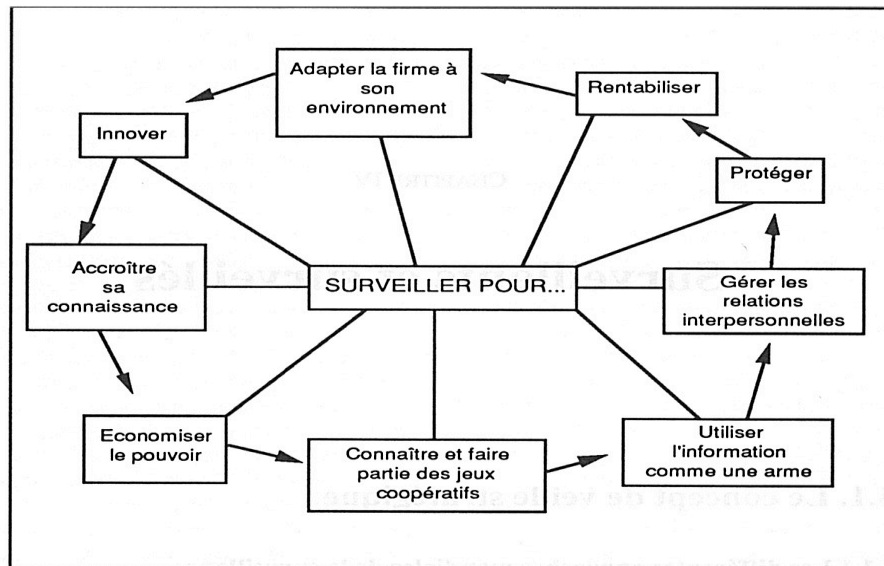


Résumé du cours 4

1. La spirale de la vigilance

On peut représenter les raisons de pratiquer la veille de la façon suivante :



La « spirale » de la vigilance d'entreprise

Cet enchaînement se déroule de façon itérative dans la vie des entreprises : sitôt qu'une itération est terminée (on peut dire également qu'un cycle de vie d'un produit s'est achevé), il est nécessaire de s'engager dans une nouvelle itération, faute de quoi la concurrence dominera inéluctablement l'entreprise qui aura cessé d'avancer. En pratique, les itérations se superposent : on commence un nouveau cycle avant d'avoir terminé le cycle précédent car on ne sait pas combien de temps il faudra pour parcourir certaines phases du cycle (on peut installer un service de R&D pour produire des innovations mais on ne sait pas quand les innovations seront produites).

En regroupant les étapes de la spirale de la vigilance, remarquons que cet enchaînement peut se simplifier dans le schéma suivant :

S'adapter → connaître → utiliser → rentabiliser

Et que ce schéma, à son tour peut se résumer en :

Processus cognitif → processus économique

On comprend donc pourquoi, lorsqu'il s'agit de décrire les grandes étapes du développement de l'Humanité, on parlera **d'économie de la connaissance** puis de **société de la connaissance**. Voir à ce sujet la pièce jointe à ce résumé, acte de naissance de ce concept dans le système des Nations Unies.

2-. Des façons différentes de concevoir et pratiquer l'intelligence économique

L'intelligence économique est pratiquée de façons très différentes, tant au niveau des Etats que des entreprises, dans tous les pays industrialisés et aussi dans les pays intermédiaires (Brésil, Inde, etc.).

La façon de pratiquer l'IE résulte souvent de l'histoire industrielle du pays, de ses habitudes culturelles,, mais peut aussi avoir été inspirée par les modèles des pays voisins.

Regardons quelques exemples.

Le Japon est considéré généralement comme un modèle en matière d'IE pour deux raisons principales :

- parce qu'il a été un des premiers Etats à déclarer que l'IE est un élément central de sa stratégie de développement (cette activité est inscrite dans la constitution japonaise rédigée en 1868 : « nous irons chercher la connaissance dans le monde entier afin de renforcer les fondements du pouvoir impérial ».

- parce que le Japon a mis en œuvre l'activité d'IE à une très grande échelle et en a retiré des bénéfices importants, en devenant en moins de 30 ans l'une des premières économies mondiales.

Caractéristiques principales de l'IE pratiquée par le Japon :

- a) Elle est inscrite dans le processus de création de tous les produits :
 - phase 1 : veille technologique et commerciale
 - phase 2 : appropriation de la technologie des entreprises des pays concernés
 - phase 3 : amélioration du produit par le créativité japonaise
 - phase 4 : création d'un nouveau produit
 - phase 5 : commercialisation vers les marchés mondiaux

Ce processus a conduit le Japon à devenir leader dans de nombreux secteurs (exemples : les motocyclettes, l'électronique grand public, les instruments de musique) alors qu'au départ, il n'y avait pas de compétences particulières au Japon. Après une phase initiale (1950-1985) pendant laquelle le Japon était le plus performant dans la mise en œuvre de cette stratégie, il a rencontré une concurrence nouvelle venant de pays émergent qui appliquent les mêmes méthodes (Taiwan, Corée du Sud).

- b) Une organisation de l'IE à l'échelle planétaire, reposant sur un fonctionnement cohérent des citoyens, des entreprises et de l'Etat, cohérence qui repose sur des habitudes culturelles très anciennes de partenariats : les citoyens sont à la fois très soucieux de remplir leurs devoirs vis-à-vis de leur pays et s'inscrivent dans une relation étroite avec leur entreprise, relation issue de la vieille tradition d'échange travail/argent contre sécurité qui existait dans l'ancienne société japonaise qui a duré jusqu'à la fin du XIXème siècle. Le citoyen privilégie toujours fidèlement l'intérêt de son entreprise, le partage d'informations, la décision collective. L'Etat, pour sa part, mène des actions de grande envergure à travers des Agences, d'abord au service des entreprises japonaises : le JETRO, présent dans plus de 60 pays, collecte l'information commerciale et concurrentielle ; le JICST analyse les brevets, récupère l'informations scientifique et technique, analyse la presse scientifique et industrielle à l'étranger ; le Chui Joho Kyodu observe et analyse les évolutions stratégiques et politiques des pays étrangers, et enfin le MITI coordonne l'ensemble de ces organismes et pilote la politique industrielle

japonaise. Les entreprises japonaises sont fortement internationalisées, notamment les très anciennes « maisons de commerce », conglomérats industriels de grande envergure et disposant d'importants moyens d'observation et d'analyse de l'économie des pays dans lesquels ils opèrent : les équipes IE se comptent en centaines de salariés chez Mitsui, Nippon Electric Company ou Mitsubishi. Mitsui a un réseau téléphonique interne d'une taille comparable à celui d'Etats comme la Belgique ou la Suisse.

Les méthodes japonaises sont simples et efficaces : achat systématique des publications scientifiques et industrielles des pays concurrents, suivi et achat systématique des brevets étrangers, création importante de nouveaux brevets, participation intense aux salons et expositions, envoi de jeunes stagiaires dans les laboratoires de recherche et dans les entreprises étrangères, achat et démontage de produits concurrents pour comprendre en détail leurs fonctionnement et les innovations qu'ils contiennent.

USA : Les entreprises et l'Etat fédéral américain pratiquent le monitoring, c'est à dire une action continue de surveillance tous azimuts exercée par l'organisation sur son environnement en privilégiant avant tout les moyens d'investigation comme les bases de données externes existantes et en pratiquant l'enregistrement systématique des nouvelles données recueillies.

Ce mode de veille, qui est pratiquement réalisé par des personnels spécialement formés (collecteurs d'information, informaticiens spécialistes des bases de données, analyses, etc.) demande des moyens considérables. Et va utiliser aussi bien des sources publiques d'information numérique (aux USA, la plupart des données produites par les administrations sont accessibles gratuitement) que des bases de données privées dont l'accès est commercialisé ou encore des bases de données produites par l'organisme lui-même.

L'indépendance et la concurrence entre les entreprises américaine a eu deux principaux effets :

- création, à l'intérieur de certaines entreprises, de puissants services chargés de l'IE (mais avec peu de partage entre les entreprises, contrairement au Japon ou à l'Allemagne)
- apparition d'une activité importante de professionnel de l'IE, cabinets indépendants qui assurent les prestations d'IE pour les entreprises ayant choisi d'externaliser cette fonction. Cette profession prend des formes multiples, depuis le petit cabinet hyper spécialisés (les bouchons en plastiques pour les bouteilles de boissons, les colles dans les emballages alimentaires, etc.) jusqu'à des grands cabinets généralistes capables de conduire des opérations de lobbying à l'échelle internationales (à l'OMC, au BIT, dans les offices de brevets, auprès de l'administration de l'UE, etc.)

Au niveau fédéral, des dizaines d'agences récoltent, analysent et redistribuent l'information scientifique, technique et commerciale collectée au niveau mondial (par exemple, les satellites observent et anticipent les récoltes des matières premières agricoles sur l'ensemble de la planète et fournissent des informations aux industriels américains de l'agriculture pour les aider à mener leurs stratégies de production et de commerce de maïs, soja, coton, etc.).

La déconnexion entre l'activité de collecte, très large, et les requêtes fait que les agents chargés de la collecte des données ne savent pas en général quelle information pourrait être utile. C'est de la collecte « à tout hasard ». Ces agents, souvent évalué sur les volumes stockés, ne prennent pas le temps d'organiser ou de partager les informations collectées, ce qui explique que de nombreuses informations ne sont pas exploitées (cf. l'attentat de Twin Towers où les informations permettant de l'éviter avaient été collectées mais insuffisamment exploitées et partagées).

Coûts élevés, faible flexibilité, difficulté à contrôler en regard de la quantité d'information collectée, plus apte à traiter l'information quantitativement que qualitativement. Mais aussi,

émergence de véritables professionnels spécialistes de l'information et capacités d'actions à l'échelle mondiale.

Allemagne : le système de renseignement allemand se caractérise par une forte concertation entre les opérateurs publics et privés, les banques jouant souvent un rôle important. Le modèle allemand est fondé sur les principes suivants :

- les banques sont parties prenantes dans les affaires de leurs clients (contrairement à la France où elles privilégient leur intérêt et ne se considèrent pas, malgré les discours publicitaires, comme des alliées des clients)
- une émulation collective est toujours recherchée par la concertation
- l'intérêt général allemand est toujours placé au dessus des intérêts particuliers
- la prise d'information et la communication sont dissociées
- une trace écrite et un comportement rigoureux dans le recueil et le traitement de l'information.

L'approche allemande est fondée sur un réseau officiel toujours en éveil et au service des entreprises. Contrairement au système américain, il n'est pas constitué de spécialistes de l'information ou du renseignement mais de spécialistes des affaires et des domaines. Ce réseau ne fait jamais de démonstrations de force et il n'émet jamais aucun signal signifiant son activité de surveillance à ses partenaires industriels ou commerciaux. Il est par contre très efficace.

France : Pendant longtemps, le système français d'information économique et stratégique n'a pas été conçu comme dans les économies nationales offensives (USA, Allemagne, Japon, etc.). Il n'était pas fondé sur la recherche de rentabilité réelle des données fournies aux organisations et entreprises nationales. Les choses commencent cependant doucement à changer.

Le réseau français de collecte d'information reste largement fondé sur des structures publiques ou parapubliques : les services économiques des ambassades à l'étranger, les Chambres de Commerce. Ces réseaux ont été longtemps dominés par les notions de « service public » et de gratuité avec tous les défauts de ces modes de fonctionnement (pas d'évaluation, pas de mise en concurrence, pas d'obligation de résultats, etc.). En France, l'accès à l'information est souvent encore perçu comme un privilège de caste et son partage n'est pas une pratique culturellement intégrée. Les choses sont doucement en train d'évoluer. Ainsi, par exemple, certaines données produites par les administrations commencent à être rendues accessibles.

Suède : l'approche suédoise de la veille économique et stratégique est issue, d'une part, de sa position géopolitique, à la périphérie des pays dominants de l'Europe et, d'autre part, d'une tradition et d'une culture suédoise développant un véritable « réflexe d'information » au sein de la population. La Suède était jusqu'à une date récente le seul pays européen à former ses étudiants à « l'intelligence » et pas seulement à la « veille ». La différence est essentielle : tandis que la veille est un outil, une technique, l'intelligence est un système de jugement favorisant, dans le cas de l'approche suédoise, l'appréhension globale des problèmes de compréhension des hommes, des entreprises et des nations.

Cette vision holiste de la surveillance se concrétise par :

- la cohabitation du secret et de la transparence
- l'interdépendance du local et du global
- l'avènement d'un monde de « souverainetés-dépendances »

Visant l'émergence d'une intelligence sociale et organisée, la conception suédoise maintient délibérément l'ambiguïté entre l'intelligence comme faculté de comprendre et l'intelligence comme activité de surveillance de l'environnement. Il y a clairement tentative de donner une « conscience sociale collective » à la surveillance en cherchant à l'utiliser pour apporter des solutions dans des arbitrages planétaires décisifs comme :

- la défaillance de la bureaucratie comme système social
- le développement de l'économie mondiale au détriment des « écosystèmes »
- la montée de la violence en temps de paix
- le rééquilibrage des échanges Nord-Sud
- le manque de capacité à résoudre des problèmes globaux

La Suède propose ainsi de passer le plus rapidement possible d'une économie de la connaissance à une économie de l'intelligence.