le nombre d'études multi-clients — que l'on peut déjà considérer comme un embryon de concertation — est beaucoup plus réduit dans notre pays que dans les pays anglo-saxons. Autre fait marquant, le terme “ étude ” n'a pas toujours la même signification dans l'Hexagone que dans les pays anglo-saxons. Souvent trop longues, trop littéraires, manquant de quantifications précises et formulées dans une ignorance superbe de toute réflexion stratégique, ce que nous appelons “ étude ” est bien souvent plus digne du Reader's Digest que de l'analyse stratégique. C'est pourtant à travers de tels *produits* que l'on mesure la portée et la qualité de la fonction d'intelligence d'une organisation.

Car l'intelligence — produite, diffusée — est *quantifiable*, dès lors que l'on sait faire, bien sûr, la distinction entre intelligence et information. Prenez une étude et rayez tout ce que vous saviez déjà. Raturez de même

ce qui est du domaine du factuel et de l'anecdotique. Ce qui reste est de l'intelligence : des déductions et des éléments d'analyse susceptibles de modifier le processus de décision (selon la définition de Herbert Simon, " l'intelligence est une investigation de l'environnement dans une recherche de conditions appelant la décision "). Notre production nationale d'études est à quantité égale, il faut le craindre, *moins " intelligente "* que les productions anglo-saxonnes.

A cette problématique, deux origines : la première se situe dans l'éducation de l'encadrement intermédiaire et des élites, la seconde dans le mode de fonctionnement de nos appareils étatiques.

Du point de vue de l'éducation, les savoirs-faire de l'intelligence ne sont pratiquement jamais transférés aux jeunes futurs cadres. Si l'on était caricatural on pourrait se demander ce qu'est une étude pour un universitaire ? ...une longue recherche bibliographique, accompagnée le plus souvent de discussions éthérées sur les avis des uns et des autres. Et pour un jeune diplômé d'école de commerce ? ...un condensé d'autres études péchées ici et là, dans un Poste d'Expansion Economique, dans une Chambre de Commerce, et remixées avec quelques grilles de Porter, d'Ansoff ou du BCG. Tout cela se veut bien sûr un peu provocateur mais il est certain que la production de nouveauté — c'est à dire d'informations *interprétées*, définition première de l'intelligence — est trop souvent absente dans les réflexes de nos élites. Produire l'intelligence, c'est réaliser une synthèse critique et comparée de ce qui a déjà été fait, mais surtout se mettre en quête de nouvelles *matières premières* (de nouveaux faits et actes, intentions et capacités) pour alimenter " le flux de conditions appelant à la décision ".

Ce problème d'éducation a également affecté le mode de fonctionnement de nos appareils d'Etat — pour le plus grand bien des cabinets d'études anglo-saxons — dont la fonction d'intelligence ne s'est pas assez développée à travers une appréhension pragmatique de l'environnement. La notion de gratuité et de service public, étouffant la valorisation personnelle et la recherche de rentabilité, a contribué à l'affaiblissement de la qualité des informations produites par les réseaux traditionnels de collecte français en France et à l'étranger. Ré-introduire la notion de *coût de l'information* et de *production d'intelligence* dans de tels circuits devrait ainsi figurer dans les priorités d'un gouvernement qui parle de " guerre économique " en semblant ignorer que le second nerf de la guerre — après celui de la puissance financière et de la coopération — est celui de *l'intelligence*.

Mais ne nous trompons pas de guerre. L'intelligence n'a d'intérêt que si elle est déployée dans une *conscience sociale*. Préciser que l'intelligence n'est pas de l'espionnage ne suffit pas à apaiser les doutes de ceux qui viennent de perdre un marché et qui découvrirent peu après une dérivation des câbles de leur téléphone professionnel dans les sous-sols de leur entreprise. Tout finalement est question de *temps*. Le glissement dans l'information grise et dans le recours à l'intelligence fermée n'est qu'un phénomène dérivé de *l'urgence* d'être informé ou d'être prêt à concourir. Si l'intelligence est pratiquée de façon continue — c'est-à-dire inscrite dans la culture du management des élites et des cadres intermédiaires — le recours au fermé, ou au gris, s'avère très vite inutile. Il faut pour cela posséder une vision dynamique des jeux coopératifs et concurrentiels. Car il y a grand danger à ne raisonner qu'en principes d'urgence dans le domaine de l'intelligence. Dans la précipitation, l'activité d'intelligence perd toute " conscience sociale ". Au regard de la satisfaction d'objectifs prioritaires, on s'autorise, pour la défense de son entreprise, et pire encore par nationalisme, des glissements qu'avec le recul on regrette et qui nourrissent, dans le mauvais sens du terme, la *mémoire des acteurs* du secteur industriel dans lequel on opère.

Dans une vision dynamique, un flux d'intelligence continu, en temps réel, permet à l'encadrement d'acquérir une réactivité informée vis-à-vis des mouvances des environnements concurrentiels et coopératifs. La question essentielle devient alors : " Comment parvenir à créer un flux continu d'intelligence dans l'organisation, et de façon plus générale, au sein d'un Etat-nation ? ".

La création d'une communauté des responsables et des praticiens de l'intelligence économique comme celle qui est fédérée par la Society of Competitor Intelligence Professionals aux Etats-Unis, est très coûteuse. Ce ne sont pas les seules cotisations des membres de cette association qui assurent l'ensemble des activités d'un tel organisme. Il est admis, de façon tacite, que l'industrie et le gouvernement soutiennent de telles initiatives. Et ça n'est pas gratuit.

La fédération d'une communauté de l'information professionnelle, et mieux de l'intelligence, constitue pour un Etat-nation l'opportunité de développer un tissu d'alerte (vis-à-vis des modifications de l'environnement économique, politique et social international) et un lieu de transferts de savoirs sur les méthodologies, les réflexions stratégiques sur l'information.

L'objectif de telles communautés est avant tout de diffuser une *culture collective de l'information*, c'est-à-dire un ensemble de données comportementales vis-à-vis de l'information qui privilégie le groupe plutôt que

l'individu, la concertation plutôt que l'avancée isolée et un certain "patriotisme économique" plutôt que l'intérêt uniquement privé.

Les entreprises japonaises ont l'habitude de constituer un front commun, quitte à se redistribuer les tâches une fois le marché décroché, lorsque qu'elles abordent une nouvelle zone économique ou un segment nouveau d'une zone où elles sont déjà implantées. Car l'intérêt national — celui de positionner une entreprise japonaise avant toutes choses — subordonne la compétition entre les différents groupes lorsqu'il s'agit d'objectifs extérieurs. Ceci n'empêche pas une compétition très sévère au sein même du Japon, compétition qui est encouragée par les appareils administratifs afin qu'une créativité soit maintenue sur le territoire japonais qui sert alors de creuset d'expérimentation avant d'aborder les marchés extérieurs. Cette philosophie du management international, qui mêle coopération et compétition avec comme clé de répartition la hauteur de l'intérêt national, est un exemple parfait du fonctionnement d'une communauté industrielle qui est, par essence, une communauté d'intelligence.

Que dire alors des tables rondes européennes où des entreprises françaises se livrent, dans l'espace public et face à des partenaires européens étonnés, un combat sans mesure pour décrocher la place convoitée par leur propre partenaire français. Fort heureusement, la France apprend l'Europe et de tels comportements sont de moins en moins fréquents. Mais dispose-t-on pour autant en France d'une communauté de l'intelligence économique comme celles du Japon ou des Etats-Unis ?

On dit souvent, lorsque l'on veut contrecarrer les élans libéraux nationaux, que le Japon dispose d'un appareil administratif beaucoup plus conséquent que celui de la France sans que cela l'empêche d'être devenue la première puissance mondiale. Mais n'y-a-t-il pas une omission quand à la nature et au rôle joué par cet appareil ?

Si l'appareil japonais dirige — par contraintes fiscales, par la définition d'axes stratégiques imposés aux industriels — il est également un formidable *facilitateur* du développement international du Japon. A titre d'exemple, la Japan Center for Cooperation with the Middle-East (JCCME) compte près de 100 personnes dont 50% du temps est partagé entre le Moyen-Orient et Tokyo pour réaliser des colloques joints, des discussions, qui sont autant des lieux de dialogue que des espaces de recueil de "feed-back" sur la position des gouvernements et des entreprises du Golfe vis-à-vis de leurs partenaires japonais. L'information ainsi recueillie est immédiatement diffusée aux acteurs intéressés par la zone, maintenant ce fameux " flux de conditions appelant à la décision ". Dispose-t-on de tels outils sur le territoire national ? Avec quel niveau de qualité de prestations ? **Une Initiative Française : 1992-1994**

*Intelligence économique et stratégie des entreprises* est le titre d'un rapport réalisé au Commissariat Général au Plan entre 1992 et 1994. L'idée d'une structure de réflexion et de concertation sur les questions de l'intelligence économique est née d'une étude intitulée *Techniques offensives et guerre économique* publiée par l'Association pour la Diffusion de l'Information Technologique (Aditech), avant sa réforme actuelle, en 1990. L'étude insiste sur l'importance d'une analyse comparée des techniques de guerre économique ; une approche également utilisée dans *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, mais cette fois-ci quant à l'intelligence concurrentielle ("business intelligence") proprement dite. Ce rapport est avant tout le fruit d'une collaboration avec Christian Harbulot, aujourd'hui Directeur Opérationnel d'Intelco, née d'une 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 au Plan, et notamment Jean-Louis Levet, nous donnèrent l'opportunité de créer un groupe de réflexion sur l'intelligence économique fin 1991. Le groupe fut divisé en trois sous-groupes. M. Harbulot animait le sous-groupe III, concernant les enjeux de réforme de l'État, et les politiques d'accompagnement pour le développement de l'intelligence économique. Je fus chargé d'animer le sous-groupe I, puis chargé de l'analyse comparée des systèmes d'intelligence économique. Le sous-groupe II était confié à un industriel, pour faire le point sur l'état d'avancement des entreprises françaises dans ce domaine.

Dans un article publié en janvier 1992 dans la *Revue Politique et Parlementaire*, il était fait un "état des lieux" des freins au développement de l'intelligence économique. Cet état des lieux relevaient sept points :

" 1 — le manque de communication, d'interaction et de coordination entre l'ensemble des sous-systèmes constituant les tissus nationaux d'intelligence,

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

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

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

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

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

7 — l'aptitude faible à utiliser et à valoriser l'information immédiatement disponible dans la courte durée (réactivité micro-économique des entreprises, réactivité macro-économique des nations) "

Qu'en est-il aujourd'hui ? L'obstacle N°1 correspond à l'enjeu " d'infrastructure nationale de l'information ".

Cette question fut soulevée aux États-Unis par le rapport *Japan 2000* qui fit le point dès 1988, sur les structures de concertation et partage de l'information, notamment dans l'approche des marchés étrangers, faisant la puissance de l'économie japonaise. **Un contexte dominé par les enjeux Anglo-Saxons**

Ce rapport est à replacer dans le cadre de pertes brutales de marchés domestiques aux États-Unis. La contre-offensive ne tardera pas, avec la publication par Akio Morita et Ishihara du " Japon qui peut dire Non ", 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.

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, et l'acceptation, 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.

L'intelligence économique est ainsi entrée dans les programmes d'enseignement de la gestion, notamment sous l'impulsion de la publication du *Competitive Strategy* de Michaël Porter (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). Cependant, l'ouvrage de R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984) 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 marqué dans l'enseignement de la stratégie aux États-Unis ces dernières années : les notions d'intelligence économique (*competitive intelligence*) et d'influence, sont présentes dans de nombreux manuels, notamment dans J.S. Harrison et C.H. StJohn, *Strategic Management of Organizations and Stakeholders* (NY: West Publishing, 1994, pp.34-79), et dans le Bower, Bartlett, Uytterhoven, 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).

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. Nous analyserons deux cas : celui de l'influence des systèmes comptables et de gestion publique

au Vietnam, et celui de l'affaire " Perrier ".

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. **L'intelligence au cœur de l'interrogation stratégique**

On considère souvent que les organisations font concurrence à d'autres organisations et formulent leurs stratégies en ayant accès à la même information que toutes les autres. Cette considération vient du fait que l'on considère également que l'information est disponible de la même façon pour l'ensemble des acteurs d'un secteur. La question revient alors à déterminer si les entreprises, en ayant la même information, ont adopté des démarches différentes ; ou si le degré d'information lui-même serait le *facteur explicatif* des différences de succès des firmes en compétition.

Différentes écoles de pensée fournissent différentes réponses. L'école du choix stratégique voit dans le rôle pro-actif du manager les fondements d'une manipulation de l'environnement, soutenue par des hommes socialement attachés à servir la vision du management. A l'opposé de cette vision volontariste, l'écologie des populations et les historiens d'entreprise attribuent aux conditions économiques et sociales entourant la difficulté l'étendue et la nature de la réponse de l'organisation. La sélection naturelle de l'environnement dicte les règles et les alternatives d'ajustements offertes aux organisations. L'école de la décision collective, si plus volontariste que la précédente, voit dans le contrôle de l'action collective, dans le marchandage et la négociation, les racines d'un ajustement mutuel. Les managers tiennent ce rôle partagé d'ajuster les impératifs collectifs aux inspirations individuelles. Dernière mais non la moindre, l'école structurale condamne l'individu à réagir s'il veut contribuer, en tant que composant d'un tout, à la survie du "système" auquel il appartient. Fonctionnalisme, théorie de la contingence et différentes théories des systèmes dictent les rôles qui doivent adéquatement être attribués aux acteurs pour la pérennité du système.

L'*intelligence économique* telle que nous la définissons aujourd'hui, ne se pose pas en *opposition* avec ces différentes perspectives, mais soulève toutefois des interrogations. Dans quelle mesure ne peut-on pas attribuer les " angles morts " (*blind spots*) non pas uniquement à un excès d'assurance, au "winner's curse", à l'escalade de l'engagement et à des problèmes mal posés (*limited frame to the problem*), mais plus critique à des échecs d'intelligence (*intelligence failures*) ? Dans quelle mesure une meilleure intelligence économique ne donne-t-elle pas un tout autre éclairage de grands " classiques " de la stratégie, comme nous le verrons pour le cas Perrier ?

Le concept "moderne" 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*, par Harold Wilensky. Dans cet ouvrage précurseur, l'auteur, pose les deux grandes problématiques qui font aujourd'hui l'objet de tant de préoccupations : (a) les stratégies collectives et la coopération entre gouvernements et entreprises dans la production d'une connaissance commune pour la défense de l'avantage concurrentiel, et (b) 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 "

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 (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 les 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, bureaucratization 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, 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), tout en soulignant que les formes de stratégies collectives agglomérées reposent sur la mise en réseau d'une ressource tout à fait particulière : l'information ! Comme le note Robert Chatov, la question de la coopération entre gouvernements et entreprises reste un tabou aux États-Unis, encore plus que celle de la collusion : " Actual government-business separateness is far less in the United States than the usual rhetoric would have one believe, of course. Governmental promotion of business has always been fundamental American policy, actively sought by business interests from the beginning of nationhood ".

La question de " l'organisation interfirmes " n'est pas pour autant éludée, comme en témoignent les travaux de Phillips (1960) 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 ". 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 ? **Un peu d'Histoire Éclairante**

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. Le moto Élisabéthain, — *video, taceo* : je vois mais ne dit rien — impressionne l'Ambassadeur de France qui écrit à Henri IV : " Elle sait tout ". Dans sa *Méditerranée à l'Époque de Philippe II*, Fernand Braudel montre comment les Britanniques mettent en place, à partir du port de Gênes, un réseau d'intelligence couvrant tous les secteurs de la mer Méditerranée. Sous le règne de Louis XIV, les envoyés officiels des royaumes de France, d'Angleterre et d'Espagne faisaient déjà appel au recueil systématique de l'information économique, politique, sociale et stratégique pour informer leur monarque, non seulement sur l'état des forces de l'ennemi mais aussi sur l'état de son économie. La connaissance du montant de ses réserves financières permettait de savoir combien de temps il allait pouvoir mobiliser ses armées. Une évaluation de l'approvisionnement des villes et des campagnes donnait une idée assez précise sur le moral de ses sujets. Un port ennemi était surveillé aussi bien pour sa fonction militaire que commerciale. Ces informations étaient capitales pour construire des alliances et négocier des traités.

La révolution industrielle accentue la valeur stratégique de l'information économique. L'Angleterre victorienne fait du *Colonial Office* ou de l'*India Office* de véritables logistiques de recueil et de diffusion de l'information économique, politique et industrielle. La Couronne n'hésite pas à faire appel à eux lorsque l'équilibre de l'économie britannique est menacé par la concurrence étrangère. C'est le cas dans la guerre du coton qui oppose au XIXe 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 " JETRO " (Japan External Trade Office) est imité, point par point, sur son

prédécesseur, le " BETRO " (British External Trade Office).

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 homme des services étatiques, 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 État irakien, devient l'interlocutrice privilégiée des nomades du désert. Ces opérations clandestines permettent à la Grande Bretagne de contrôler la majorité des gisements pétroliers du Moyen-Orient durant l'entre-deux-guerres. Dans la compréhension du monde économique actuel, l'information a joué un rôle historique qui est souvent négligé dans la formation des élites. **L'Histoire imprègne des modèles culturels**

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.

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

Après la guerre, le modèle de "soldat-espion", inventé par les Allemands ne périra 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 SD3 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.

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. **Un changement de paradigme de l'interaction concurrentielle**

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 qui s'est 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 démystification, 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 43,3% des entreprises industrielles et 62,5% 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 trois 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 :

(1) L'émergence *d'infrastructures de l'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 : États, 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 ...".

(2) 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".

(3) Une *fragilité* des positions concurrentielles qui ne sont plus exclusivement reliées à des facteurs tangibles et *stricto sensu* économiques. La médiatisation du monde économique l'expose à des manœuvres de déstabilisation, et pose la question du déplacement des conflits concurrentiels du territoire des "produits-marchés" à celui de l'influence et des esprits des consommateurs finaux, ou des prescripteurs (leaders d'opinion, normalisateurs, etc.). La firme Boeing s'est rendue célèbre il y a quelques années en présentant une grille de lecture du marché mondial de l'avionique suffisamment opaque pour que n'apparaissent pas les créneaux de l'Airbus. L'arène interprétative des marchés prend une part croissante dans les manœuvres stratégiques des organisations. S'attaquer au "cadre conceptuel" — au non-marché — devient un enjeu stratégique aussi important que celui de l'innovation, ou de la définition des attributs déterminants d'un produit. **(1) — 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 fondés 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, le principe de fonctionnement de tels groupements n'est rien d'autre que celui de la concertation étendue décrit plus haut. Dans le cas DELTRI, 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.

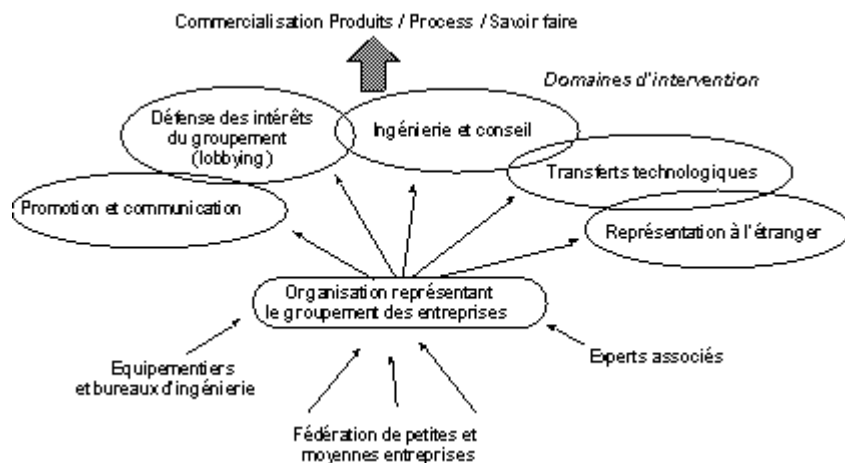


Figure 1: Des nouvelles formes de concurrence

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 infréquents 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'imprègne les politiques d'intelligence économique efficaces.

À ce titre, la création "d'infrastructures de l'information", — à l'instar de celles utilisées par des petits groupes stratégiques comme Deltri —, est devenue un enjeu national pour de nombreux pays industrialisés. Abrahamson et Fombrun (1992) ont étudié les stratégies d'influence des 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". Leurs propositions consistent à évaluer l'impact de la "connectivité" d'un secteur d'affaires sur la production d'une macro-culture, 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 de l'éducation. S'inscrivant contre la perspective rationaliste des économistes, et prolongeant les travaux des institutionnalistes comme DiMaggio, 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 provient majoritairement de donations, et non plus des alumni aux États-Unis. Une réalité qui n'a pas échappé au gouvernement japonais quand il a fallu construire une contre-campagne d'influence contre le japon-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.).

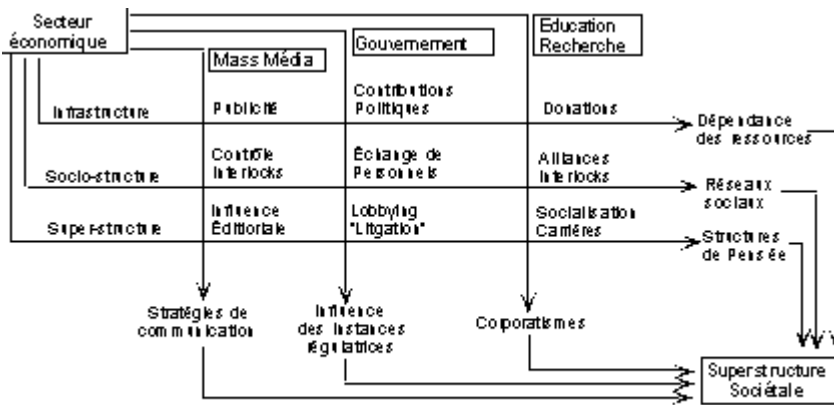


Figure 2 : L'influence des intérêts d'affaires dans le "façonnage" de l'environnement.  
 Abrahamson et Fombrun, 1992, "Forging the Iron Cage...", JMS, 29:2, p.180.

