



**bdc**  
Base de Connaissance

---

# **LES STRATEGIES DE PUISSANCE TECHNOLOGIQUE DES NATIONS**

---

## **De la maîtrise des actifs critiques à la stratégie de dominance**

### **Mots clés**

---

**Stratégie de puissance, Technologie, Nations, Actifs critiques, Stratégie de dominance**

**03/2004**

Auteur :

***Philippe Baumard***

Le(s) auteur(s) de ce document d'analyse, d'opinion, d'étude et/ou de recherche a autorisé l'AEGE à enregistrer l'article dans la base de données, dénommée : [bdc.aege.fr](http://bdc.aege.fr). La diffusion, publication subséquente est aussi autorisée par le(es) auteur(s) sur toutes formes de support écrit, électronique uniquement au sein des membres de cette association, utilisateur de cette base de données. Aucune autre forme de diffusion n'est autorisée. L'analyse, l'opinion et/ou la recherche reposent sur l'utilisation de sources éthiquement fiables mais l'exhaustivité et l'exactitude ne peuvent être garantie. Sauf mention contraire, les projections ou autres informations ne sont valables qu'à la date de la publication du document, et sont dès lors sujettes à évolution ou amendement dans le temps.

Le contenu de ces documents et/ou études n'a, en aucune manière, vocation à indiquer ou garantir des évolutions futures. Le contenu de cet article n'engage la responsabilité que de ses auteurs, il ne reflète pas nécessairement les opinions du(des) employeur(s), la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris celui de gouvernements, d'administrations ou de ministères pouvant être concernés par ces informations. Et, les erreurs éventuelles relèvent de l'entière responsabilité des seuls auteurs.

Les droits patrimoniaux de ce document et/ou étude appartiennent à l'Association AEGE, voire un organisme auquel les sources auraient pu être empruntées. Le(s) auteurs ont expressément cédés les droits patrimoniaux subséquents à l'insertion de ce(s) document(s) dans la base de données [bdc.aege.fr](http://bdc.aege.fr). Toute utilisation, diffusion, citation ou reproduction, en totalité ou en partie, de ce document et/ou étude ne peut se faire sans la permission expresse du(es) rédacteur(s) et du propriétaire des droits patrimoniaux.



## **Les stratégies de puissance technologique des nations : de la maîtrise des actifs critiques à la stratégie de dominance**

Philippe Baumard  
*Professeur agrégé des Facultés*  
IAE d'Aix en Provence

### **Introduction**

La question de la puissance revêt une signification toute particulière dans le monde de la technologie et de la recherche. La domination d'un domaine de recherche est un travail de longue haleine. Elle se prépare dès l'éveil des premières scolarisations, s'ajuste dans l'enseignement secondaire, se déploie dans le supérieur, et est pleinement activée dans le monde industriel. Là plus qu'ailleurs, l'enjeu de « suprématie » est un enjeu de façonnage et de contrôle d'écosystèmes, qui s'étendent de l'éducation jusqu'aux modèles de consommation. La domination des standards techniques et la quantité de brevets détenus n'est qu'un artefact d'une stratégie de puissance technologique. Nous essaierons dans cet article de couvrir, en trois volets, les trois dimensions critiques d'une stratégie de puissance technologique.

Dans une première phase, nous revisiterons la notion de « stratégie de puissance » en faisant le lien, si souvent perdu, entre stratégie et technologie, entre organisation d'un but de guerre « scientifique et technique », et influence et conception des écosystèmes adéquats à de tels buts. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur les travaux de Hax et Wilde (2001) sur la notion de compétition écosystémique, les travaux récents de Richard D'Aveni sur la suprématie stratégique (2002), et une référence, plus classique, à la notion de contrôle des actifs stratégiques de Richard Grant (2002).

La seconde phase consistera, plus traditionnellement, à s'attarder sur les mesures objectives de la compétitivité technologique des nations, en nous appuyant sur les résultats de la récente comparaison européenne menée par Corbis en collaboration avec l'union européenne (2002). Cette étude compare systématiquement sur douze critères l'ensemble des nations de la zone Europe aux Etats-Unis et au Japon. On y retrouve des mesures objectives, telles que les performances comparées de la R&D publique & privée, les politiques publiques de soutien à la R&D, la performance des bassins de compétences, la formation des jeunes chercheurs, ou encore la performance de citations & de brevets. Au même titre, nous nous attarderons sur les résultats des quatre dernières enquêtes publiques menées par les commissions du Sénat ou du Conseil Constitutionnel.

Dans une troisième et dernière phase, nous essaierons de mesurer l'écart persistant entre ces mesures objectives et la dimension stratégique de la puissance technologique, c'est-à-dire son inscription dans une stratégie délibérée et concertée des différentes parties prenantes au cœur

d'un Etat-Nation. L'exemple américain, révélateur d'une puissance assumée et gouvernée, nous permettra de tirer quelques enseignements pour la France.

### **Les fondements d'une stratégie de puissance technologique**

La puissance technologique se mesure en puissance de marché. Elle est avant tout une capacité à transformer des leaderships en recherche fondamentale en amont, en domination des marchés à l'aval. Ceci signifie qu'une stratégie de puissance en matière technologique n'est pas seulement un enjeu de supériorité de la science, mais également, un enjeu de formation de la demande à l'aval des progrès scientifiques. L'enjeu est d'assurer une présence nationale sur les domaines émergents, en s'assurant de la maîtrise des « têtes de pont » adéquates à chaque lieu d'effervescence des nouvelles technologies. La notion de puissance s'inscrit-elle ainsi dans une notion de *contrôle externe* des organisations, au sens de Pfeffer et Salancik (1978), c'est-à-dire dans la domination des dépendances aux ressources critiques, et dans la formation de la demande qui les consomme. Cette perspective a d'ailleurs été traitée par Pianta (1988) dans son analyse du changement des régimes d'accumulation au sein des Etats-Unis, et dans l'émergence d'une domination économique appuyée sur les ressources technologiques militaires.

L'imposition de standards d'interopérabilité est un des leviers critiques d'une telle stratégie. La formation des perceptions passent par l'imposition d'une connectivité sur des bases de développement et de langage communes. Ainsi, systèmes d'opération ou « middleware », protocoles de communication, mais aussi l'ensemble des systèmes de classification et de « topographie » du monde de la recherche et de la technologie sont-elles des enjeux critiques pour la puissance d'une nation.

Cette domination des standards repose sur une influence organisée des régulateurs, des instances de normalisation, des acteurs industriels clés, des systèmes de décision politique, et surtout du consommateur final. Les technologies dites « génériques », parce qu'elles constituent les noyaux, ou les plates-formes pivots, des futurs développements technologiques, sont les « actifs stratégiques » d'une telle domination.

L'évaluation de la puissance technologique d'une nation peut donc être mesurée par le taux de contrôle qu'elle exerce sur l'ensemble des « actifs critiques » de chaque industrie. Ce contrôle peut s'exercer soit d'un point de vue horizontal, c'est-à-dire sur les marchés finaux ; soit de façon verticale, c'est-à-dire, le long d'une filière. Un actif est toute activité, technologie, savoir-faire humain ou machine, permettant la manufacture ou le développement d'un service durablement défendables sur les différents marchés mondiaux. Par exemple, le savoir-faire français sur les vaccins un actif stratégique de la France.

De tels actifs s'évaluent selon deux axes : d'une part, l'étendue de l'avantage que l'on peut escompter, et d'autre part, la distinction durablement défendable, c'est-à-dire la capacité à rendre cet actif toujours spécifique, et systématiquement « pivot » dans les logiques de déploiements économiques et sociaux des nations cibles. L'étendue de l'avantage se mesure par la *pertinence* de la ressource pour l'ensemble des industries ou sociétés concernées, combinée à sa rareté, c'est-à-dire sa faible disponibilité. Cette dernière peut évidemment être accentuée artificiellement, par le contrôle externe et la formation de la demande. Ainsi, De Beers a développé une double stratégie de rétention des diamants à la source (en luttant contre l'émergence des sources alternatives), et en « formant la demande », en réaffirmant la rareté de la pierre dans des campagnes de communication mondiale (Baumard, 2001 : 91). Cette

stratégie fut également accompagnée d'une lutte incessante contre l'émergence des diamants de synthèse. Ainsi, la rareté d'une ressource ne la rend pas forcément plus pertinente, et *vice versa* : la rareté est une valeur relative de l'attrait ; la pertinence dépend du degré d'imbrication dans les chaînes de valeur de l'industrie, de l'entreprise et dans l'influence du comportement du consommateur. Le tableau suivant résume le questionnement permettant d'établir une combinaison « rareté x pertinence » d'un actif critique (cf. tab. 1).

<i>Trois critères pour évaluer la rareté</i>	<b>Trois critères pour la pertinence</b>
1) Est-ce que la ressource est commune ?	1) Est-ce que cet actif est relié à un grand nombre de produits ou de <i>comportements de consommation</i> ?
2) Est-ce que son accès est rendu difficile ?	2) Est-ce qu'il entre dans les <i>chaînes de valeur</i> des acteurs clés de l'industrie ?
3) Est-ce que sa composition est unique ?	3) Est-ce qu'il est appelé à devenir un élément <i>générique</i> incontournable des systèmes de production ?

*Tableau 1 : Les critères d'évaluation de la rareté et de la pertinence d'un actif critique*

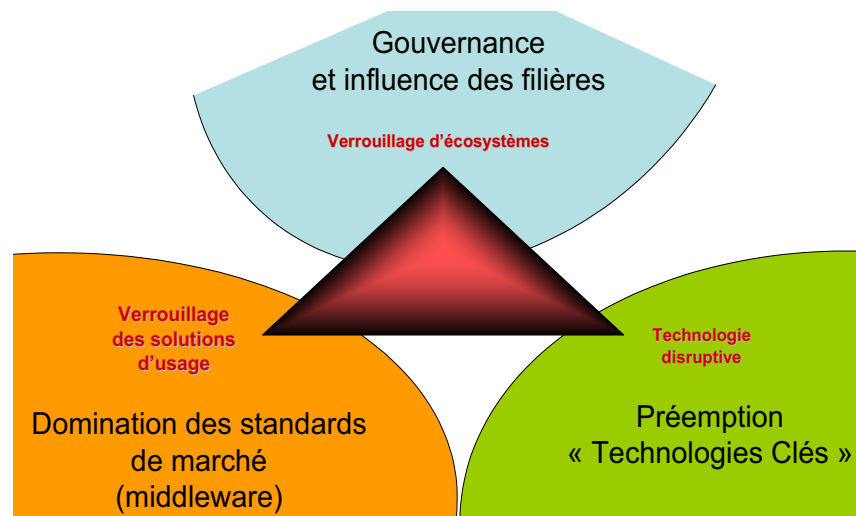
Nous ne sommes plus là dans le simple jeu d'une concentration de capacités à l'aube d'un conflit, comme l'analysait Mansfield (1992), mais bien dans la « forge » et la maîtrise d'une macro-culture, englobant aussi bien les entreprises, les institutions que les individus (Abrahamson & Fombrun, 1992). La notion de « distinction durablement défendable » quitte ainsi la simple dimension économique pour englober les dimensions sociales, politiques et militaires. La création d'une distinction ne consiste plus à limiter la répliation d'une ressource (cf. Barney, 1991), mais à mettre en scène un macro-environnement et une macro-culture qui rendent les technologies distinctives quelque soient leurs contextes de consommation. Cette distinction devient durablement défendable, dès lors que les systèmes politiques, sociaux et culturels sont « durablement » assujettis, conquis ou séduits par la doctrine sous-jacente à l'adoption de la technologie.

Cette approche de la puissance technologique n'est certainement pas nouvelle. Elle est en tout point identique à ce que l'industrie du tabac a développé pendant cinquante ans pour asseoir sa domination actuelle (Adams & Brock, 1998). La cartellisation initiale de l'industrie a permis l'enracinement originel des actifs, c'est-à-dire l'assurance du contrôle de la disponibilité de la ressource « tabac ». La formation de la demande s'est appuyée sur une influence continue de la macro-culture, aussi bien par la communication associant consommation de tabac et fierté nationale, figures cinématographiques, que par l'influence par la collusion des régulateurs pour maintenir l'écosystème de puissance en place. En ce sens, la formation d'une puissance technologique s'appuie sur le contrôle du « spectaculaire », aussi bien au sens premier, qu'au sens initié par Debord dans sa société du spectacle (1967). Ce qui fut une stratégie « réalisée » pour l'industrie du tabac, est aujourd'hui une stratégie orchestrée par l'industrie de la défense américaine. La forte implication et le financement d'œuvres cinématographiques en sont un volet, mais le déploiement inclut des experts mis à disposition, comme John Lovett à Hollywood, le financement de nouvelles technologies, comme le fait la firme *Venture Capital Initiative*, fondée par l'armée américaine pour soutenir l'innovation technologique dans le cinéma et les médias embarqués.

Cette notion de puissance « écosystémique » est à la croisée des *trois visages du pouvoir* de Boulding (1991) et de la gestion des parties prenantes ou « *stakeholders* » de Freeman (1984). Elle reprend les trois dimensions génériques de Boulding : le pouvoir d'échange, le pouvoir

de coercition et le pouvoir d'intégration. Elle s'appuie sur une gestion organisée de toutes les parties prenantes de l'émergence et de l'adoption d'une nouvelle technologie critique.

La question de l'enracinement est la plus délicate à ce terme de l'analyse. Toute stratégie de puissance technologique serait anéantie si les ressources ainsi « mises en scène » s'avéraient trop mobiles, ou si les barrières à la mobilité s'avéraient déficientes. L'attrait et la maîtrise du spectaculaire est une condition nécessaire, mais non suffisante, à la suprématie technologique. Hax, Wilde et Thurow (2001), dans leur ouvrage *The Delta Project*, apporte une contribution à l'analyse des stratégies efficaces de contrôle d'écosystèmes. Ils distinguent la compétition uniquement fondée sur les déterminants économiques des produits (celle du « meilleur produit »), des compétitions fondées soit sur la maîtrise complète d'un système d'interaction (une « solution complète »), soit fondée sur la maîtrise et le contrôle d'un écosystème. Ils appellent cette dernière forme de stratégie générique, le « *system lock-in* », ce que nous traduirons par verrouillage d'écosystème. Dans les approches classiques du contrôle des actifs critiques, comme celles de Barney (1991) ou de Grant (1997), l'accent est porté sur les caractéristiques intrinsèques de la ressource, et son « enracinement » est étudié en termes de maîtrise des compétences, d'ambiguïté causale de la fabrication de la ressource (par exemple, la volonté de préserver le caractère tacite du savoir-faire). Hax, Wilde et Thurow, en s'inscrivant dans le retour récent de la littérature sur la « dominance stratégique » s'intéressent à un enracinement non plus contrôlé depuis la technologie, mais depuis la filière et l'écosystème dans son intégralité. Nous avons adapté le modèle Delta à notre propos dans la figure suivante :



*Figure 1 : Adaptation du Modèle Delta à l'analyse des stratégies technologiques*

A la lumière de cette adaptation, une stratégie de puissance repose sur trois volets :

- Le pouvoir *d'échange* de Boulding (1984), c'est-à-dire la capacité à produire des technologies dont les déterminants économiques sont très largement supérieurs à ceux de la concurrence en rendant des fonctionnalités similaires, c'est-à-dire des technologies disruptives. Il s'agit du cadran en bas à droite de la figure 1 : l'objectif est d'effectuer une préemption sur des technologies capables de perturber le fonctionnement d'un marché. L'histoire de la technologie GPS NAVSTAR, créée en 1970, en est un bon exemple. Elle fut à l'origine froidement accueillie par les lobbies du signal nord-américain, mais réussit à finalement s'imposer.

- Le pouvoir de *coercition* de Boulding (1984), qui s'exprime ici en termes de verrouillage de solutions complètes au consommateur. La domination des standards d'interopérabilité est le cœur de cette stratégie, et c'est pourquoi il faut toujours garder en mémoire les services que rend Microsoft à l'Amérique, et non pas ceux que rend l'Amérique à Microsoft, quand on étudie la stratégie de puissance nord-américaine.
- Le pouvoir d'*intégration* de Boulding (1984), traduit par Hax, Wilde et Thurow, par la notion de domination d'un écosystème. Pour ces derniers, une firme est en position de mettre en scène son écosystème lorsqu'elle est à l'origine de la perspective dominante sur ses marchés, c'est-à-dire lorsqu'elle impose une perception de l'industrie, soit par le standard, soit de fait, aux consommateurs, aux fournisseurs, aux entreprises partenaires, aussi bien qu'aux régulateurs et aux nations hôtes.

## Les mesures objectives

Avant d'aborder comment se développent de telles stratégies de domination des écosystèmes technologiques, nous allons dans cette section procéder à une comparaison objective des composantes des systèmes technologiques des nations européennes, des Etats Unis et de l'Europe. Les dépenses de recherche & développement au plan mondial se sont élevées à 530 milliards d'Euros en 2001, dont 200 GE aux États-Unis, 130 GE en Europe (Union Européenne) et 80 GE au Japon, ce qui donne comme ratios respectifs au PIB : 2.6, 1.8 et 2.8. Le financement public représente 37.5% de cette dépense (73.5 milliards d'Euros) aux Etats Unis (19.5% militaire et 18% civil), 40.1% (53.3 milliards d'Euros) en Europe (7.5% militaire et 32.6% civil) et 27.6% (21.2 milliards d'Euros) au Japon (1.3% militaire et 26.3% civil). On compte environ 4.5 millions de chercheurs dans le monde, dont 1 million aux Etats-Unis, 0.8 en Europe (0.15 en France) et 0.6 au Japon.

L'étude menée par Cordis en collaboration avec la commission européenne sur les comparaisons des composantes nationales, laisse cependant apparaître de grandes disparités entre les compétitivités nationales (voir tableau 2).

Indicateur	Moyenne EU	Leaders européens			US	JP
Diplômés sciences & engineering 20-29 ans	13.7	82.4 (P)	50.6 (S)	40.0 (I)	-6.1	--
Population avec éducation tertiaire	17.9	41.5 (A)	20.5 (FIN)	19.3 (E)	4.6	-1.8
Apprentissage au cours de la vie	21.4	53.1 (B)	35.5 (EL)	25.1 (NL)	--	--
Emploi dans l'industrie haute technologie	-2.1	7.4 (DK)	4.4 (FIN)	2.7 (D)	--	--
Emploi dans les services technologiques	18.3	38.5 (E)	25.1 (NL)	24.8 (UK)	--	--
Dépenses de R&D publique / PIB	-2.0	34.0 (EL)	25.6 (P)	8.8 (B)	-2.0	7.0
Dépenses R&D privée / PIB	5.4	46.0 (EL)	35.4 (FIN)	32.8 (P)	7.0	3.8
High-tech EPO patents / pop	97.2	327.8 (L)	305.6 (P)	190.4 (IRL)	151.9	57.1
High-tech USPTO patents / pop	43.9	116.4 (E)	95.7 (S)	77.1 (DK)	41.9	21.6
Accès Internet à domicile	271.4	605.4 (P)	561.1 (IRL)	411.5 (I)	55.7	125.9
Dépenses NTIC/PIB	14.8	20.9 (EL)	18.0 (A)	18.0 (L)	5.2	14.4
Valeur ajoutée des industries manufacturières	23.2	54.4 (FIN)	36.1 (F)	35.4 (DK)	--	--

Tableau 2 : Benchmark européen de la performance technologique pays (Cordis, 2003)

Ainsi, l'étude montre que la France n'a aucun leadership sur aucune des dimensions critiques de la puissance technologique, si ce n'est une seconde place pour la valeur ajoutée de ses industries manufacturières. L'Europe est globalement supérieure aux Etats Unis sur les mesures choisies pour le benchmark, à l'exception notable des dépenses en termes de R&D privée rapportée au PIB, et de la domination des Etats-Unis dans les brevets high-tech. De fait, l'Europe produit 43.1% des brevets déposés en Europe et 17.8% des brevets déposés aux États-Unis, les États-Unis respectivement 33.1% et 49.2% et le Japon 15.6% et 24.4% (France: 7.2% et 3.1%).

L'autre résultat marquant de ce benchmark européen réside dans l'importante dispersion des leaderships technologiques en Europe. Cette dispersion touche notamment les secteurs critiques que sont la Défense, la santé, les nouvelles technologies de l'information. Cette absence de stratégie technologique cohérente en Europe a entraîné dans les récentes années la défaillance de l'Europe de la Défense, l'échec de l'Europe de la Santé, l'incapacité à collaborer des opérateurs de télécommunications et des acteurs du logiciel Européens face à la domination américaine des technologies de « middleware ».

Cette balkanisation de l'Europe de la technologie a entraîné une perte de leadership de la zone européenne sur des actifs critiques, tels que le « middleware » (couche logicielle d'interface de marché / client), l'imposition d'un écosystème pétrolier (déclin des substituts fondé sur l'hydrogène), la couverture satellitaire (manque de cohésion sur Galiléo) et la défaillance du relais « industrie duale » au niveau européen. Elle se traduit aussi par une position de suiveur de l'Europe sur des technologies qu'elle a pourtant initiées, comme l'étude du génome humain, ou la recherche sur le cancer et les déficiences immunitaires.

L'élargissement de l'Union à l'Europe Centrale a renforcé l'effet d'étau de l'investissement américain en Europe, séparant une Europe sur l'axe franco-allemand, d'une Europe nouvelle, désireuse d'accéder à des marchés porteurs. Ainsi, l'Europe vit-elle un puissant paradoxe, en étant à la fois la première pourvoyeuse de jeunes chercheurs dans le monde, en pourcentage de la population, et la moins performante sur les critères de transformation de l'effort initial de formation et de recherche fondamentale en capacités industrielles. Ses régions les plus innovantes sont dispersées : Stockholm (S), Uusimaa (Suuralue) (FIN), Noord-Brabant (NL), Eastern region (UK), Pohjois-Suomi (FIN), Ile-de-France (F), Bayern (D), South-East region (UK) Comunidad de Madrid (E) et le and Baden-Wurttemberg (D).

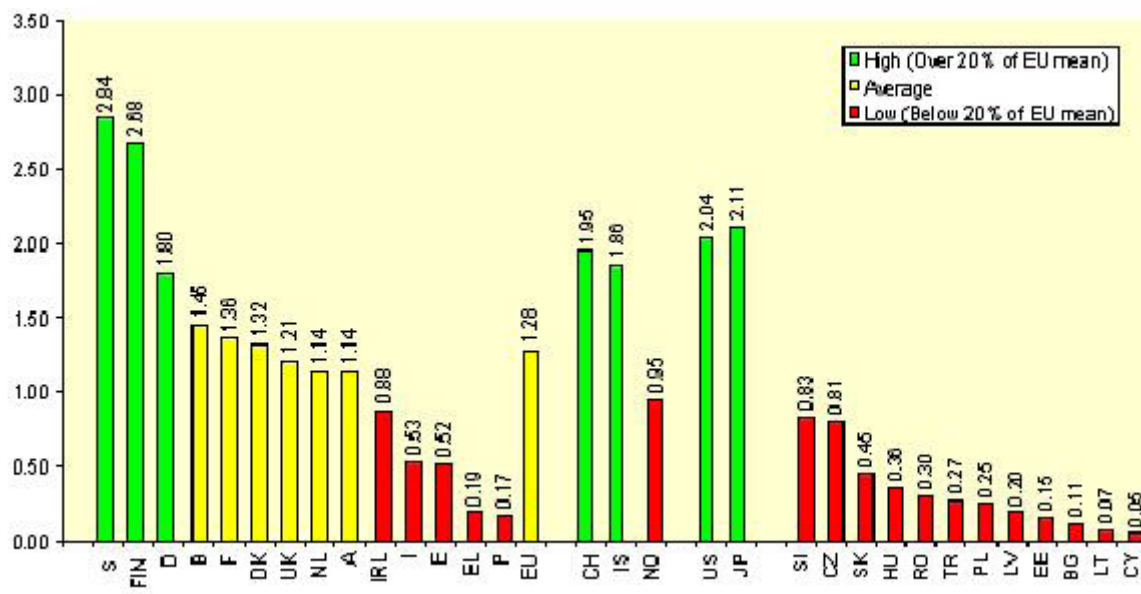
PERFORMANCES SCIENTIFIQUES : LA FRANCE AU TREIZIÈME RANG													
	AGR	BIOL	BIOS	BIOM	CLIN1	CLIN2	NEUR	CHIM	PHYS	GEO	ING	MATH	Rang
Suisse	3	1	2	1	4	3	2	1	1	1	1	3	1
Finlande	8	9	6	8	2	4	10	9	2	16	8	9	2
Danemark	2	5	5	3	1	1	6	2	3	5	2	1	3
Pays-Bas	1	2	4	11	6	7	13	3	4	2	7	7	4
Suède	6	4	8	5	3	2	3	4	9	10	4	10	5
Belgique	9	3	3	2	5	5	11	10	11	12	6	4	6
Allemagne	7	8	7	9	8	8	7	8	6	3	5	12	7
Royaume-Uni	5	7	1	4	11	9	4	7	8	4	10	2	8
Etats-Unis	15	12	9	10	12	11	8	5	7	9	9	8	9
Autriche	14	11	10	6	17	10	1	6	5	18	3	5	10
Norvège	4	6	17	15	9	6	5	17	19	7	12	6	11
Canada	12	14	11	13	10	12	12	11	16	11	17	16	12
<b>France</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>13</b>

AGR : agriculture et environnement ; BIOL : biologie (niveau organismique et supraorganismique) ; BIOS : biosciences (généralistes, biologie cellulaire et subcellulaire, génétique) ; BIOM : recherche biomédicale ; CLIN1 : médecine générale et interne ; CLIN2 : spécialités hors médecine interne ; NEUR : neurosciences et comportement ; CHIM : chimie ; PHYS : physique ; GEO : géosciences et sciences spatiales ; ING : sciences de l'ingénieur ; MATH : mathématiques.

**Tableau 3 : Rangs d'indices de publications scientifiques par pays (La Recherche, Nov. 2002)**

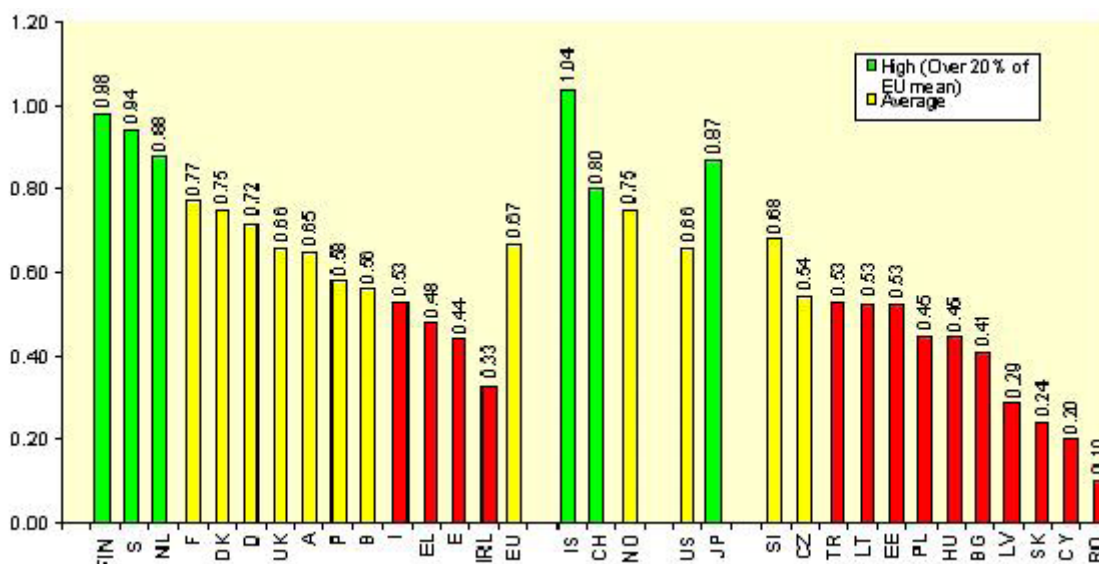
Cette dispersion se retrouve dans les spécialisations nationales en recherche fondamentale, et dans le domaine des publications scientifiques. L'indice d'impact des publications françaises est en dessous de la moyenne mondiale. Seuls les Etats-Nations périphériques et de petites tailles, s'étant dotés d'une stratégie nationale, comme la Suisse, la Finlande, le Danemark, la Suède et les Pays-Bas (voir tableau 3).

Ces écarts se retrouvent dans les taux de dépenses de recherche privée sur le PIB, avec un classement très similaire à celui de la performance de publication (voir figure 2). Les nations dominantes sont encore la Suède, la Finlande et le Danemark, la Suisse et l'Islande, les deux leaders européens ayant un investissement privé en recherche supérieur à celui des Etats-Unis et du Japon. Là encore, la France, au sixième rang européen, affiche un écart du simple au double par rapport aux leaders (voir figure 2).



**Figure 2 : Taux de dépenses de R&D privée / PIB (Source : Eurostat, Cordis, 2002)**

Les nations les plus performantes cumulent un fort investissement privé et public dans la recherche, à l'exception notable des Etats Unis, dont l'investissement en recherche publique est inférieur à celui de la plupart des nations européennes (voir figure 3).



## La France est-elle encore une puissance technologique ?

Le benchmark Cordis est sans appel : la France a perdu les caractéristiques fondatrices d'une puissance technologique. Cet état critique de la recherche et de la technologie française a d'ailleurs déclenché plus quatre commissions sénatoriales et constitutionnelles en moins de quatre ans : le Rapport Marini - Trégouet de la Commission des finances en 2002, le rapport Pompidou sur auto saisine du CES (2000), le rapport Charzat (2001) et enfin, le rapport Destot (2000) de la Commission des Finances. Que disent ces rapports ?

Ils décrivent tout d'abord une défaillance de la gouvernance française de la recherche, aussi bien par défaut d'évaluation, par manque d'efficacité des dépenses que par l'absence de politique dans les industries duales (Martini, Trégouet). Ils dénoncent des réflexes corporatistes et protectionnistes, un cloisonnement des chercheurs et une faible internationalisation (Pompidou, 2000). Ils soulignent l'absence de régime spécifique pour les « impatriés », et en général, la défaillance complète de ce qui reste du « brain drain » à la française (Charzat, 2000). Ils mettent en exergue la perte d'attractivité du territoire français pour les innovateurs, l'inadéquation des politiques de soutien à l'innovation, le ralentissement des dépôts de brevets, l'insuffisance du capital risque, et enfin, la déficience de l'encouragement à l'entrepreneuriat technologique (Destot, 2000).

Oui, messieurs les Sénateurs, vous avez raison. La France de la technologie est bien telle que vous l'avez dépeinte. Mais laissez moi vous raconter une anecdote, qui aurait pu être fictive, mais qui a la tristesse de ne pas l'être. Cela se passe dans nos fameuses « commissions de spécialistes » à la Française, qui sont censés recruter nos jeunes chercheurs et enseignants au sein de l'université française, et être le maillon initial d'une politique de recherche et d'innovation. La commission est réunie. Tout cela est bien solennel. Le maître de cérémonie a un agenda bien particulier à suivre. Il compte sur la procédure de vote, qui sera organisée en deux tours : ceux qu'on classe comme pouvant être classés, et ce que l'on ne désire pas classer (sic). Nostalgie du commissariat politique. Emergence d'une représentation collective, qui ne peut plus être refusée, sous peine de passer pour la brebis galeuse, celui qui joue contre l'intérêt de l'institution. Comme le souligne Bourricaud (1961), le pouvoir *collégial* n'est pas celui de personnalités, mais de *coalitions* : « Les rapports entre les "collègues", entre "associés-rivaux", nous pouvons les étudier sur le modèle restreint ; la différenciation objective fondée sur la nature des activités et des aptitudes, des talents et des affinités, déclenche des coalitions plus ou moins efficaces, et fournit l'occasion aux plus habiles, aux plus populaires, aux plus compétents, de faire triompher leur point de vue, ou de l'imposer à la longue et à l'usure » (*op. cit.*, p. 304). L'institution, c'est celle de Scott (1987) : la cage de fer de l'institutionnalisation. « L'intérêt collectif », c'est celui décrit par Bourdieu et Passeron (1970), celui de la sage et douce reproduction du système qui a porté l'enseignant votant sur le siège où il est aujourd'hui assis. Car lui aussi, comme le candidat « pressenti », il est un « local ».

Est-ce un fait de société ? Est-ce la société française ? Non, loin de là, car au sein de cette commission, ce jour là, Bourdieu et Boudon (1979) se donnent la main. Le système d'interaction, parfaitement huilé, va soutenir et aider la grande machine de la reproduction, avec ses coûteux coûts de sortie, avec cette logique de choix, si personnelle, qui renforce la reproduction globale du système. Tyrannie de la petite décision ! Micro-motivations, macro-comportements ! (Schelling, 1978). Alors, comment cela passe-t-il ? Les composantes du

problème sont simples. Il y a six candidats. Deux de ces candidats sont d'excellents jeunes chercheurs, très prometteurs. Ils ont soutenu leur thèse il y a moins de six mois, et en moins de quatre ans, et ils ont déjà, chacun, une dizaine de communications scientifiques, et quelques articles de recherche publiés en langue anglaise, et un ou deux en projets. Les autres candidats ? Il y a surtout le candidat local. Il n'a pas publié, ou s'il l'a fait, dans des publications locales, en langue française. Il ne connaît pas les matières qu'il faut enseigner. Il ne les a jamais enseignés d'ailleurs. Il a fait sa thèse dans une autre discipline. Thèse qu'il a accompli en plus de six années. Les petits bulletins anonymes plongent dans la grande boîte centrale. Les deux candidats chercheurs ne seront pas classés. Il y a débat, non pas sur l'acte, mais sur sa perception à l'extérieur : « Peut-on réellement ne pas classer des chercheurs ? ». Là, l'aîné de la commission intervient, et déclare : « Nous n'avons pas besoin de chercheurs dans notre établissement. Ce dont nous avons besoin, c'est de candidats capables d'administrer ». Le couperet est tombé. Le vice de forme traditionnel bien aiguisé plante là le décor du leitmotiv collectif. « Les jeunes chercheurs ne restent pas. Laissons à d'autres le soin de les accueillir ».

Messieurs les Sénateurs, cessez de chercher ailleurs le mal français. Et observez les règles de sagesse de la recherche anglo-saxonne qui interdisent à tout jeune candidat à l'issue de son doctorat à poser sa candidature dans l'université qui lui a délivré. Relisez les conclusions du rapport du groupe de travail de l'ANRT, publié sur ce sujet en 2002. La recherche française est cloisonnée, et renforce à chacun de ces recrutements son cloisonnement fétide. La thèse à la française renforce le cloisonnement disciplinaire. Le système d'associés rivaux, si bien dépeint par Bourricaud en 1961, est la source même du manque d'attractivité de la carrière de chercheur pour les jeunes diplômés. Seule l'Irlande bat, dans l'univers mondial de la recherche, la France dans le nombre de jeunes diplômés en sciences entre 20 et 29 ans (voir figure 4). Mais la France est battue par l'Europe entière dans la performance de ses publications scientifiques. Et vient de glorieusement passer sous la moyenne mondiale.

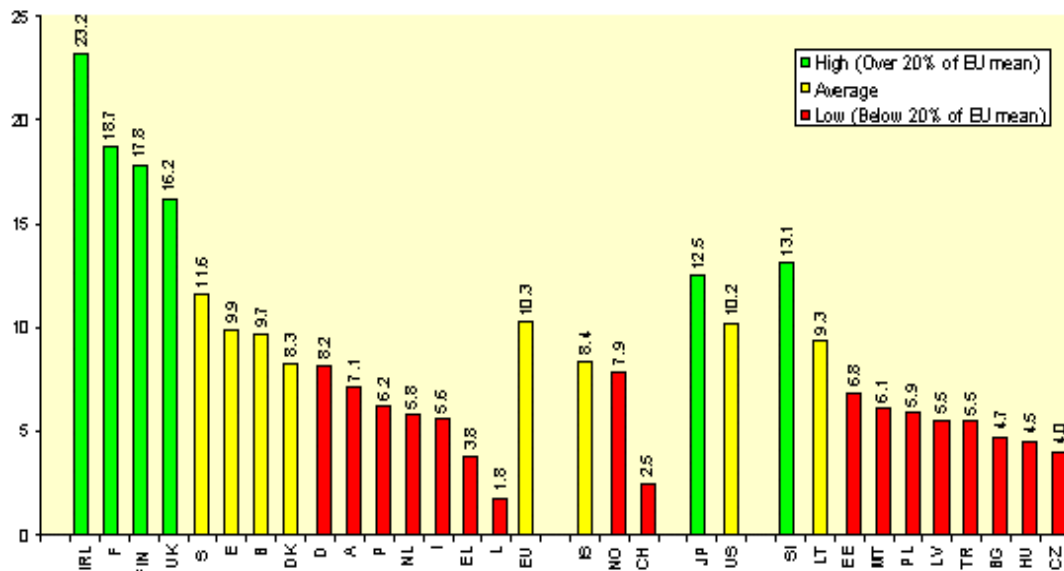


Figure 4 : Pourcentage de jeunes diplômés en sciences dans la classe d'âge 20-29 (Cordis, 2002)

Malgré le système français des concours, dont le classement implacable est censé disperser les jeunes recrues, plus de 50% des jeunes docteurs français sont employés par l'université où ils ont fait leur thèse. Seule la France pouvait démettre avec tant de nonchalance l'implacable

probabilité des concours. Et la France détient d'autres records : les plus bas salaires d'embauche de la recherche publique et privée en Europe et celui d'être le seul pays d'Europe où l'évolution des compétences ne fait pas l'objet d'incitations. Ajoutons à cela les conclusions du groupe de travail de l'ANRT : la cooptation rampante, la dévalorisation de la recherche appliquée et de la coopération avec le monde de l'entreprise, toutes deux considérées comme des trahisons à la « solidarité administrative », par laquelle on recrute ce pas si jeune candidat local.

## **La dimension stratégique**

L'exemple français est riche d'enseignements. Il nous apprend que l'échec d'une stratégie de puissance repose parfois sur la négligence des plus petits détails, qu'une simple défaillance de règles du jeu peut entraîner dans sa chute la compétitivité entière d'une politique nationale. Comme l'aile du papillon. Sauf que dans notre cas, nous avons créé des institutions pour apprendre à des millions de ces « papillons » à battre de l'aile à l'unisson, et agrémenter de la même nonchalance l'indifférence au goût de « l'administration ».

Dans d'autres lieux, en ces temps présents, certains pensent que la compétitivité technologique d'une nation est un levier de leur suprématie économique. Et ils l'affirment. Nous sommes habitués à penser la stratégie en termes de compétences clés, de parts de marché, de lignes de produit, de compétition par les prix, de différenciation, d'excellence opérationnelle, et de valeur unique pour des clients. Le concept de suprématie stratégique ne remplace aucun de ces concepts. L'essence du concept de Richard D'Aveni (2001) est que tandis que les compétences de noyau, l'excellence opérationnelle, et la valeur unique peuvent être essentielles à une stratégie réussie et soutenable, ce n'est pas suffisant. Richard D'Aveni analyse les industries comme des systèmes de pouvoir en termes de « sphère d'influence », de « pression concurrentielle », et de « configurations concurrentielles ».

Le cœur d'une stratégie de suprématie est *la sphère de l'influence* (cf. figure 5). Ce sont les zones 'géographie-produits' où l'entreprise possède une influence décisive sur la structure de l'industrie et les jeux compétitifs. En définissant la sphère d'influence d'une entreprise, son portefeuille de produits est redéfini (comparé à la théorie d'investissement de capital d'équipement qui est basée sur le concept de portefeuille d'Ansoff et la théorie de l'avantage concurrentiel qui est fondée sur la matrice de la croissance-part du BCG). La sphère d'influence comprend les zones suivantes:

*Le noyau ou « marché cœur »* : C'est le marché géographique des produits dont l'entreprise reçoit la plupart de ses revenus. L'entreprise est maître des règles du jeu sur son noyau. C'est la partie que l'entreprise doit absolument préserver pour sa survie. C'est à la fois le « *core market* », et la zone d'influence géoéconomique où s'assoit la suprématie.

*Les intérêts vitaux* : Cette zone se compose des activités qui à elles-seules ne sont pas attrayantes par leur volume ou leur rentabilité, mais contribue dans la position du marché et la rentabilité des produits dans la zone de noyau (par l'image de marque, les produits d'entrée, l'anticipation de nouvelles préférences de client, et l'attraction de nouveaux clients). Ce sont des marchés interconnectés assurant le succès du « cœur » ou des compléments indispensables.

*La zone-tampon* : Cette zone se compose des marchés qui rendent difficile pour un concurrent une attaque de la position de l'entreprise sur son noyau. Un concurrent attaquant une autre compagnie dans la zone-tampon de cette compagnie perdrait les ressources substantielles pour gagner une position substantielle sur ce marché. Les zones « tampons » permettent d'endiguer une possible entrée de la concurrence (zones de formation de la demande, bundling, standards propriétaires).

*La zone pivot* : Celle-ci se compose des combinaisons de marché de biens qui ne sont encore clairement dominées par aucun des joueurs principaux, mais dont la domination par un joueur unique pourrait décaler l'équilibre des forces sur le marché. Ce sont les zones dans lesquelles l'offre fournie permet à d'autres partenaires de se développer. Cela réunit la notion de « préemption » et de « composant systémique »

*Les positions vers l'avant* : Ce sont des combinaisons de produit-marché comparables à ceux dans la zone vitale, sauf que ceux-ci sont détenues par des grandes puissances industrielles d'un autre secteur. Ce sont aussi les « têtes de pont » où le groupe sert de plate-forme à ses concurrents et où il détient un futur avantage critique

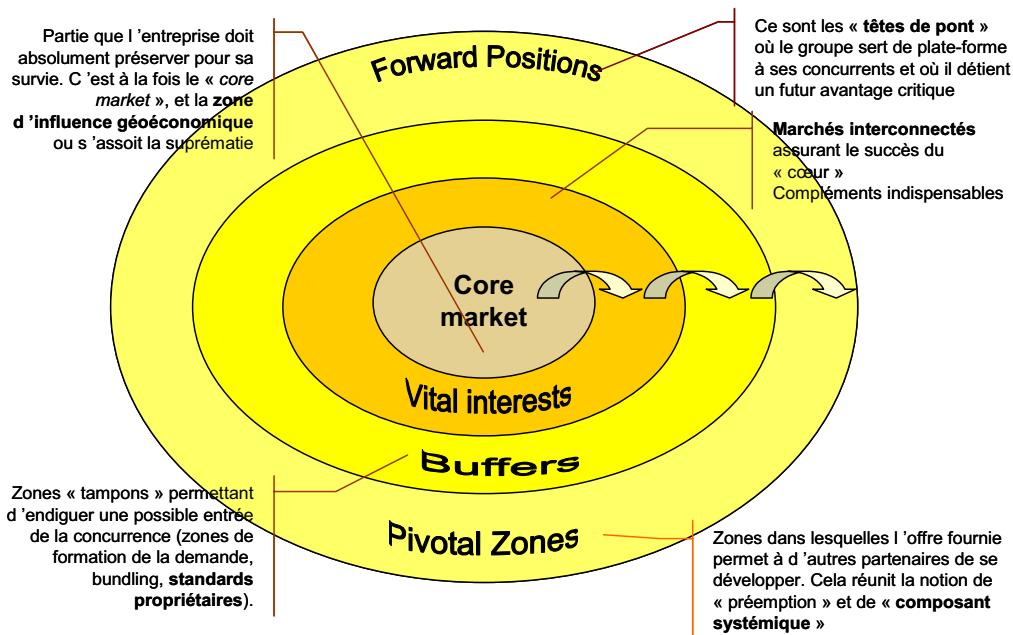


Figure 5 : Le concept de suprématie stratégique (D'Aveni, 2001)

Selon D'Aveni, la conduite de la stratégie de l'entreprise passe par la prévision et le contrôle des relations au sein de chaque niveau de la sphère d'influence. Des zones-tampons sont employées pour prévoir des mouvements concurrentiels dans les marchés qui peuvent être employés par des rivaux pendant que l'entreprise défend ses actifs dans son noyau. Des positions vers l'avant peuvent être employées pour harceler des nouveaux entrants, ou même créer des alliances tacites avec des concurrents. L'ensemble de ces actions constitue la « compression concurrentielle », c'est-à-dire la stratégie qui consiste à réduire la sphère d'influence d'un concurrent (pour le retrancher dans son marché cœur historique) en faisant successivement pression sur ses zones pivots, ses zones 'tampons', ses zones d'intérêts vitaux. La concurrence frontale est habituellement un gaspillage de ressources, et produit généralement des combinaisons « perdant-perdant ».

Richard D'Aveni identifie quatre stratégies génériques de compression concurrentielle. La première est la *contrition graduelle*. Elle consiste en une stratégie focalisée sur l'enfermement de l'adversaire sur son propre noyau, éventuellement le coupant de ses intérêts vitaux. C'est par exemple la stratégie des acteurs du « middleware » dans les marchés des télécommunications, qui essayent de faire retrancher les opérateurs sur uniquement la vente de l'accès (en commoditisant celui-ci). La seconde est *l'endiguement contrôlé (managed containment)*. Elle consiste à bloquer les mécanismes de découverte du concurrent, par la préemption des innovations et des standards. La troisième est la stratégie d'épluchage par couches (*sequential stripping*). Elle consiste à déstabiliser le concurrent en attaquant successivement chaque couche (stratégie de guérilla) : d'abord les zones pivot ou avancées, puis les zones tampons, puis les intérêts vitaux, jusqu'à la déstabilisation finale du marché cœur. La dernière, enfin, est la traditionnelle stratégie des dominos. Elle consiste à identifier chez le concurrent les offres chaînées, puis à prendre le leadership sur chaque composant (par acquisition ou achat de capacités), pour faire tomber les positions acquises de l'adversaire.

L'analyse des suprématies stratégiques est un outil pour développer une stratégie de puissance non destructive. La méthode repose ainsi sur trois principes (D'Aveni, 2001: 9-14). Le premier pilier d'une stratégie de suprématie est la modification des perceptions, en créant une réalité sociale qui est mise en commun entre des concurrents dans un espace concurrentiel. Elle fait une différence seulement si les entreprises dans une industrie se voient dans un jeu concurrentiel à somme nulle, ou dans lequel les sociétés "négocient" les frontières de leur territoire par des signaux de marché (oligopoles stables, ou partiellement régulés, sans guerre de prix). Le second pilier de toute suprématie réside dans le pouvoir de capturer la loyauté et les esprits des clients de noyau. La base de puissance pour une société est la gouvernance d'un marché de noyau par une combinaison de qualité, de service et de prix qui fixe la norme sur son marché en ce qui concerne les espérances et l'appréciation de client. Les mécanismes de la puissance reposent ainsi sur la capacité de l'entreprise à modeler les aspirations des clients, à influencer le comportement de la distribution et à établir les normes de conduite sur son marché cœur. Le dernier pilier d'une telle stratégie de suprématie réside dans la capacité à définir les modes de coopération et de concurrence au sein de l'univers de marché concerné. L'objectif de cette méthode n'est pas la domination sans compromis, mais plutôt la gestion « diplomatique » des zones de conflit entre les différents acteurs de puissance. Une entreprise peut obtenir une suprématie à long terme si elle sait ménager des espaces de « coopération – compétition », tout en préservant ses intérêts vitaux et son marché cœur.

Les Etats-Unis représentent sans doute un cas unique dans l'histoire des nations, qui firent de la suprématie technologique, à la fois le socle d'un corps doctrinaire d'une société nouvelle, et un axe de redéploiement stratégique de leur économie (Pianta, 1988). Le second aspect surprenant de la stratégie de puissance technologique américaine réside dans sa formidable transparence. Non seulement cette stratégie est-elle écrite tous les ans, mais elle fait également partie des obligations présidentielles, tel que le prévoit le code constitutionnel, et fait l'objet d'une communication publique systématique<sup>1</sup>.

Le code précise également quelle doit être l'organisation de l'élaboration de la stratégie nationale vis-à-vis des technologies critiques. Il précise : « Une consultation étroite sera établie avec les représentants appropriés des industries des Etats Unis, les membres des

---

<sup>1</sup> . US code title 42, chapter 79, subchapter vi, sec. 6687. critical technology strategies: « The President shall develop and revise as needed a multiyear strategy for federally supported research and development for each critical technology designated by the President »



Les intérêts vitaux évoluent ainsi par rapport à l'Amérique du gouvernement Clinton. La biorémediation, le contrôle systémique des sources énergétiques, l'électronique d'utilités, les senseurs et capteurs, et bien sûr, les kits de développements logiciels. Nous sommes plus dans une logique d'assise d'un contrôle, que dans les velléités de nouvelles frontières technologiques d'Al Gore. Les zones tampons sont d'ailleurs, à l'instar des intérêts vitaux, majoritairement orientées vers la modélisation, la reconnaissance de formes, et la compression de données.

## Conclusion

Le « décryptage » d'une stratégie de puissance telle que celle des Etats Unis, sous une forme éclaircissant les enjeux de pouvoir, permet de mettre en lumière une différence fondamentale entre l'Europe et ses alliés nord-américains. L'Europe ne possède pas une telle organisation de la puissance. L'Europe ne désire pas une telle organisation.

Les Etats Unis, selon le benchmark organisé par la Commission Européenne et Cordis, ne font pas bonne figure en termes de jeunes diplômés en science, mais en quelques années, celles qui suivent l'obtention des doctorats, et des bourses d'études post-doctorales, la courbe s'inverse totalement. Les Etats Unis sont les premiers recruteurs planétaires de jeunes chercheurs.

Les « fragments » que nous avons présenté dans cet article offrent une juxtaposition à la fois incongrue et tragique. Incongrue, car la France n'a pas le sort qu'elle mérite dans cette analyse. Le benchmark Européen Cordis n'évoque pas l'ingéniosité française, sa performance à l'exportation de nouvelles technologies, sa capacité à s'implanter et à se faire accepter dans le monde. Incongrue également, car la France est résumée à ses problèmes intestinaux universitaires, à ses querelles de clochers, à ses petits népotismes locaux, quand elle produit tant de médaillés Fields en mathématiques, et réunit tant de chercheurs mondialement renommés. Tragique, car l'Europe de la technologie apparaît telle qu'elle ait, non gouvernée, très compétitive mais en pleine cannibalisation, ne possédant de tailles critiques dans presque aucun secteur stratégique, rongée par des phénomènes de passagers clandestins, mais également si diverse, si riche, si supérieure au modèle canonique de la compétition libérale qui a fait de la recherche américaine une triste course de bêtes de trait à publier.

Que nous apprenne ces comparaisons imparfaites ? Elles montrent la nécessité de « buts de guerre » formulés et pilotés avec les industriels, la nécessité d'accorder les systèmes fiscaux, les incitations, à ces buts de guerre. Elles montrent que l'absence de stratégie se paye tous les ans dans le recul continu de la France.

## Références

- Abrahamson E. & Fombrun C.J. (1992), "Forging the iron cage: Inter-organizational networks and the production of macro-culture", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, p. 175-194.
- Adams W. et Brock, J.W. (1998), "Tobacco: Predation and persistent market power", in: Rosenbaum, D.I. (Ed.), *Market dominance. How firms gain, hold, or lose it and the impact on economic performance*, Westport, CT: Praeger, pp. 39-53.
- Astley, W. G. & Fombrun, C. J. (1983), « Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments », *Academy of Management Review*, 8 ( 4), 576-587.
- Averch, H. (1985) *A Strategic Analysis of Science and Technology Policy*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

- Barney, J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- Baumard, P. (2000), *Analyse stratégique. Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris : Dunod.
- Boudon, R., 1979, *La logique du social. Introduction à l'analyse sociologique*, Paris: Hachette.
- Boulding, K.E. (1991), *Three faces of power*, Newbury Park : CA: Sage.
- Bourdieu, P. et Passeron J.C., 1970, *La reproduction éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris: Editions de Minuit.
- Bourricaud, F., 1961, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Paris: Librairie Plon.
- D'Aveni, R. (2001), *Strategic supremacy. A new conceptualization of market power and strategy*, NY: Free Press.
- Debord, Guy (1967), *La société du spectacle*, Paris : Gallimard.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Grant R.M. (1997), *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications*, Malden, MA : Blackwell Publishers.
- Hax A., D. Wilde, L.C. Thurow (2001), *The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*, NY: St Martin's Press.
- Mansfield, Edward D. (1992), "The Concentration of Capabilities and the Onset of War," *Journal of Conflict Resolution*, 36, 3-24.
- Pfeffer, J & Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations. A resource dependence perspective*, New York : Harper & Row.
- Pianta, M. (1988), *New technologies across the Atlantic: US Leadership or European Autonomy?*, Hertfordshire, UK: Simon & Schuster.
- Schelling, T. (1978), *Micromotives and Macrobehavior* New York: Norton.
- Scott W. R., 1987, *Organizations : rational, natural and open systems*, 2<sup>ème</sup> édition, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall