



# **Le concept de puissance et l'intelligence économique**

**Alixane de Galzain, Aurélie Georges, Cannelle Gruette-David,  
Charlotte de Quatrebarbes, Eric Delbecque**



## **SOMMAIRE**

### **I LA PUISSANCE**

- 1) Notions et définitions**
- 2) Evolutions et formes**

### **II LE CONCEPT D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE**

- 1) Définitions**
- 2) Méthodologie de l'intelligence économique**

### **III L'ETAT ET L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE**

- 1) L'intelligence économique comme évidence**
- 2) Comment l'État peut-il utiliser l'intelligence économique pour accroître sa puissance ?**

## I LA PUISSANCE

Il y a vingt ans, la puissance des États s'appréciait largement selon l'étendue de leur territoire. Les puissances coloniales disposaient donc d'un insigne avantage. Aujourd'hui, l'hégémonie des États-Unis confère au concept une nouvelle résonance, tandis que la mondialisation pose la question de la capacité des États à conserver le contrôle du destin national. Face au pouvoir des grands groupes industriels, financiers, médiatiques, comment un État peut-il s'affirmer comme puissance ? Des critères tels que l'étendue de son territoire, ses ressources naturelles ou sa population, apparaissent comme des facteurs nécessaires à son rayonnement, non comme des paramètres déterminants ou même décisifs. Au sein ou au-delà des organisations régionales, la puissance relève aujourd'hui de la capacité à se faire entendre à l'échelle du monde sur les plans diplomatique et militaire, technologique et culturel.

### *1) Notions et définitions*

La notion de puissance est liée à celle de volonté. Une collectivité puissante est d'abord une collectivité qui le *veut*. D'où la pertinence intellectuelle de la très nietzschéenne volonté de puissance. Vouloir, c'est engager une action à partir de circonstances. Dans le cas des États, la notion de volonté implique celle de souveraineté. Un État incapable de vouloir ne saurait être souverain.

La suprématie de l'État est un principe fondamental de l'exercice du pouvoir dans nos sociétés. Cependant, on note aujourd'hui une tendance continue à la dévalorisation de l'État, ou tout au moins à l'atténuation de sa « centralité ». Il faut d'abord prendre en compte que l'État subit l'assaut des doctrines fédéralistes, qui réclament à la fois la montée en puissance des organisations supranationales et l'accroissement de l'autonomie des collectivités infranationales (communes et régions essentiellement ; dans les États unitaires, la décentralisation est à l'ordre du jour).

En second lieu, le développement des organisations internationales – mondiales et surtout régionales – tend à limiter l'autonomie des États, aboutissant même à des transferts de souveraineté (l'Union européenne en demeure l'exemple emblématique).

Enfin, jusqu'à la chute du mur de Berlin, la domination de la scène internationale par les deux superpuissances (États-Unis et Union soviétique) avait accoutumé les nations à un phénomène de vassalisation des États, soumis à l'influence de ces puissants protecteurs. À l'intérieur du bloc soviétique, après l'invasion de la Tchécoslovaquie par les troupes du pacte de Varsovie, en août 1968, l'Union soviétique avait formulé la « doctrine Brejnev », ou doctrine de la « souveraineté limitée », qui justifiait une intervention dans les affaires intérieures d'un pays « frère », dans le cas où le socialisme y serait « menacé » ... L'effondrement des régimes communistes et par voie de conséquence de l'URSS, en tant qu'union d'États, a eu pour effet de poser de façon autre la question de la souveraineté des États tant entre eux que sur la scène internationale.



Un Etat puissant, ce qui nécessite donc volonté – c'est-à-dire souveraineté –, se caractérise non seulement par son poids territorial, démographique et économique, mais aussi par les moyens dont il dispose pour s'assurer d'une influence durable dans le concert des nations (en termes économiques, culturels et diplomatiques). Celle-ci suppose une capacité à innover en permanence, à acquérir et conserver des parts de marchés (en s'appuyant sur des firmes implantés mondialement et sur des instruments monétaires solides), à diffuser ses propres valeurs, à disposer des moyens financiers et militaires de « peser » dans l'arbitrage des conflits régionaux.

## *2) Evolutions et formes*

D'après le Raymond Aron des années quarante, les facteurs de puissance pouvaient être grossièrement ramenés à trois : les ressources naturelles, le volume de la population et le potentiel industriel, sachant que ce dernier conditionnait largement la capacité militaire. Dès lors la puissance se trouvait largement concentrée entre les mains de quelques vastes Etats multinationaux ou leaders qui avaient su développer sur une large échelle les techniques de production modernes. Parmi ces « empires », la Grande-Bretagne s'essoufflait progressivement et abandonnait rapidement le terrain aux Etats-Unis et à l'Union Soviétique.

On peut dire que les évolutions des dernières décennies ont modifié la donne. Tout d'abord la puissance s'est diffusée sous l'effet de cinq grandes tendances : le renforcement de l'interdépendance économique, l'émergence et l'affirmation d'acteurs transnationaux, le développement du nationalisme dans les États faibles, l'expansion de la technologie, et la modification des grands enjeux de la politique internationale. Le développement mondial des techniques de transport et de communication, le déploiement des multinationales, l'expansion mondiale du commerce, l'essor des flux financiers internationaux, ont créé les conditions d'une interdépendance économique globale dont le premier effet fut de réduire considérablement la marge de manœuvre des autorités nationales en matière économique et monétaire, rendant du même coup plus aléatoire les initiatives isolées. La naissance des zones économiques régionales fut partiellement à l'origine de ce phénomène tout en constituant en même temps une réponse aux nouvelles contraintes pesant sur les États nationaux. La diffusion de la puissance s'explique aussi et se traduit par le renforcement des Etats faibles. Si quelques grandes puissances ont conservé un avantage marqué en matière de technologie militaire et civile, nombre d'Etats du Tiers-Monde peuvent aujourd'hui témoigner de capacités non négligeables, d'où des interventions régionales beaucoup plus coûteuses ou risquées pour les grandes puissances. La dissémination de la haute technologie militaire, le développement des industries militaires nationales, la prolifération des armes de destruction massive participent de ce phénomène. Maintenir un rang de superpuissance ou de « grande » puissance se révélera dans les décennies à venir beaucoup plus complexe, et impliquera un ensemble large de moyens d'action et d'acteurs

Aujourd'hui, il faut ajouter aux facteurs « matériels » traditionnels de la puissance des facteurs « immatériels ». La cohésion nationale, le rayonnement culturel (linguistique, médiatique, éducatif...) et la capacité réticulaire d'influence, notamment au sein des institutions internationales, jouent un rôle grandissant dans la puissance globale. Ces facteurs donnent à la puissance une nouvelle physionomie : tendanciellement, la puissance globale d'un grand pays s'exerce moins aujourd'hui sur le mode du commandement direct ou de la contrainte apparente

que sous la forme de l'influence (mesurée principalement par la capacité d'orienter le comportement des nations partenaires, ou de s'assurer d'une prépondérance dans des processus de codécision).

### Tableau récapitulatif des facteurs de puissance

Facteurs matériels	Facteurs immatériels
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressources de base : territoire et population</li> <li>▪ Capacité militaire</li> <li>▪ Capacité économique</li> <li>▪ Potentiel scientifique et technologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cohésion nationale</li> <li>▪ Rayonnement culturel</li> <li>▪ Influence sur les institutions internationales</li> </ul>

On a cru un moment que la globalisation des échanges, l'Internet et autres moyens de communication, pouvaient effacer les nations. On s'aperçoit désormais que cette globalisation se fait surtout au profit d'une seule, les Etats-Unis, qui, par leur masse et leurs moyens économiques, militaires et culturels, exercent une prépondérance difficilement contestable.

Reste toutefois la question de la circulation financière, qui semble échapper au contrôle des grandes puissances, États-Unis compris. Les transactions monétaires, évalués par certains experts à mille milliards de dollars par jour, obéissent à des logiques contradictoires qui ne sont guère régulées par les institutions financières internationales, FMI en tête (sur lesquelles, les Etats-Unis conservent la haute main).

Cette mondialisation entraîne une ouverture des marchés et donc une augmentation de la concurrence internationale. Les États et les entreprises, pour faire face à cette concurrence, doivent connaître et analyser ceux qui les entourent. L'intelligence économique a pour vocation de constituer la culture de « combat » que le management stratégique doit faire sienne pour remporter des victoires dans cette guerre économique à dimension mondiale.



## II LE CONCEPT D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

L'origine de l'intelligence économique est anglo-saxonne (« *business intelligence* ») : elle fait référence à l'« *intelligence service* » (du nom du fameux service de renseignement britannique). Aux États-Unis, on parle davantage de « *competitive intelligence* », en insistant sur la dimension concurrentielle qui structure les relations entre les entreprises.

### 1) Définitions

Les spécialistes s'accordent pour reconnaître qu'une nouvelle révolution économique est en marche, fondée sur l'information et la connaissance. En effet, l'internationalisation des échanges impose aux différents acteurs économiques d'adopter une démarche anticipative (et non plus réactive) face aux changements de leur environnement. L'efficacité de leur stratégie repose alors sur le déploiement de véritables dispositifs d'« intelligence économique » qui instituent la gestion stratégique de l'information comme levier majeur au service de la performance économique. Discipline autonome, l'intelligence économique et *concurrentielle*, appelée aussi *business intelligence*, s'affirme comme une fonction originale ; elle est une *culture* et un *mode d'action* mettant en œuvre des moyens déjà existants. « *Elle est avant tout la rencontre entre l'ignorance et la volonté de s'affranchir de cette ignorance* », affirment Besson et Possin. *Savoir* et *prévoir* sont ses deux raisons d'être.

Le Commissariat Général du Plan en donne la définition suivante : « *l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques./ Ces acteurs sont conçus comme un système global destiné à inspirer la stratégie de la direction générale de l'entreprise, tout comme à informer en continu et à innover ses différents niveaux d'exécution, afin de créer une gestion offensive et collective de l'information, qui devient une richesse principale.* »

L'intelligence économique regroupe notamment la veille, la protection de l'information et l'influence. Elle vise donc à garder le contact avec le marché, à anticiper ses évolutions, et à fournir conséquemment à une entreprise des informations sur la situation de ses concurrents. Elle contribue à élaborer la stratégie de l'entreprise à court, moyen et long terme.

### 2) Méthodologie de l'intelligence économique<sup>1</sup> :

- **La captation et la production du savoir** (surveillance et décryptage de l'environnement) : il s'agit de recueillir de l'information par l'intermédiaire de réseaux (formels et informels), par la consultation et le suivi de la presse, de bases de données, d'Internet, etc. En somme il s'agit d'accumuler le maximum de renseignements (au sens neutre) dits stratégiques ou à forte valeur ajoutée.

<sup>1</sup> Inspiré du site [www.intelligence-economique.fr/IE.htm](http://www.intelligence-economique.fr/IE.htm) .



- **La mise en œuvre d'une compétence collective** (fonction interne) : il est nécessaire de capitaliser un savoir en interne et de l'enrichir. L'objectif est de nourrir le flux informationnel de l'entreprise et de s'assurer de sa bonne circulation (dans les réseaux), de sa bonne distribution et de sa bonne utilisation (« la bonne information au bon moment à la bonne personne »).

- **Acquisition d'une méthodologie d'analyse efficace** : une fois l'information recueillie, vérifiée et enrichie, il faut l'analyser pour lui donner du sens. Ainsi, des cartographies stratégiques permettent de comprendre non seulement l'environnement, les menaces et opportunités mais aussi les prises de positions et les jeux de pouvoir « invisibles ». Cette dynamique permet de dresser un panorama optimal de la situation et de dégager des marges de manœuvre. Une fois l'échiquier et les pions stratégiques cernés, l'intelligence économique aborde sa dernière phase, celle de l'action et la contre-action.

- **Action et contre-action** : l'intelligence économique, on l'a dit, ne se borne pas à la veille. Elle utilise l'information dans des actions concrètes. Ainsi, l'information préalablement valorisée prend tout son sens dans la construction et la mise en œuvre de scénarii tactiques. Elle permet d'agir (offensive) ou de riposter (défensive) à des mutations et des crises, ou simplement de réaliser les objectifs de croissance de l'entreprise.



### III L'ÉTAT ET L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE<sup>2</sup>

Dans le contexte des échanges mondialisés, marqués par l'accroissement des rivalités concurrentielles, la pratique de l'intelligence économique apparaît comme un levier essentiel de la performance globale des nations. Le Japon, l'Allemagne, la Suède, pour ne citer que ces quelques exemples, en ont fait le moteur stratégique de leur développement et de leurs succès commerciaux. Quelle est, au regard de l'efficacité de ces dispositifs, la réalité de l'expérience française et des pratiques des entreprises ?

#### 1) *L'intelligence économique comme évidence*<sup>3</sup>

L'intelligence économique est entrée dans une phase de maturité aux États-Unis : les entreprises l'ont concrétisée dans des structures *ad hoc*. En particulier, des entreprises comme *Procter & Gamble* sont parfois appelées « *The CIA of the Fortune 500* » (la CIA des 500 plus grandes entreprises américaines). L'intelligence économique n'y est plus considérée comme un simple avantage compétitif mais comme une logique intrinsèque à l'activité de l'entreprise. En Europe, la situation est beaucoup plus contrastée. Dans certains groupes ou même PME, des efforts considérables sont accomplis, mais la démarche – malheureusement – ne s'est encore pas uniformément répandue. Il faudrait renforcer la pratique de l'intelligence économique en assurant sa pérennité (laisser le temps aux équipes de construire leur compétence sans oublier les méthodes qui ont amené les succès du passé) et sa généralisation.

#### 2) *Comment l'Etat peut-il utiliser l'intelligence économique pour accroître sa puissance ?*

##### *Le retard français*

L'intelligence économique est le nouveau concept à la mode. Cependant on aurait tort de voir dans ce succès l'effet d'un nouveau snobisme ou d'un éphémère succès du marketing managérial. En effet, l'intelligence économique n'est pas seulement une idée mais le fruit d'un besoin vital. Elle occupe une position stratégique dans le fonctionnement de l'économie réelle en termes de mobilisation de matière grise, de veille, de production de connaissance, d'acquisition de renseignements, mais aussi – et on l'oublie trop souvent en France – d'influence.

De plus en plus intense, la concurrence planétaire n'en est pas pour autant de plus en plus *pure* : chacun, comme toujours, cherche à tirer son épingle du jeu par tous les moyens. Il existe aujourd'hui une forme de naïveté européenne, et plus encore française, qui s'exprime dans une conception éthérée de la compétition économique et du droit qui la régit. Le moins que l'on puisse dire, c'est que cette naïveté n'est pas universellement partagée, et que nombre de puissances économiques, en Amérique ou en Asie, ont une vision totalement différente des dynamiques de la mondialisation.

---

<sup>2</sup> Sur cette partie, se reporter aux ouvrages et site Internet signalés en bibliographie.

<sup>3</sup> Cf. [www.egideria.fr](http://www.egideria.fr)





En effet, au cœur d'un système d'intelligence économique, il y a toujours un État fort. C'est ce que la France, qui pratique depuis des décennies la politique de l'autruche, tarde à reconnaître, malgré les demandes pressantes de ses grandes entreprises confrontées à la redoutable efficacité du système d'information et d'influence américain. L'union européenne, quant à elle, prisonnière de ses *a priori* théoriques et de sa faiblesse politique, ne se montre pas prête à combler la carence française.

Certes, les pouvoirs publics français soutiennent sporadiquement des entreprises dans la conquête de certains marchés. Mais ce soutien ponctuel et inorganisé se révèle souvent, du fait de ce défaut d'anticipation, trop tardif et donc inutile. Jamais l'état français n'a pris l'initiative d'organiser un *authentique, opérationnel et vigoureux* système d'intelligence économique. Absence d'unité d'action de ses multiples représentations à l'étranger, faiblesse de la gestion des carrières de ses agents en poste dans les organisations internationales, nombre réduit de chercheurs français dans les laboratoires à l'étranger, insuffisance des moyens consacrés à la coopération universitaire et à la francophonie : tout concourt à réduire l'influence française quand il faudrait l'accroître de manière urgente.

Dans la guerre économique contemporaine, il manque à la France un dessein, une stratégie, une volonté, qui s'inscrivent dans la durée, qui mobilisent un large spectre de moyens d'État, et qui fassent prévaloir le principe de son unité face aux féodalités bureaucratiques qui le divisent. La DREE (Direction des relations économiques extérieures) ou l'Adit (l'Agence pour la diffusion de l'information technologique) ne peuvent y suffire.

### *Le modèle américain*

*A contrario*, les entreprises américaines peuvent mobiliser à leur profit d'immenses moyens qui ne tiennent pas seulement à la puissance économique des États-Unis mais aussi à une volonté politique forte. La clef de ce système repose dans l'imbrication, encore inimaginable en France – et peut-être en Europe –, entre le Public et le Privé. Force est de constater que les dépenses militaires et les systèmes de renseignement américains ne servent pas qu'à la défense nationale et à la lutte contre le terrorisme. Qui peut penser un instant que le futur système « *Total Information Awareness* », destiné à permettre l'accès à l'ensemble des données électroniques mondiales, ne fournira pas non plus aux pouvoirs publics américains une information économique précieuse dont ils sauront faire le meilleur usage ?

Le fait est que l'État américain fait prévaloir entre les sphères publiques et privées des règles de coopération non écrites mais très efficaces et que les entreprises nationales partent rarement en ordre dispersé à la conquête des marchés internationaux. Cette imbrication se laisse à contempler dans sa forme la plus achevée à travers ces puissants fonds d'investissements (type Carlyle) qui échappent aux classifications habituelles de la finance et qui jouent un rôle déterminant dans le système offensif américain de guerre économique.

Ce n'est pas céder à l'obsession du complot, ni sous-estimer la compétitivité des entreprises américaines, que de prendre conscience de ces réalités, et de se mobiliser pour y faire face. Sans doute les formes d'intervention traditionnelle de l'État dans l'économie sont-elles pour beaucoup dépassées. Mais de nouvelles options se développent, vis-à-vis desquelles une forme d'aveuglement idéologique serait catastrophique. Entre les pays qui l'ont compris et les autres, l'écart ne pourra que se creuser ...



## BIBLIOGRAPHIE

### *OUVRAGES :*

DOREL Gérard, *La puissance des Etats*, La documentation française, 1998.

BLOCH Alain, *L'Intelligence Économique*, Economica, 1999.

ROUACH Daniel, *La veille technologique et l'intelligence économique*, Que sais-je ?, 1996.

ACHARD Pierre et BERNAT Jean-Pierre, *L'Intelligence Economique : mode d'emploi*, ADBS, 1998.

### *SITES INTERNET :*

[www.strategic-road.com](http://www.strategic-road.com)

[www.veille.com](http://www.veille.com)

[www.infoguerre.com](http://www.infoguerre.com)