

Brochure

Intelligence économique et stratégique

anthologie de texte publiés sur <http://www.huyghe.fr>



Dimensions de l'intelligence économique

Intelligence stratégique

Patrimoine informationnel et sécurité

Intelligence stratégique et veille (acquérir l'information)

Intelligence économique et techniques d'influence

Patriotisme et intelligence économiques

Intelligence économique : l'émergence

Paradoxes de la guerre de l'information

Économie de la connaissance

Intelligence économique : au-delà de l'économisme

Dimensions de l'intelligence économique

D'une vision centrée sur le renseignement, l'intelligence économique évolue vers une conception intégrant à la fois l'information stratégique, les rapports géopolitiques, les facteurs idéologiques et culturels de la guerre économique, l'infostratégie

L'Intelligence économique (souvent réduite à ses initiales «IE») est la version française de ce que les Anglo-Saxons nomment competitive intelligence. Elle fait partie des stratégies de l'information.

Elle se divise habituellement en trois parties : l'acquisition de l'information (la veille), la protection du patrimoine informationnel, notamment contre l'espionnage ou la cyberdélinquance, et l'influence, souvent assimilée au lobbying qui n'en est qu'une partie.

L'intelligence économique souffre principalement de quatre handicaps:

- de ses connotations sécuritaires, héritées des méthodes du renseignement militaire
- de la confusion avec l'espionnage industriel
- de son tropisme technophile (notamment avec la panoplie de logiciels de veille, de traitement et de cryptographie de l'information)
- d'un manque de vision stratégique

On a encore du mal aujourd'hui à opérer un décloisonnement des disciplines. Du point de vue universitaire, l'IE hésite entre les sciences de l'information et de la communication d'une part et celles de la gestion d'autre part

Dans l'entreprise, même hésitation pour classer l'IE : avec la sécurité, la documentation, la stratégie ?

La difficulté d'une approche globale de l'IE tient aussi à ce grand écart, qui exige une psychologie particulière chez ses pratiquants : il faut gérer des savoirs et comprendre en même temps le rôle fondamental des croyances.

Les savoirs, ce sont souvent des données factuelles acquises par de la veille active sur les brevets et sur les changements de législation et de normes. Cela demande des capacités analytiques et synthétiques à la fois, surtout pour ne pas être noyé sous la masse d'information et aller vite à l'essentiel.

Par ailleurs, il faut comprendre le rôle des catégories mentales ou les mécanismes de la persuasion par exemple pour monter une opération de lobbying auprès d'un député européen ou pour décrypter le pouvoir d'influence des médias ou des courants d'opinion.

Un bon stratège de l'IE sait concilier une démarche cognitive rationnelle et la prise en compte de nos motivations, de nos volontés et de nos valeurs. La technique

appelle une pragmatique.

L'IE peut nous fournir des heuristiques, c'est-à-dire des recettes, des méthodes pratiques de quête de la connaissance éprouvées par l'expérience et qui nous aident à préserver notre esprit critique, à déceler les signaux faibles et à repérer les sources d'information pertinentes de l'environnement.

C'est un art de naviguer dans l'information numérique surabondante. Elle doit par exemple nous apprendre la «sérendipité» : l'art de trouver ce que l'on ne cherchait pas forcément au départ. L'univers de l'information numérique n'est pas rangé comme une bibliothèque ou une encyclopédie, de façon stable et hiérarchique : c'est un flot de mots et de signes où tout élément que nous rencontrons peut nous renvoyer à d'autres découvertes. Pour continuer la métaphore nautique, il faut inventer des «portulans de la connaissance», non pas des cartes générales qui tracent le contour de zones fixes, mais des représentations dynamiques, qui indiquent une direction, celle du prochain port et suggèrent comment naviguer en fonction des vents favorables, tout en évitant les bas-fonds. C'est exactement ce dont nous avons besoin pour nous déplacer dans l'information.

Mais il faut aussi de l'esprit de finesse, la capacité de «sentir» les courants porteurs de l'époque, le mode de fonctionnement de gens parfois très différents imprégnés de cultures opposées. Il faut aussi bien comprendre le discours du manager que celui de l'altermondialiste. De l'empathie et de la distance. Le pratiquant de l'IE doit lever le nez de son ordinateur et regarder le monde extérieur.. L'IE - culture transdisciplinaire par définition - suppose de sentir les différents courants d'idées et les systèmes de valeurs émergents pour comprendre les aspects sociétaux, idéologiques, géostratégiques de l'activité économique.

L'intelligence économique ressemble à l'éléphant du conte indien : dans l'obscurité, les uns touchent ses pattes et le confondent avec un arbre, les autres, ses défenses et le prennent pour un rocher, d'autres sa trompe, et en déduisent que c'est une liane...

Suivant les exemples auxquels vous vous référez, vous pouvez avoir l'impression :

- qu'il s'agit d'un domaine de la stratégie générale étendu à l'économie de la mondialisation par des gens qui adorent citer Sun Tse et Clausewitz
- que c'est une affaire d'espions, de secrets violés et défendus ou un domaine pour responsables de la sécurité obsédés par les écoutes téléphoniques et les logiciels espions
- que l'IE (son acronyme passé dans l'usage) traite surtout de communication de crise ou de détection des dangers dans un monde hanté par le principe de précaution ou par le risque d'image, notamment face à la contestation sur Internet
- que c'est un travail de diplomate chargé de faire passer des contrats pour les entreprises son pays face à des concurrents qui mobilisent tous les moyens régaliens (et pas forcément les plus moraux)
- que c'est une question de territoire, de pôles, d'attractivité, bref une forme

moderne de l'aménagement du territoire et de la coopération entre entreprises locales

- que c'est un domaine hautement politique portant sur les rapports entre l'État et les entreprises sur fond de mondialisation (certains semblent même faire une équivalence entre patriotisme et intelligence économiques voire les confondre avec antiaméricanisme ou antimondialisme)

- que c'est un champ d'études pour sociologues de la société de l'information et de l'économie de la connaissance ou de l'intelligence collective

- que c'est le travail des organisateurs qui doivent s'assurer que l'information est bien captée et surtout diffusée dans leur entreprise entre risque de désinformation, de mésinformation, de surinformation, d'amnésie, d'ignorance, etc.

- qu'elle consiste en une modernisation du management pour l'adapter à Internet.

- que c'est un secteur de l'informatique : cryptologie, robots de recherche, bases de données, traitement sémantique, et autres algorithmes pour mieux utiliser le Web

- que c'est une vision élargie de l'économie qui y intégrerait le poids des traditions culturelles, des opinions, des inquiétudes de la société civile, des grandes manœuvres de la géopolitique

- que, comme la prose de Monsieur Jourdain, c'est quelque chose que les entreprises ont toujours pratiqué sans le savoir : un dose d'honnête précaution, une bonne revue de presse, de bons réseaux....

Entre le pôle de la théorie pure et celle des recettes sécuritaires, la géoéconomie et les pratiques quotidiennes, les méchants espions et les gentils managers, le sulfureux et le trivial, l'offensif et le défensif, le mondial et le local, la cognition et la persuasion, on s'y perd un peu.

Surtout quand fleurissent les anglicismes *comme knowledge managment, benchmarking, Signal Intelligence, «shapping the globalization»* ou les acronymes du genre C3I, C4R à base de computers, command, control, etc.

Sans compter que le seul mot d'intelligence est ambigu : en français il est généralement réservé à la faculté mentale de résoudre des problèmes et intégrer des nouveautés, tandis que les anglophones emploient souvent le sens de «recherche efficace de l'information», comme dans la *«business intelligence»* dont la *«competitive intelligence»* ne serait que le volet orienté vers le renseignement sur la concurrence. L'efficacité en fonction de sa valeur (par exemple commerciale) et de sa pertinence (par exemple comme éclairage d'une situation et de ses issues). *Currency* et *relevancy* pour ne pas dire valeur d'échange et valeur d'usage... Voilà qui ne facilite rien dans un domaine l'on se réfère sans cesse à la littérature ou au modèle (ou contre-modèle) américains.

Un rappel historique :

La notion est apparue en France en 1994 dans un rapport d'Henri Martre. Celui-ci insistait sur la notion *«de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques»*, le tout légalement, car il s'agissait de bien distinguer l'IE de l'espionnage industriel. Le mot *intelligence* était donc bien pris comme synonyme de *«renseignement»*.

Les choses ont très vite évolué depuis du fait du succès médiatique, universitaire mais aussi politique de l'Intelligence Économique (la création de structures régionales et nationales, les signes d'intérêt manifestes du gouvernement, le débat sur le «patriotisme économique»).

Un certain effet de mode a joué : cela n'aide pas à préciser les notions malgré des efforts très méritoires, tel le «référentiel de l'intelligence économique» destiné à normaliser son enseignement universitaire.

Ce dernier en donne une définition quasi officielle (la même que le Haut Responsable à l'intelligence Économique auprès du premier ministre) et il faut donc partir de là :

«L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays.»

En laissant pour plus loin les finalités économique-politiques de l'IE, nous pouvons retenir des notions fortes :

- L'intelligence économique concerne une partie de l'information stratégique orientée vers l'économie (ce qui suppose l'existence d'une intelligence stratégique plus vaste touchant des questions de sécurité, de diplomatie ou de puissance et influence politique, à supposer que tous ces domaines puissent réellement se séparer de l'économie)

- Il ne s'agit pas seulement «d'avoir» ou d'empêcher d'avoir certaines informations (des nouvelles, des tuyaux, des procédés techniques, des plans...) mais il faut aussi maîtriser des flux d'information plus ou moins formalisée.

- Il faut surtout les finaliser : les penser et les choisir par rapport à des objectifs, sinon c'est de la documentation .

Cet vision large et transdisciplinaire se reflète dans l'évolution récente de l'IE.

Le rapport que le député Carayon a consacré à ce sujet en 2003 identifiait trois objectifs auxquels doivent coopérer l'État et les entreprises :

– la maîtrise du patrimoine scientifique et technologique à protéger en priorité, ce qui suppose donc des hiérarchies stratégiques ;

– la détection des menaces et des opportunités par l'acquisition de l'information utile à la décision économique au sens large ;

– des politiques d'influence au service de l'intérêt national et/ou de l'entreprise.

Il faut donc concilier :

– la protection légale et technique des informations détenues par l'entreprise. Cet aspect défensif est souvent mis en avant en raison de ses connotations romantiques –

secret, renseignement –. S'il constitue la base de la sécurité, ce n'est pas le plus décisif.

– la recherche de l'information pertinente par la veille et la coopération. La veille elle-même se décline en veille prospective, environnementale, concurrentielle, sociétale... Elle doit ouvrir sur tous les phénomènes non économiques interférant avec la marche de l'entreprise. Ce processus appelle un complément, l'anticipation des risques d'image. Il faut aussi déceler les tentatives de déstabilisation informationnelle, les rumeurs, l'intoxication. Savoir ce qu'il faut, savoir ce que l'on sait et empêcher qu'autrui ne croie ou ne sache ce qu'il ne faut pas : autant d'aspects d'une même démarche pour traduire l'acquisition d'information en capacité d'action.

– le troisième volet, l'influence qui agit en amont de la performance économique, suppose la vision la plus large. C'est un mode d'action indirect sur les perceptions et évaluations d'autrui. Il passe par l'image que l'on émet (tel le prestige d'un pays), par le message que l'on propage (ce que les Américains nomment «diplomatie publique»), par les vecteurs et réseaux que l'on mobilise (les réseaux), et plus souvent encore, par une combinaison des trois : prestige, persuasion, médiation. L'influence est cruciale, depuis sa version la plus triviale, le lobbying, jusqu'aux stratégies des États pour s'ouvrir de futurs partenariats économiques par la diplomatie, la culture, l'éducation...

L'intelligence économique traite donc de l'information sous forme :

- de données relatives à l'environnement actuel ou futur de l'entreprise, puis de connaissance pour la décision (tout en empêchant un concurrent d'acquérir des informations cruciales sur sa propre action)
- de messages qui détermineront indirectement la décision d'autres acteurs à travers leurs convictions ou évaluations.

Le premier processus (veille et protection) est cognitif et technique (il agit sur des données), le second (l'influence) est rhétorique et pragmatique (elle agit sur les gens).

Comme il le précise dans un second rapport, trois ans plus tard, l'intelligence économique devrait surtout être réservée aux secteurs stratégiques, ceux où l'intervention publique dans le domaine économique se justifie. Soit parce qu'il s'agit de biens, de ressources ou de techniques qui touchent à la sécurité nationale au sens large- par exemple d'entreprises dont il ne faudrait pas laisser les capitaux tomber entre certaines mains étrangères. Soit parce que les seules lois du marché et l'action de la main invisible chère aux économistes libéraux sont faussées sur certains marchés, éventuellement par l'action d'autres États...

Pour lui, l'intelligence économique, inséparable de ce que l'on aurait nommé autrefois «politique industrielle» ou «économie politique» a plusieurs composantes :

- l'aide apportée de l'État à nos entreprises à la conquête de marchés extérieurs
- la sécurisation des entreprises contre les tentatives visant à s'emparer de leur patrimoine informationnel, à recycler des capitaux suspects, à infiltrer des activités liées

la sécurité nationale...

- la défense de l'économie nationale «en amont», c'est-à-dire là où s'élaborent les règles de l'activité économique, notamment les normes techniques
- et, bien sûr, la formation, surtout dans le cadre universitaire, de futurs acteurs politiques et économiques compétents et «orientés vers l'intelligence», comme le sont souvent les élites anglo-saxonnes.

Bien entendu, une telle vision n'exclut pas la pratique quotidienne de l'IE, y compris dans les PME. Simplement, nous voyons mieux se dessiner les dimensions de cette discipline : politique, volontariste, orientée vers l'action collective (voire régaliennne) ou plus vers les outils de surveillance de l'environnement concurrentiel, pour reprendre une formule qui a fait florès.

Comment synthétiser toutes ces approches ?

Le mieux serait de considérer que l'IE a trois composantes principales : un rapport avec l'incertitude (la quête du savoir utile et sa protection,), un rapport avec les autres (l'organisation des communautés et leurs stratégies de lutte et de contrôle) et un rapport avec une instance régulatrice, le politique. Les trois visions ne sont pas séparées mais se recoupent et se conditionnent largement.

Le rapport avec l'incertitude : la composante purement «intelligence» (veille, renseignement, management de l'information avec sa contrepartie : la protection du patrimoine informationnel). Elle s'articule autour d'une idée simple. Le but est de donner des facteurs de décision (en l'occurrence au gestionnaire économique, mais ce schéma peut s'appliquer à la décision politique, diplomatique, militaire...). L'IE fournirait ici un ensemble de techniques pour détecter des signaux, acquérir des données fiables, mais aussi et surtout interpréter (en fonction d'un but stratégique), sélectionner, protéger (pour conserver un «différentiel» par rapport aux concurrents), évaluer des risques et possibilités, faire circuler (au bon endroit, au bon moment), structurer, vérifier, produire de la connaissance à partir de données... Bref, tout ce qui permet de diminuer les facteurs aléatoires de la décision (mais certainement pas de les supprimer au point de transformer la gestion en calcul).

Le rapport avec les autres : il est double. L'intelligence économique ne consiste pas à fournir des stimulations appropriée à une boîte noire qui répondrait par des décisions adaptées... Elle se pratique avec des gens agissant en communautés avec des hiérarchies, des intérêts, des cultures, des croyances, des motivations, des faiblesses. L'aspect positif est l'organisation de son propre groupe, son entreprise par exemple, pour le ou la rendre plus «apprenant» (intelligence collective, gestion de la connaissance dans l'organisation, diffusion d'une culture de l'information partagée et recherchée, motivation des acteurs..). L'aspect compétitif ou agressif concerne d'autres groupes organisés dans toute une gamme d'actions. Elles vont de l'anticipation stratégique ou de l'aimable compétition à la déstabilisation, la désinformation... et toutes les formes de ce qu'il est convenu de nommer «guerre de l'information»

Le rapport avec le politique (souvent mais pas uniquement avec l'État) et un rapport avec une instance qui décide dans quelles conditions et quelles limites on peut savoir (ou cacher), et se livrer à la compétition ou à la lutte. En clair : même (voire surtout) dans les pays censés être ultra-libéraux ou peu dirigistes, les moyens régaliens sont mobilisés pour aider les entreprises nationales, les pôles de compétitivité, le niveau national de la recherche et de la technologie, la conquête des marchés, la protection des secteurs stratégiques, la gestion des risques...

Intelligence stratégique

Si vous faites une recherche sur Internet à propos de l'expression «intelligence stratégique», au gré de vos navigations, vous verrez combien cette terminologie est liée à des termes comme veille (pour certains, les deux mots semblent synonymes), concurrence, avantage de la connaissance, outils de recherche sur le Net, intelligence économique (parfois sous son nom originel anglais de «competitive intelligence») mais aussi aux notions de dangers, risques, détection, anticipation, décision. On parle souvent, par exemple, d'intelligence stratégique à propos de l'évaluation du «risque pays» ou de la détection des crises futures. Parfois aussi on rencontre «espionnage» ou «espionnage économique», mais les auteurs ajoutent toujours qu'il faut bien distinguer la vertueuse intelligence économique de l'abominable espionnage.

En somme les mêmes mots peuvent ici signifier

- utilisation des bons logiciels et des bonnes méthodes pour bien se renseigner sur la concurrence, les risques, l'état de l'art dans tel ou tel secteur technologique...
- compréhension des grands enjeux, analyse des manœuvres géostratégiques.

Intelligence stratégique ? Chacun a bien compris - dans le contexte où le terme est employé, celui de l'espionnage, de la guerre militaire ou économique, de la diplomatie, mais aussi de la technologie et de l'économie mondialisées - que le mot est pris dans son sens anglo-saxon (comme dans Intelligence Service ou intelligence économique). Il serait sans doute plus correct de parler de «renseignement stratégique», mais la première expression est passée dans l'usage et il est inutile de vouloir revenir dessus.

Une première ambiguïté provient donc du mot intelligence.

Il peut désigner la faculté que possède un individu de comprendre et lier des notions (et encore, on parle maintenant d'intelligence collective : des méthodes par lesquelles une collectivité se partage des tâches cognitives). Mais intelligence au sens «renseignement» désigne des pratiques et techniques par lesquelles une organisation se procure (parfois illégalement s'il s'agit d'espionnage) des informations (au sens de «nouvelles»), détecte des signaux qui peuvent annoncer un danger actuel ou futur ou au contraire indiquer une opportunité à exploiter.

Dans le renseignement, il ne s'agit pas seulement de collecter de l'information, de glaner des «tuyaux» sensationnels, il s'agit de «créer des liens» (d'après l'étymologie latine *inter* + *legere*, entre + lier) entre des connaissances pour éclairer la réalité. Traiter et interpréter est au moins aussi important qu'acquérir

L'intelligence (au sens de «contraire de bêtise») suppose une certaine capacité à faire du sens avec du désordre, ou de l'ordre avec de l'incertitude. Elle inclut de savoir

s'adapter, de tirer le meilleur du hasard, de discerner un sens ambigu, de voir des similitudes (ou au contraire des différences) là où elles ne sautent pas aux yeux, d'inventer des relations entre deux éléments que la plupart des autres ne discernent pas par routine, de faire du nouveau avec de l'ancien... Pour reprendre une phrase célèbre de Piaget : «L'intelligence, ça n'est pas ce que l'on sait mais ce que l'on fait quand on ne sait pas.» Or faire avec l'imprécision et l'incertitude de la situation, c'est bien la base de toute situation stratégique.

Les pratiquants de l'intelligence stratégique seraient donc bien inspirés d'être «intelligents» au sens précédent, plutôt que d'avoir de plus gros instruments destinés à stocker toujours plus de données et traiter plus de variables.

Posons qu'intelligence et renseignement sont équivalents (l'espionnage étant la forme illégale du renseignement).

L'intelligence stratégique recouvre donc toutes les activités organisées qui visent à trouver, interpréter pour la rendre utilisable, et faire parvenir aux bons décideurs au bon moment, un certain type d'information censée avoir une valeur stratégique. Une valeur stratégique consiste notamment en la capacité de réduire l'incertitude à laquelle est confronté tout décideur, à lui fournir des éléments de décision.

Celui qui pratique la meilleure information stratégique est, par exemple, celui qui est informé des projets de ses adversaires ou rivaux, des conditions de l'environnement où se déroulera son action, des scénarios les plus vraisemblables, des tendances lourdes auxquelles il sera confronté. C'est donc –théoriquement – celui qui peut prendre des décisions en meilleure connaissance de cause, anticiper, moins gaspiller de temps, d'énergie ou de ressources à travailler sur des hypothèses inutiles, prendre moins de risques, jouir d'une plus grande liberté d'action, etc.,

L'intelligence se pratique de façon active ou passive ; soit en recherchant délibérément l'information, soit par la veille stratégique qui est une collecte passive et continue de l'information significative (que ce soit sur les médias classiques, sur Internet, dans des centres de documentation et bases de données). Se renseigner c'est aller en quête d'information pertinente, donc de celle qui a un sens par rapport à un projet.

Le renseignement est donc la quête d'une information qui n'est pas destinée à être stockée ni accumulée pour elle-même (par exemple pas pour l'amour de la science ou l'édification des générations futures) ; elle doit être employée pour modifier (ou maintenir) en sa faveur un rapport de force. Le renseignement qui permet d'éviter un attentat, de mieux négocier un traité, de conquérir un marché, de déposer le bon brevet au bon moment... peut être très différent. Il peut avoir été acquis par des moyens légaux ou illégaux, par des machines ou par des gens. Dans le premier cas, il s'agit le plus souvent de ce que les anglo-saxons nomment Sigint (Signals Intelligence : le fait d'intercepter des télécommunications et des signaux électroniques en général pour connaître les messages ou la position d'hommes ou d'appareils). On l'oppose volontiers à l'intelligence humaine (Humint) où les renseignements sont obtenus auprès de personnes vivantes.

Beaucoup se plaisent à souligner le contraste entre l'information de sources ouvertes (accessibles à tout un chacun) et celles qui ne le sont pas...

La démarche d'intelligence n'a de sens qu'accompagnée d'une méthode de protection de ses propres secrets (de son propre «patrimoine informationnel» comme on dit en intelligence économique) voire d'actions destinées à empêcher un compétiteur ou un adversaire d'acquérir lui-même de l'information vraie et utile (il peut alors d'agir d'intoxication de leurre, de désinformation). Par ailleurs, savoir (et empêcher de savoir) n'a souvent de sens que si cela permet d'agir par influence, de faire croire à des valeurs ou des objectifs qui vous sont favorables, de modifier en sa faveur le comportement des autres ou les règles du jeu...

Par rapport à l'intelligence économique, l'intelligence stratégique apparaîtrait donc comme une catégorie plus vaste incluant le renseignement militaire, diplomatique, géostratégique, politique, etc, susceptible, par exemple d'intéresser un État. La distinction est parfois un peu floue ou théorique. Si, a priori, tout ce qui concerne l'intelligence économique peut faire partie de l'intelligence stratégique, la zone recouvrant les informations dites stratégiques mais non susceptibles d'intéresser l'intelligence économique ou d'avoir un impact en termes de dangers ou opportunités économiques est probablement fort mince.

Pour ne prendre qu'un exemple, les autorités en charge de l'intelligence économique dans notre pays s'intéressent de plus en plus à la question des normes (techniques ou autres) qui déterminent l'activité des entreprises et qui échappent de plus en plus à l'État, soit parce qu'elles sont internationales, soit parce qu'elles sont plus ou moins imposées par des acteurs non étatiques. Voir par exemple le second rapport du député Carayon "À armes égales". Or, s'intéresser aux normes, et pas seulement pour se renseigner le plus en amont possible sur leur contenu, mais aussi pour le modifier, le cas échéant par une démarche qui ressemble à du lobbying, c'est typiquement une démarche d'intelligence stratégique.

Il ne faut pas avoir la religion de la terminologie. Beaucoup de termes employés dans les domaines qui nous concernent se recouvrent largement. Comme le répétaient les philosophes médiévaux «entia non sunt multiplicanda» ce qui peut se traduire librement par : «Halte à l'infation sémantique ; ce n'est pas la peine de produire une multitude de pseudo concepts inutiles qui ne servent souvent qu'à flatter l'ego d'un auteur ou à faire vendre un produit.

Patrimoine informationnel et sécurité

En intelligence économique (préservation du patrimoines informationnel), en stratégie, dans le domaine technique, politique mais aussi dans la vie quotidienne pour assurer notre sécurité et notre intimité contre délits et surveillance, le secret. prolifère dans une société qui se voudrait de communication et de transparence.

Le secret est, étymologiquement, ce qui est séparé, mis à part (du verbe latin *secernere*). Qui dit séparation dit frontières. Et qui dit frontières dit conflit.

Le secret est précieux par la puissance qu'il confère (stratégique, politique...), par la rareté des connaissances qu'il recouvre (économique, technique...), par la protection qu'il assure à son détenteur (intimité, impunité...). Il peut porter sur le passé (qui a fait quoi), sur le futur, un plan, un traité, une conspiration (qui fera quoi) ou sur un présent virtuel (comment faire quoi) : c'est le cas des procédés qui permettent de rééditer une performance, comme un brevet, un procédé, un logiciel, un plan de machine et dont on a tout intérêt à conserver l'exclusivité. Dans tous les cas quelqu'un a une raison de vouloir s'emparer du secret (l'adversaire, le concurrent, le représentant de la loi...) et un autre à le défendre. Pas de secret sans ennemi.

Le secret est une arme, un enjeu, une protection, un rapport de force, un pouvoir latent. C'est un processus menacé et maintenu à grand effort. Sa définition la plus cohérente est : "une information que son détenteur rend délibérément inaccessible."

On insiste généralement sur les caractères positifs de l'information (le fait qu'elle est immatérielle, innovante, qu'elle peut être partagée etc.). Du point de vue qui nous intéresse, la "lutte" entre le détenteur et celui qui veut s'emparer de l'information, le prédateur, elle présente deux particularités remarquables :

1. L'information se conserve inscrite. Dans l'instant, elle se communique en empruntant des supports évanescents et éphémères, voix ou ondes. Mais pour perdurer, pour cesser d'être une simple connaissance dans la mémoire d'un individu, elle doit être physiquement stockée. En dépit de tout ce qui se dit sur la «dématérialisation», une mémoire d'ordinateur garde l'information sous forme de disposition de cristaux de silicium quelque part dans un disque dur. L'information n'est donc pas réellement dématérialisée. Elle requiert des surfaces et des réceptacles. L'histoire de l'humanité est pour une large part celle de la façon dont elle a déchargé sa mémoire (ses capacités cérébrales) sur des supports extérieurs de transmission, archivage, etc...

En clair : l'histoire du secret dépend de celle des moyens physiques de transmission des biens symboliques, donc des technologies d'une époque. Une idée, un savoir, pour vaincre le temps (se conserver) ou l'espace (atteindre son destinataire) requiert un support matériel, mais aussi un traitement, une mise en ordre, donc un code.

2. L'information se transporte également codée (fut-ce par le simple code de la langue naturelle). Selon une définition classique, un code est un système de signaux qui,

par convention préalable est destiné à représenter et à transmettre l'information entre la source (ou émetteur) des signaux et le point de destination ou récepteur. Encoder, qu'il s'agisse de transmettre ou de dissimuler, consiste à ordonner des éléments physiques capables d'emprunter un canal et correspondant à des représentations mentales. Les signaux physiques en question peuvent être des sons, des lettres, un dessin, un vêtement, etc... Ils déterminent un répertoire et une combinatoire.

La protection du secret ne repose plus seulement sur le silence des acteurs (silence que renforcent censure, pressions morales ou pénales), ni sur des barrières physiques, clefs, gardes ou coffres, ni la dissimulation d'un objet, mais aussi sur des moyens sémantiques, des techniques sophistiquées d'identification, de contrôle d'accès, sur le chiffre et la cryptologie. Garder une chose, cacher un sens.

MACHINES À SECRETS

Toutes ces notions prennent un sens tout particulier à l'époque des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ainsi, l'informatique a montré que le secret débordait largement la confidentialité pour toucher également l'intégrité et l'authenticité, des notions dont se préoccupent de plus en plus les juristes. La confidentialité est le caractère d'une information qui n'est connue que d'un nombre restreint de personnes. Sur ce point, les nouvelles technologies ont quelque peu compliqué les choses : la gestion d'un système d'autorisations permettant d'accéder à divers niveaux de confidentialité devient un vrai casse-tête pour les institutions et les entreprises.

Le souci de l'intégrité est plus nouveau. À toute époque, les stratèges ont dû se méfier de l'intoxication ou des divers procédés par lesquels un adversaire essayait de leur fournir une information fautive de nature à altérer leur perception de la réalité et/ou à leur faire prendre des décisions inadaptées.

S'y ajoute désormais la possibilité d'altérer physiquement des informations/données dans une mémoire et/ou d'y introduire des instructions ou algorithmes qui fassent échapper la machine au contrôle de son maître, et ce parfois à son insu, anonymement, à distance.

La question de l'authenticité est tout aussi déroutante : Qui est qui ? Qui propage cette information ? Qui est celui qu'il prétend ? Que vaut cette signature (numérique par exemple) ? Qui est débité ? Il devient possible, notamment par vol de code et connexion à distance, d'emprunter des identités et de réaliser par des moyens purement informationnels (transmission et collecte de données) des opérations non autorisées voire délictueuses. Songez à ce que fait la petite délinquance avec un simple numéro de carte de crédit.

Ces fragilités et complications techniques changent le statut du secret.

- La question du secret se sépare de celle de la vérité. Autrefois avoir un secret c'était avoir le monopole d'une information vraie (ou que l'on croyait telle). Désormais conserver un secret, c'est aussi l'accès à ses bases de données, s'assurer contre le risque de l'intoxication, de la fautive information ou de l'information désorganisatrice ou nocive

par exemple contre les virus informatiques ou les sabotages via Internet. C'est enfin s'assurer de la non-propagation d'une information nocive, contrôler des passages et des flux, plutôt que connaître des contenus.

- La valeur du secret est de plus en plus relative dans le temps. Avoir un secret c'est savoir avant et savoir pour quelque temps. L'information est du temps concentré (un procédé qui permet d'économiser du temps et des ressources pour obtenir un résultat). Le secret est du temps garanti.

- Le secret se médiatise : il concerne de moins en moins des connaissances que l'on pourrait résumer en quelques phrases, mémoriser ou inscrire sur un bout de papier conservé dans un tiroir. Il réside sous forme de 0 et de 1 dans des mémoires, dans des processus comme des algorithmes et des logiciels, sous une forme tellement abstraite que nous ne pouvons même pas nous le représenter. Et certainement pas le savoir au sens traditionnel.

En résumé, le secret se réduit de moins en moins à une connaissance déniée à certains et ressemble de plus en plus à un processus, à la manifestation d'un rapport de force, un pouvoir d'interdire et de contrôler.

S'ajoutent d'autres facteurs nouveaux régissant la lutte autour du secret :

- La valeur commerciale ou pratique de connaissances, recettes, inventions, que certains possèdent et d'autres non s'accroît considérablement.

- Le «taux de renouvellement» des secrets augmente parallèlement. Il y a urgence à savoir vite et à exploiter avant les autres. Affaire d'avance plutôt que de silence. L'économie dite de l'immatériel augmente la désidérabilité de l'information, la valeur financière de son monopole ou de son antériorité, la dureté de la concurrence par la globalisation. Elle offre un champ d'action à des acteurs menant une stratégie économique planétaire par des moyens dits de guerre de l'information.

- Parmi les messages qui circulent et données conservées, il devient de plus en plus difficile de distinguer ce qui doit rester secret, ce qui est bénin, ce qui est disponible, ce qui est dangereux, etc. Que signifie le secret quand il touche, comme aux États-Unis, plusieurs millions de documents officiels classifiés ? L'inflation du secret prend des proportions inédites.

- Dans la mesure où nous confions le traitement de ces opérations à des machines sophistiquées, notre maîtrise sur eux diminue en même temps que se multiplient les possibilités de fraude, trucage, par des moyens technologiques invisibles.

- La question du secret est inséparable des grands enjeux de nos sociétés : la puissance politique voire militaire repose est proportionnelle à la capacité de voir et tout savoir. Le secret économique ne borne plus à quelques plans ou brevets qu'il suffirait d'enfermer dans un coffre, mais suppose l'exclusivité de milliers d'informations et de données. Le secret, autrefois rare, marginal, réservé à quelques groupes ou à quelques sphères de l'État, devient une revendication de simples citoyens, un élément de la défense de la sphère privée.

- La démocratie suppose une forme particulière de publicité et de transparence. Mais de manière quelque peu contradictoire, elle implique aussi la distinction entre les affaires privées qui ne concernent que l'individu et les affaires publiques. Cette contradiction risque de devenir dramatique au moment où les moyens de surveillance et de «traçage» prennent une telle ampleur.

La transformation de la pratique du secret sous l'effet de la technologie nous éloigne de toute vision romantique : mystère, silence, conspiration, aveu, tourments de l'individu chargé du secret... Pour autant la question du secret n'est pas devenue rationnelle et technique. Au contraire, elle est affaire de valeurs et de croyances. Elle suscite des réponses différentes mais passionnées dans des discours idéologiques contradictoires professés par des groupes opposés. Il y a un discours sécuritaire réclamant une action plus énergique contre les révisionnistes, pédophiles ou cyberterroristes, un discours étatique/technocratique justifiant un contrôle accru des flux de données ou une implication plus forte dans la quête de la «dominance informationnelle». Mais on voit aussi des techno-libertaires ou des cyberpunks revendiquer la conquête de zones d'autonomie sur l'Internet, mener une lutte cybernétique contre toute forme d'État ou d'institution qui prétendrait au monopole de l'information. Bref on se déchire sur le thème du droit à l'anonymat et au secret.

SECRETS POSTMODERNES

La lutte pour et autour du secret a pris trois dimensions inédites ; elles concernent la publicité, la disponibilité et la lisibilité de l'information.

La publicité est une notion relative. Il y a toujours des «initiés» : ce peuvent être des conspirateurs qui ont juré silence sur leur vie, mais aussi le Tout-Paris médiatique qui se répète dans les dîners en ville quelques confidences qui n'aboutiront pas dans les journaux. À l'inverse, il existe des informations parfaitement disponibles mais si discrètement diffusées par rapport à leur gravité que cela équivaut presque à un secret. L'étouffement de l'information significative ou dérangeante sous le flux de ce que les médias répètent et signalent comme débat, événement, fait de société, question «qui nous interpelle», est infiniment plus efficace que toute forme de censure.

La disponibilité est une autre facette de cette lutte : elle renvoie à la possibilité concrète d'accéder à un système ou une base où résident des informations. Internet offre des moyens de pénétrer dans des mémoires de tout point. L'espace ne semble plus un obstacle, ni le temps : le violeur de secrets peut agir en temps réel mais aussi à retardement comme le font les «chevaux de Troie» introduits dans les systèmes informatiques pour en prendre le contrôle ultérieurement. L'identité de l'attaquant est assez bien protégée. Du coup, se développent de catégories inattendues d'agresseurs, agissant à faible risque, soit par goût de l'exploit gratuit (hackers), ou par ressentiment et goût du vandalisme (crackers).

L'effraction est invisible et indolore et la pénétration immatérielle : parfois la victime ne réalisera jamais que le secret a été violé. Ou, dans le cas de marquage, de

“chips” etc. elle ignorera qu’il existe un moyen de reconstituer vos activités : il subsiste toujours une trace de tout ce que l’on a reçu et émis, un indice de tous ses mouvements physiques ou virtuels (connexions).

Ceci fonctionne dans les deux sens : “prélèvement” d’informations, mais aussi pénétration. *Cookies*, chevaux de Troie, virus, bombes à retardement, etc. introduisent frauduleusement des machines de guerre (qui opèrent destruction, désorganisation, falsification, etc.) et des machines de contrôle (qui permettront de prélever de l’information ou d’exécuter des instructions) dans les systèmes informatiques.

Corollairement, les techniques de défenses changent, elles deviennent topologiques ou sémantiques. Dans le premier cas, il ne faut pas laisser de points de passages aux signaux hostiles. Dans ce second cas, il faut les discriminer, et que l’information protège contre l’information. Dans le monde virtuel plus que dans le réel, distinguer l’ami de l’ennemi devient un problème vital et plus seulement pour les soldats.

De là découle le caractère crucial de l’identification (authentification et signature).

L’impératif du “prouve qui tu es” forme le pendant de la revendication d’anonymat du citoyen. La valeur probante du document numérique et de la signature électronique soulève des questions de liberté publique autant que d’économie. En l’absence physique de l’individu accrédité, reste à faire appel à l’emploi de symboles : prouver que l’on sait A, pour démontrer que l’on est X et avoir le droit de savoir B ou de rentrer en Y. Le tout en laissant une signature, une empreinte, une preuve de son passage.

Ultime aspect du secret, dernier terrain de lutte : la lisibilité. Une guerre sans fin oppose codeur et décodeur, cryptologue et cryptanalyste, camouflage et repérage, l’art sophistiqué de compliquer la forme du message, et l’analyse subtile des indices et ressemblances. Mais là encore l’informatique change les règles. Le codage est désormais délégué à des puces et logiciels : les éléments du texte clair deviennent des séries de 0 et de 1 qui, elles-mêmes, sont comme “brassées” suivant un ordre. La capacité de briser (ou de préserver) de tels n’a plus rien à voir avec l’ingéniosité, mais repose sur la puissance informatique, sur une notion de nombre de tentatives. Un service secret (telle la National Security Agency américaine, dont a dit cent fois que c’est le premier employeur de mathématiciens au monde) ou un groupe de pirates informatiques peut ou ne peut pas casser une clef de tant de bits, dans un délai de tant d’heures ou de jours. Garder ou découvrir un secret devient un problème de force de calcul comme gagner une guerre est une question de puissance de feu.

Qu’on l’examine sous ses trois aspects, publicité, disponibilité, lisibilité, le secret a changé de statut : pour le garder, il ne suffit plus de se taire, pour le vaincre, il faut bien davantage que des indicateurs ou des espions. Maîtrise du secret et viol du secret reflètent un rapport de force militaire, politique, économique, technique et idéologique. Il se pourrait que la puissance se confonde désormais avec la faculté de savoir ou de dissimuler et que la part du secret s’accroisse à mesure que les techniques dites de l’intelligence et de la connaissance prédominent

Intelligence stratégique et veille (acquérir l'information)

L'intelligence économique est souvent définie comme un mode de gouvernance macro et microéconomique (donc impliquant autant des politiques d'État que des pratiques quotidiennes dans l'entreprise) et visant la maîtrise de l'information stratégique. Ainsi pour Alain Juillet, Haut responsable chargé de l'intelligence économique au secrétariat général de la Défense nationale : «l'intelligence économique, c'est la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile pour tous les décideurs économiques».

Il s'agit de la recueillir et de la gérer pour aider à la décision, de conserver son patrimoine de savoir et son image, et enfin d'agir en amont sur l'environnement où se déroule l'activité économique (lobbying, influence, action sur les normes, ...) que ce soit pour conquérir des marchés, attirer des activités ou faciliter une stratégie de développement.

En quoi consiste ce caractère ou plus exactement cette valeur stratégique (elle représente bien une valeur désirable, puisque le but de toute l'opération est de l'acquérir et de l'exploiter, comme une richesse) ? En quoi se distingue-t-elle d'autres valeurs typiques d'autres informations : valeur distractive, esthétique, émotionnelle, culturelle, pédagogique....?

La question n'est certainement pas sans intérêt puisqu'une abondante littérature est, par exemple, consacrée à la «veille stratégique» dans les organisations. Nous partirons donc de cette notion.

Dans le vocabulaire de l'intelligence économique, celle-ci représente la principale activité (ou le sommet) du processus par lequel l'entreprise décèle les «dangers et opportunités» de son environnement, tout en protégeant sa propre information et en agissant sur l'environnement par l'influence.

Des catégories de veilles sont consacrées chacune à un secteur spécifique : veille technologique, concurrentielle, juridique, sociétale... Il est très facile de comprendre pourquoi l'entreprise a besoin, pour être performante, de savoir ce que fait la concurrence, quels lois et règlements peuvent interférer avec son activité, où en est l'état de la technologie dans le secteur, quels brevets ont été déposés, quels marchés sont favorables...

Mais la veille stratégique a un statut à part, ne serait-ce que parce qu'elle couronne toutes les autres pour inspirer des décisions importantes et la conduite générale de l'action orientée vers un but.

Quelles sortes d'informations peuvent avoir cette éminente dignité ou gravité ?

Par analogie avec les concepts militaires, nous pouvons suggérer qu'elle contribue à au moins une des fonctions suivantes, voire à plusieurs, puisqu'elles se recoupent forcément) :

- Faire gagner du temps (avoir un coup d'avance), de la mobilité, des ressources (qui ne seront pas gaspillées inutilement, par exemple pour parer à des hypothèses qui ne se réaliseront pas) et surtout faire gagner de la liberté d'action au stratège. Celui qui sait évalue mieux la valeur des options qui s'offrent à lui. Sa marge de manœuvre est supérieure.

- Réduire son incertitude sur l'environnement, sur les projets des autres acteurs, sur les conséquences de ses propres actions et sur leurs interactions réciproques. Faciliter ses opérations de calcul et de projection dans l'avenir. La réduction de l'incertitude ne peut être totale, sinon la stratégie pourrait être remplacée par un calcul de probabilité et le décideur par un logiciel. Les militaires, grands lecteurs de Clausewitz, diraient volontiers qu'il s'agit de réduire „la friction et le brouillard“.

- Avoir un caractère exceptionnel ou surprenant (quelque chose de totalement prévisible, routinier ou secondaire ne peut être qualifié de stratégique). Cette notion est fondamentale dans le cadre d'une stratégie, donc d'une relation ou un acteur tente de contrarier le projet d'au moins un autre acteur. Le changement brusque, l'effondrement des hypothèses qu'il faudra reconstruire, le repositionnement en fonction des initiatives adverses, la recherche de l'effet de surprise doivent plutôt être considérés comme la règle que l'exception en ce domaine. Qui dit stratégie dit rupture.

- Prendre son sens par rapport à un projet du stratège (qu'il s'agisse de gagner la bataille, de développer son entreprise, de l'emporter dans un appel d'offres...). Par ailleurs, un projet suppose des priorités : vouloir tout savoir sur tout, c'est se condamner à ne rien décider.

- Pouvoir se traduire en termes d'événements probables mais non certains représentant une valeur positive ou négative (opportunités ou risques) pour le projet.

- Modifier même marginalement un rapport de force : le fait de posséder l'information (et, éventuellement, que d'autres acteurs sachent ou ne sachent pas que vous la possédez) doit se traduire en termes de gain ou perte maintenant ou plus tard.

- Évaluer un potentiel stratégique (le potentiel est par définition ce qui n'est pas encore actuel mais ne se réalisera pas obligatoirement). Ce peut être celui d'acteurs (leurs ressources, leurs volontés) ou celui de la situation elle-même (la situation est ici l'état général du monde à un moment précis, considéré du point de vue de la réalisation de son projet). La stratégie chinoise telle que l'analyse François Jullien repose largement sur la notion de „propension des choses“, celle que le bon stratège se contente d'exploiter au mieux et au plus tôt. L'efficacité résulterait alors non d'un grand effort ou d'un courage et d'une volonté inébranlables, mais d'une adaptation à des tendances qui ne sont pas encore manifestes et qu'il faudrait simplement favoriser. Même dans une perspective plus volontariste, la stratégie repose d'abord sur l'évaluation juste de ce qui peut advenir dans

une interaction. Toutes les veilles peuvent ainsi se traduire en analyse du potentiel d'interférence des normes (juridiques, techniques, sociétales, culturelles...), de celles des acteurs (performances des concurrents, leurs stratégies, comportements des autres parties prenantes), et de tendances plus lourdes de l'économie, de la technologie, etc..

- Plus simplement : éclairer la réalité pour éclairer la décision, donc peser sur les actions futures. Contribuer à un choix efficace.

Si la valeur de l'information stratégique est surtout décisionnelle, cela ne la rend pas toujours grave et urgente. Au contraire, la veille stratégique est aussi censée déceler des signaux faibles. Par là il faut entendre les indices ou les modifications d'ampleur modérée qui peuvent être les signaux avant-coureurs de grands changements. Le signal faible, celui qui se distingue malaisément, n'est souvent tel que comparé aux signaux „forts“, ceux dont l'importance apparaît à l'observateur le plus myope.

Ils faibles par rapport aux signaux multiples et convergents que chacun perçoit, qui correspondent aux attentes générales et qui semble confirmer ce que tout le monde attend. Ils ne sont surtout faibles que par rapport à leur éloignement des événements qu'ils annoncent.

Par principe, plus le signal est précoce, plus il est faible ; plus le temps passera, plus la vraisemblance de ce qu'il indique s'imposera, plus les signaux deviendront nombreux, explicites, concordants et faciles à interpréter. Plus une tendance est souterraines, plus la réalisation de l'événement est au stade du potentiel, moins il s'annonce. Un signal n'est faible qu'au regard d'une attention distraite ou d'une interprétation routinière.

Après coup, après que l'événement soit survenu, après la surprise stratégique, après le 11 septembre ou le krach boursier, le signal faible paraît au contraire rétrospectivement aveuglant. D'où la question récurrente : « Comment pouvait-on ne pas savoir ? »

La veille stratégique ne se borne pas à avoir ou discriminer des informations de valeur stratégique pour prendre de bonnes décisions à la façon d'un lecteur intelligent qui fait une revue de presse et découpe ou surligne ce qui lui appartient significatif. Il s'agit d'un processus organisationnel collectif. „Avoir“ la bonne information ne signifie pas grand chose si cette „bonne“ information est dans la tête de quelqu'un qui ne participe pas à la décision, mal indexée, pas disponible au bon moment et au bon décideur, inutilisable, mal interprétée, noyée sous le bruit....

Elle suppose un processus qu'il serait trop long de décrire ici, mais qui n'est pas simplement cumulatif. Il faut tout à la fois déterminer en quoi consisterait une information stratégique, savoir où se la procurer, la sélectionner, la classer, la faire parvenir au bon décideur au bon moment, ne pas la noyer, savoir l'archiver, la réviser, l'évaluer, la synthétiser, la critiquer, en retirer des hypothèses qui entraînent d'autres questions ou recherche de vérification, la contrôler, réviser sans cesse son système de veille....

Par ailleurs, l'idée même qu'il y a une «bonne»information à posséder pour bien agir est passablement réductrice, du moins si on la formule de manière aussi binaire : l'avoir ou pas. Dans cette vision „information stratégique“ est synonyme d'énoncés relatifs à la réalité présente (p.e. une juste estimation des forces en présence), future (tel acteur a l'intention d'agir ainsi, telle tendance se développera dans tel sens et à telle vitesse) ou même conditionnelle (Si je fais X, il fera Y). Même si l'on inclut dans la notion de réalité ces réalités psychologiques que sont des intentions ou la réaction d'un acteur.

D'une part, il n'y a pas un stade de la connaissance et un stade de l'action décisive bien séparés. La valeur stratégique de l'information est proportionnelle à celle de ses éventuelles conséquences, mais par conséquent il faut entendre aussi celles qu'en tireront les autres acteurs et les modifications de leur démarche, les conséquences que l'on tirera soi-même de ce qui précède et qui , à son tour modifiera la situation et la mise en œuvre stratégies (les siennes et celles des autres acteurs), les nouveaux besoins de connaissance, donc de stratégie cognitive, qui s'envivront, d'où nouvelles décisions, nouvelles actions, réactions, interactions et ainsi de suite. Que l'on préfère la métaphore de l'abyme, de la boucle, du cycle, des flux..., c'est toujours à un système dynamique de circulation et de réajustement perpétuel que l'on songe.

D'autre part, la maîtrise de l'information stratégique n'est pas (ou pas seulement) à l'art de se déplacer dans le labyrinthe des possibles en évitant un maximum d'erreurs, jusqu'au moment où apparaît le meilleur (ou le moins mauvais) choix possible.

Au volet cognition de l'information s'ajoute le volet conviction. Si l'on préfère, elle ne doit pas seulement être capacitante mais opérante. Un projet stratégique ne peut se penser comme une boîte noire qui reçoit des signaux et produit des comportements. En d'autres termes toutes les façons dont l'acteur peut transformer son environnement par de l'information doivent entrer en compte dès le début.

L'influence, pour lui donner un nom commode, comprend de multiples formes d'interaction par les signes :

- Négocier
- Argumenter
- Séduire,
- Égarer...

Enfin, l'information a une autre propriété : dès qu'elle commence à circuler du cerveau A au cerveau B, elle modifie des relations, elle crée des rapports de communauté, de conflictualité, de hiérarchie, etc.. Ce que relie l'information et notamment les réseaux techniques ou humains n'est souvent pas moins important que son contenu même.

Intelligence économique et techniques d'influence

L'intelligence économique ne consiste pas seulement à savoir quelque chose (par la veille) ni à protéger ce que l'on sait (en assurant la sécurité de son patrimoine informationnel). Elle suppose aussi une capacité d'influencer, c'est-à-dire provoquer chez d'autres acteurs des comportements ou des attitudes favorables à dessein, sans avoir à recourir à la force ou sans promettre de contrepartie.

L'influence à des techniques pratiquées et enseignée par des spécialistes depuis vingt-cinq siècles : le projet d'agir sur le cerveau d'autrui à travers des mots ou d'autres signes date des sophistes grecs. Ceux-ci systématisent des recettes ou stratégies (il s'agit bien de stratégie, puisque le but est de vaincre une résistance et une volonté en utilisant au mieux ses propres forces, même s'il s'agit ici de forces intellectuelles ou de simples mots). Le but est d'abord de persuader un interlocuteur : lui faire accepter une proposition ou un jugement, lui faire aimer ou condamner une cause ou un personnage.

En ce sens la publicité moderne n'est qu'une version contemporaine et souvent imagée de cet art. Certaines techniques d'influence se présentent d'ailleurs comme telles et se pratiquent ouvertement. La publicité, les relations publics, le marketing, la communication externe..., autant de variantes de la vieille méthode persuasive : elles consistent à argumenter et à séduire, à vanter son produit ou sa marque. Cela se fait à visage découvert dans des espaces réservés à cette activité, face à interlocuteurs conscients du processus auquel ils sont soumis. Du moins en principe.

Mais d'autres techniques sont plus complexes. Elles sont indirectes en ce sens que leur but immédiat et affiché n'est pas d'obtenir un avantage économique (faire acheter, par exemple) ; mais de défendre des intérêts en faisant intervenir un tiers : en amenant le législateur à prendre une décision favorable à une certaine activité, en formant les goûts ou opinions du public dans le sens désiré, éventuellement, en suscitant des obstacles contre ses concurrents. Toutes ces techniques ont en commun d'intervenir à un degré ou à un autre sur la façon dont ses cibles (décideurs, médias, public) perçoivent et évaluent une certaine réalité, parfois très en amont et de manière très dissimulée.

Pendant tout le XX^e siècle, nombre de chercheurs ont analysé et dénoncé avec raison, les «manufactures du consentement», telle la propagande d'État ou la publicité. Ils ont tenté d'en montrer les bases scientifiques, autant que les limites. Encore s'agissait-il de stratégies directes, ostensibles, de persuasion. Celles que nous désignerons comme indirectes procurent du pouvoir ou causent un dommage à un concurrent ou adversaire à travers des médiations : relais d'opinion, médias, contrôle des flux informationnels, formatage des modes d'appréciation et des comportement.

On parle suivant le cas de désinformation, affaires publiques, diplomatie publique, emprise médiatique, déstabilisation informationnelle... Ces méthodes ne sont pas toutes scandaleuses, immorales ou terrifiantes et leurs résultats peuvent se révéler aléatoires.

On les trouve employées en géostratégie, en intelligence économique, dans la vie publique ou culturelle

En IE, le très vaste champ des stratégies indirectes englobe donc aussi bien des politiques globales d'image menées par des pays ou des activités de lobbying légales (et bien acceptées dans certains pays) que des manœuvres bien plus obscures et agressives de déstabilisation informationnelle d'une entreprise.

Et cela dans un environnement précis et à une époque précise. Une technique rhétorique connue depuis l'Antiquité ou une méthode de désinformation ou de guerre culturelle inventée pendant la guerre froide peuvent toujours resservir, mais il faut singulièrement les adapter au contexte.

Il présente trois caractéristiques principales pour ce qui nous intéresse :

- Nous vivons dans ce qu'Ulrich Beck nomme «société du risque», un système obsédé par l'éventualité de la catastrophe, du danger industriel ou sanitaire, par les conséquences imprévues et inquiétantes du développement et de la science. Évaluation et surtout répartition du risque semblent tenir dans notre imaginaire la place qu'occupaient auparavant développement et répartition des moyens de production. Mais qui dit risque dit événement futur et incertain. C'est en jouant – dans un sens ou dans l'autre – sur notre perception du risque, en convoquant expertises et anticipations, en profitant de nos peurs ou de nos ignorances que se développent de nombreuses stratégies de contrôle ayant parfois d'énormes enjeux économiques.

- Cette société est à la fois mondialisée et hypercompétitive. Tandis que marchandises, capitaux et modèles culturels se jouent des frontières et que l'opinion se mondialise elle aussi, tout semble avoir des conséquences sur tout. Un accident industriel dans le pays A ou une panique boursière dans le pays B joue sur le marché du pays C et les investisseurs du pays D donc sur le résultat d'une société dans le pays E et sur l'emploi dans le pays F et ainsi de suite. Ce processus peut être accéléré ou contrarié par l'emprise de médias, de groupes intervenant dans le débat public ou d'experts et autorités, par des campagnes de communication ou de désinformation... Autant de champs ouverts aux stratégies indirectes.

- Nous vivons dans une société qui se veut de l'information. Non seulement l'information (au sens des «nouvelles») circule vite et provient de sources toujours plus diversifiées et moins contrôlables (notamment Internet qui concurrence singulièrement les vieux médias), mais la valeur économique de l'information (savoirs que l'on possède, données que l'on gère, image que l'on engendre) est au cœur de l'activité économique. Raison de plus pour recourir à l'influence en exploitant les technologies de l'information et de la communication.

En s'appuyant sur des exemples concrets (lobbying pour les jeux olympiques de 2012, action de certaines ONG, campagnes de communication publique sur le tabac, le nucléaire ou les OGM, rumeurs ayant des conséquences économiques, déstabilisation d'entreprises dans le domaine de l'agro-alimentaire, de l'aviation, de la pharmacie...) on s'efforcera donc de montrer quelques unes des dimensions propres à ces stratégies

d'influence.

Le lobbying d'abord, une notion qui ne cesse de s'étendre. Il s'agit au minimum de l'action de groupes de pression – éventuellement représentés par des professionnels de la chose - et au service d'intérêts, et tentant d'agir sur le politique sans se présenter aux élections. Ils tentent d'infléchir un pouvoir dont ils ne sont pas dépositaires. La notion même de pression évoque l'idée d'employer un poids (y compris le «poids des mots») au point le plus juste pour infléchir une force. La placer là où il pèse le plus lourd en somme.

Une définition étroite réserve la notion d'intérêts aux intérêts économiques, mais il peut aussi s'agir d'intérêts au sens de ceux de communautés humaines, d'idées ou d'idéologies...

Et en ce sens des institutions aussi différentes que des Organisations Non Gouvernementales ou des centres de recherches de type «think tanks» peuvent aussi pratiquer le lobbying. Sans parler du lobbying que l'on attribue facilement à tel ou tel réseau ethnique, religieux, national, professionnel, idéologique... Le très vaste éventail du lobbying est largement déterminé par les traditions politiques et les cultures des pays où il s'exerce.

Quant à la forme de la «pression», elle varie considérablement : argumentation, mise en valeur d'une image, marchandage, mobilisation de groupes partageant les mêmes objectifs, influence à travers les médias et l'opinion, corruption, menace, voire attaques par le biais de l'information contre des individus ou des Institutions. Le tout est inefficace si le lobbyiste ne commence pas par acquérir l'information pertinente au bon moment, par évaluer les dangers, les opportunités, les rapports de force (ce qui rejoint très largement la veille).

D'autres techniques d'influence visent uniquement à la paralysie d'un rival par la déstabilisation, la désinformation, la rumeur. Elles suscitent des obstacles, attentent à l'image de l'autre, le décrédibilisent parfois simplement lui font perdre du temps et de l'énergie. Les nouvelles technologies,

à commencer par Internet, ne prémunissent pas contre les crises ; elles les multiplient. Internet favorise les rumeurs, le «pilon numérique» que constituent les sites ou forums agressifs, parodiques ou dénonciateurs, l'intoxication, la panique, l'attaque anonyme, bon marché, sans frontières... Et surtout, la Toile est le royaume de l'urgence. Le temps représente un facteur crucial. Ceci va du «dénier d'accès» à la course de vitesse entre médias et versions des faits, du temps qui manque pour se confronter à l'imprévisibilité future.

Patriotisme et intelligence économiques

D'une image centrée sur la sécurité (les «jamesbonderies») ou sur les logiciels de veille, la perception de l'intelligence économique a vite évolué dans notre pays. Pour beaucoup, elle est devenue un synonyme de «patriotisme économique», de défense étatique contre les délocalisations et les OPA hostiles, voire de protectionnisme.

Certains ultra-libéraux aiment caricaturer. L'intelligence économique fut longtemps vue comme une activité pour anciens des services en préretraite (ou pour jeunes ayant des problèmes de testostérones et aspirant à le devenir). On décréta ensuite qu'elle était l'alibi de souverainistes grincheux, incapables de comprendre la mondialisation et probablement racistes (seul un raciste anti-indien peut douter des bonnes intentions de Monsieur Mittal, n'est-ce pas ?).

Dans tous les cas l'intelligence économique était une activité défensive pour gens habités par la peur du monde extérieur. Il y a donc beaucoup à faire pour rétablir un minimum de raison dans cette affaire.

Le second rapport du député Carayon, qu'il a rendu il y a quelques jours et qui est déjà téléchargeable peut et doit y contribuer. Comme le précise la lettre de mission de Dominique de Villepin, il s'agit maintenant d'aider nos entreprises à emporter des marchés ou à résister à la concurrence, en structurant aussi l'information très «en amont», et, en particulier, celle qui porte sur les normes internationales. Ce n'est pas nous qui le contredirons, sur ce site où plusieurs articles insistent sur l'influence et le «formatage» du marché par les normes.

Du reste, en commençant son rapport intitulé «À armes égales», Carayon annonce qu'il n'emploiera plus deux locutions que leur usage a déformés et auxquelles il a fini par coller des connotations négatives : «patriotisme économique» et «politique industrielle». C'est une sage décision pour éviter polémiques et mésinterprétations, mais c'est le symptôme d'une singulière évolution sémantique : en particulier pour patriotisme économique, une expression que Bernard Carayon a pourtant lancée lui-même et qui donne son titre à son livre publié cet été.

Pour la petite histoire, D. de Villepin lui-même avait fait une déclaration sur le patriotisme économique d'où il ressortait :

- qu'il importait de renforcer l'indépendance de nos entreprises et à les protéger contre des actions hostiles
- - qu'il s'agissait d'abord de mieux contrôler les investissements étrangers dans les secteurs stratégiques
- qu'il fallait appliquer le principe de réciprocité et éventuellement opposer à des OPA hostiles des défenses aussi fortes que dans le pays d'où elles émanent
- qu'il était nécessaire de freiner la dispersion de l'actionnariat français en encourageant l'actionnariat des salariés et en faisant éventuellement intervenir des institutions financières.

Quand on songe aux très puissants moyens de protection dont se dotent les USA, pourtant réputés Mecque du libéralisme, pour les secteurs et exportations

stratégiques et en matière d'investissement étranger, il n'y avait là rien de très scandaleux.

La discussion sur le patriotisme économique s'est donc centrée sur la question de la nationalité du capital dans notre pays dont les citoyens sont les plus grands épargnants du monde, mais qui est aussi le premier pays d'accueil pour les Investissements Directs à l'Étranger. On sait que 40% du Cac 40 appartient à des investisseurs étrangers et qu'un salarié sur sept travaillait en 2003 pour une filiale d'un groupe étranger

Bref le débat sur l'investissement et sur son éventuel risque pour l'emploi et notre capacité de gouverner notre propre industrie a vite pris le pas sur fond de rumeurs d'OPA hostiles touchant les fleurons de notre industrie.

Arguments employés par les libéraux : le patriotisme économique est contraire à la compétitivité qui est stimulée par la mondialisation et qui profite à long terme à notre économie. Notre image et notre propre capacité d'investir à l'étranger en pâtiraient par rétorsion. Or, notre pays qui a 5% des parts du commerce international et rachète lui-même à l'étranger. Enfin, achèvent-ils, les entreprises qui subissent de telles OPA ne sont pas forcément délocalisées et ne voient pas nécessairement leur personnel davantage réduit que si elles restaient française : les avantages de productivité généralement constatés (sans parler des bénéfices des actionnaires vendeurs qui font souvent une bonne affaire) compensent largement cela. Et d'ailleurs, comment vraiment définir la nationalité d'une entreprise dans un pays où la moitié des capitaux placés à Paris sont gérés par des sociétés étrangères et où les milliards des fonds de pension n'ont pas moins pénétré qu'ailleurs.

D'autres, plus subtilement d'opposer un patriotisme économique défensif reposant sur la nationalité du capital à un patriotisme offensif qui privilégierait l'attractivité du territoire et tenterait surtout d'inciter les Français à devenir actionnaires dans leur propre pays.

Il faudra un jour s'interroger sur la particularité qui fait que la France est le seul pays qui se pose en termes éthiques la question de la défense de ses intérêts, ce qui ne semble pas être le cas de l'Espagne (la défense d'Endesa contre l'allemand EON), de la Grande Bretagne (opposition aux projets de Gazprom cherchant à rentrer dans une filiale, Centrica, de British Gaz), sans parler des Etats-Unis (Unocal) un pays qui contrôle strictement l'introduction de capitaux étrangers dans les secteurs stratégiques, l'exportation de matériel stratégique, etc. La bonne réponse serait-elle celle que formulait Zaïki Laidi, professeur à Sciences- PO : "Le patriotisme économique, il faut le pratiquer mais pas trop en parler".

Intelligence économique : l'émergence

L'intelligence économique consiste en un ensemble de stratégies et techniques mobilisant dans un but compétitif de l'information : acquérir et gérer des connaissances pertinentes, conserver son patrimoine informationnel, agir sur autrui par influence pour obtenir des comportements favorables à ses intérêts. D'où vient qu'il ait fallu si longtemps pour nommer des choses aussi évidentes ?

Nous avons défini ailleurs l'intelligence économique comme un ensemble de techniques mobilisant dans un but compétitif de l'information sous toutes ses formes

- en tant que nouvelles toute fraîches voire comme «bons tuyaux»,
- sous forme de données techniques reflétant la réalité et aidant la décision,
- comme indices de tendances, risques opportunités détectés à temps,
- comme croyances influant sur le comportement d'autrui,
- comme connaissance acquise et gérée collectivement par des systèmes complexes...

Il s'agit en somme de savoir plus que l'autre (percer ses secrets sans qu'il connaisse les vôtres, avoir le monopole des découvertes de pointe, savoir avant lui ce qu'il faut faire, quel sera la technologie ou le marché porteurs, quel événement politique ou autre aura un impact sur son activité...).

Il s'agit aussi de faire croire, par exemple de convaincre par le lobbying un législateur ou une administration de prendre une décision utile à ses intérêts ou, plus subtilement, de préparer les mentalités d'une population cible à bien accueillir vos initiatives.

Traditionnellement, les entrepreneurs connaissaient deux façons d'utiliser intelligemment de l'information dans la compétition économique :

- mieux communiquer que l'autre. Par exemple, faire une meilleure publicité pour ses produits, mobiliser un service de relations publiques pour défendre l'image de l'entreprise, faire du marketing...
- inventer des informations nouvelles que l'autre ne possédait pas, c'est-à-dire faire de la recherche et développement, utiliser une découverte technique, déposer des brevets... Ou simplement être innovants en ayant de nouvelles idées.

Bien sûr, on pourrait soutenir que l'intelligence économique existe depuis longtemps, et que telle la prose, elle a toujours été pratiquée sans le savoir :

- Il y a toujours eu des secrets soigneusement gardés. Avoir le monopole d'une connaissance rare (comment fabriquer de la soie ou de la porcelaine, comment colorer du verre, où trouver telle plante rare), le cas échéant le défendre féroce-ment en faisant exécuter ceux qui le divulguent : cette idée est tout sauf neuve. En témoignent l'histoire

millénaire des secrets de la soie, des épices, du kaolin, des cartes des grandes explorations, etc.

- Il y a toujours eu sinon des services d'espionnage économique, du moins des réseaux marchands partageant l'information pour conquérir des marchés et trouver des richesses rares. Les Hanses germaniques ou les Vénitiens connaissaient parfaitement ce principe.

- Les politiques commerciales d'influence ont toujours existé en ce sens que, derrière les ambassadeurs, les conquérants ou les prédicateurs, sont toujours apparus des marchands et des entrepreneurs. Plus exactement il y a toujours eu un lien entre l'établissement de liens diplomatiques ou l'expansion des religions et celle du négoce. Voir le lien entre la propagation de l'islam et l'implantation de marchands arabes et persans jusqu'en Chine ou en Corée.

Pourquoi donc a-t-il fallu attendre la fin du XX^e siècle pour qu'apparaisse une discipline, nommée *competitive intelligence* chez les anglo-saxons, *intelligence économique* en France (en employant de façon ambiguë l'anglicisme «intelligence» qui équivaut à peu près à notre renseignement) ?

Plusieurs explications à cela :

- Politiques : à la fin de la guerre froide, en particulier dans l'ère Clinton, les USA se trouvent en mesure de consacrer à l'expansion économique d'importants moyens régaliens (comme l'énorme système d'interceptions ECHELON, initialement destiné à espionner les communications des Soviétiques). Dans ce prétendu pays de l'ultralibéralisme, l'État aide au maximum ses entreprises en protégeant savoirs et techniques stratégiques (donc en inventant le patriotisme économique sans avoir la sottise de donner un nom à la chose), en faisant circuler vers les acteurs économiques US l'information technique, économique ou autre utile à la conquête de marchés et en appuyant de toutes les forces de sa diplomatie l'action de ses entreprises à la pointe de la globalisation. L'exemple américain sera imité ailleurs. L'intelligence économique ce sont donc certains rapports entre le politique et l'économique. Sur le plan intérieur (l'État protecteur de ses entreprises) et sur le plan extérieur (la «guerre économique»).

- Idéologiques : parallèlement, les USA développent des doctrines de l'élargissement de leur modèle, de pouvoir «doux» ou de «formatage» de la mondialisation (enlargment, soft power, shapping the world, shapping the globalization). L'idée générale peut-être résumée ainsi : le modèle US qu'il soit politique (démocratie représentative), économique (marché libre), technologique et communicationnel (société de l'information et autoroutes de l'information) ou culturel (les valeurs de liberté «post-modernes»), ce modèle-là devait s'étendre à la Terre entière. Il se confondait avec le mouvement de la globalisation. L'intelligence compétitive s'inscrivait dans ce contexte général, comme art d'aider les acteurs économiques à acquérir toutes les connaissances nécessaires pour rester à la pointe de cette expansion. Cette acquisition pouvait d'ailleurs passer par le recours à l'espionnage industriel avec l'aide ou la bénédiction de l'État : c'était pour la bonne cause et dans le sens de l'histoire...

- Sociologiques. D'une part au sens où nous sommes rentrés dans une société de l'information où la richesse, l'avantage compétitif, la hiérarchie sociale, et autres sont largement déterminés par l'usage de certaines connaissances et la manipulation de certains signes. Une société où, par exemple, il est crucial de disposer du capital des connaissances pertinentes mais aussi d'attirer l'attention d'autrui (vers ses produits, ses discours, ses services, ses sources...) et de gérer son image. Mais, d'autre part, cette société de l'information est aussi une société de la crise, du risque et de la peur où la crainte des dangers de la technologie et des pouvoirs de l'économie sont un ressort puissant.

- Technologiques, bien sûr : l'intelligence économique se développe parallèlement à la révolution «numérique + réseaux». Certes, il ne faut pas pratiquer l'IE uniquement par écrans interposés. Il faut moins encore s'imaginer qu'il suffit d'avoir le bon logiciel pour tout savoir et bien gérer la connaissance au sein de son entreprise. Mais il faut comprendre la portée de la révolution Internet, de l'apparition de sources ouvertes quasi inépuisables (et qui, du coup, suscitent un grave problème de surinformation), de la circulation instantanée et sans frontière des flux d'informations... Les méthodes d'acquisition traitement, partage, hiérarchisation utilisation de l'information en sont bouleversées. Parallèlement, la vulnérabilité des organisations à l'égard de leurs systèmes d'information se révèle pleinement.

- Enfin, ce changement est à l'évidence économique. La mondialisation a aussi mondialisé la compétition et l'incertitude. L'arme de la connaissance (y compris celle de la connaissance fautive qui peut répandre la désinformation ou l'attaque), mais aussi l'arme de l'opinion prennent un rôle prépondérant. La montée de la conflictualité économique, souvent résumée par le slogan de la «guerre économique» a changé la nature de l'économie même. Il ne s'agit plus de «lutter contre la rareté», de bien produire des choses désirables et de bien les échanger, si possible avec toute la fluidité d'un marché libre.

Au moment où le discours libéral dominant explique que l'économie obéit à des lois naturelles (et donc que l'on ne peut rien contre, sinon fausser le jeu par des politiques bêtement dirigistes), le plus grand paradoxe révélé par l'intelligence économique est celui-là : elle révèle l'intervention du politique, du stratégique, du culturel dans le monde de l'économie.

Paradoxes de la guerre de l'information

Guerre + information. Le rapprochement surprend au premier abord : quel rapport entre l'information dont on ne cesse de célébrer les vertus (*«la société de l'information»*) et la guerre qui implique mort d'hommes (*«la guerre, cela consiste simplement à faire entrer des morceaux de fer dans des morceaux de chair»* dit une expression) ? Entre la lutte contre l'incertitude et la lutte contre les gens ?

Et n'est-ce pas dépassé ? Beaucoup célèbrent l'âge nouveau où la technique abolira les ignorances et les frontières qui nourrissaient les hostilités. C'est un lieu commun que d'attribuer les conflits à un manque de communication ou à l'ignorance. Ou de penser que mondialisation signifiait l'apaisement par le triomphe de l'économie sur le politique (réduit à gérer aux marges de liberté d'action que lui laissent *«des lois de l'économie»*). Alors pourquoi cette phraséologie martiale ?

Un coup d'œil sur un moteur de recherche montre que suivant le site sur lequel on tombe «guerre de l'information» peut avoir plusieurs sens :

- celui de «mensonge, propagande, manipulation...» dans un cadre international (selon le camp dans lequel on se situe, on accusera, par exemple les Israéliens ou les Palestiniens d'intoxiquer les journalistes occidentaux, d'inventer de fausses victimes ou de faux charniers, d'avoir des complices dans la presse française qui censurent les nouvelles qui leur sont défavorables et exagèrent les autres, etc.)

- celui de «déstabilisation, accusation devant l'opinion publique, lancement de rumeurs, subversion», par exemple les campagnes menées par les ONG contre de grandes entreprises, ou les rumeurs qui circulent sur Internet sur tel accident industriel ou telle pollution. Mais le terme peut s'appliquer aussi aux opérations de communication, de lobbying ou autres menées par des officines spécialisées pour soutenir des intérêts économiques : aider une entreprise dans le cadre d'une OPA hostile, soutenir la cause de l'industrie du tabac ou de l'armement, rassurer les consommateurs ou influencer les organisations internationales et autres manifestations de ce que certains appellent *«relations publiques»* et d'autres *«industries du mensonge»*

- un sens proche d'espionnage industriel ou de surveillance électronique (du type de celle qu'exerce le système Echelon)

- un sens militaire où il est question de rendre le champ de bataille *«transparent»*, d'avoir la *«dominance informationnelle»* sur l'ennemi, de mener des *«opérations psychologiques»*...

- dans des textes plus théoriques, la guerre de l'information est décrite comme une dimension générale de la stratégie dans la société de l'information. On parle alors d'une guerre «par, pour, contre l'information», c'est-à-dire des manœuvres souvent illégales mais toujours agressives qui sont destinées :

a) soit à diffuser un point de vue favorable à ses objectifs ou à affaiblir un rival par des discours et/ou des attaques incapacitant ses systèmes d'information (par),

b) soit à acquérir des connaissances décisives pour conquérir un marché, mener une opération militaire ou diplomatique, s'assurer une supériorité technologique (pour)

c) soit enfin à contrer les manœuvres d'un ennemi ou d'un concurrent auprès de l'opinion publique ou des décideurs (réfuter sa propagande, ses calomnies, son prosélytisme, ses tentatives de déstabilisation) mais aussi à assurer la sécurité de ses propres systèmes d'information contre une attaque (saturation d'un site, virus, logiciels dits «malveillants»)

Comme on le voit, les usages «*guerre de l'information*» font passer du militaire au diplomatique, de l'économique au technologique ou du psychologique au sécuritaire. Pour les uns cela veut dire appliquer les principes de Sun Zi, pour les autres acheter les bons logiciels, pour les troisièmes contrôler les médias.

Inversement, on pourrait soutenir qu'il n'y a pas de guerre ou de conflit sans stratégie de l'information.

Celle-ci doit répondre à des questions qui obsédaient déjà les sophistes grecs ou les généraux chinois :

- Comment faire croire à autrui ce que l'on désire, qu'il s'agisse de le persuader par argumentation ou de l'égarer par stratagème ?

- Comment savoir ce qu'il ignore ou qu'il ignore ce que l'on sait ?

- Comment rendre l'autre prédictible et se rendre insaisissable ?

Peu importe que l'on prenne stratégie au sens militaire - art de coordonner des moyens collectifs de tuer - ou au sens large - façon d'employer efficacement ses ressources dans une relation conflictuelle - , elle suppose l'emploi de signes et signaux.

Cela va de battements de tambour à la rédaction d'un in-octavo, de la façon de se peinturlurer le visage à l'exploration du Web sémantique. Ces signes – recueillis, stockés, traités, propagés, cryptés... - servent à une fin que nous nommerons par commodité «victoire» : la prédominance d'une volonté sur une autre. Ils y contribuent autant qu'ils servent à prendre une décision efficace, à répandre une croyance motivante (désir, courage, foi...), mais aussi agir sur la perception de la réalité du rival pour augmenter son incertitude, le démobiliser ou lui suggérer le choix que l'on désire.

Ces principes très généraux – **savoir, faire-croire, dissimuler, égarer** – s'appliquent aussi bien à un jeu qu'à une tentative de séduction, à la conquête d'un marché comme à la guerre froide. Ludique, érotique, rhétorique, économique ou atomique riment avec stratégie.

La question que nous devons nous poser est : pourquoi maintenant ? Pourquoi

donnons-nous de noms bizarres à ce qui a toujours existé ? pourquoi penser à neuf ce qui fut toujours fait (il est vrai à une échelle bien moindre et avec des moyens plus archaïques) ?

La réponse tient en partie dans la synergie entre la technologie et l'idéologie. C'est un truisme de dire que, sans les possibilités qu'offrent les TIC d'agir à distance et de traiter d'incroyables quantités de données, sans les changements sociaux et culturels liées à leur diffusion, personne n'aurait pensé à théoriser la Révolution dans les Affaires Militaires, la surveillance électronique, la déstabilisation par sites interposés, l'interception des télécommunications.

Mais ces possibilités d'agir pour acquérir du pouvoir ou produire un dommage – à travers l'information et les machines qui la traitent, - sont à la disposition d'acteurs qui sont animés par des convictions et un imaginaire, que ce soit celui de la mondialisation heureuse, du contrôle de la globalisation, de l'idéal de la transparence et de la communication, de l'altermondialisme, du militantisme «*anti Big Brother*»....

Dans tout cela, il y a un point commun : l'information à la fois désirable, redoutable et vulnérable, et ses technologies : les outils de communication peuvent devenir des moyens de perturbation et de manipulation.

Économie de la connaissance

«Devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique, capable d'une croissance économique durable...» tel est l'objectif que fixait à l'Europe le sommet de Lisbonne de 2000.

Or la notion d' économie de la connaissance, comme celle de société de l'information renvoie visiblement à plusieurs composantes qui se recouvrent partiellement :

- une économie où l'innovation technologique, mais aussi la capacité humaine d'exploiter cette technologie, de se réadapter à la complexité et de créer des structures apprenantes confère un avantage compétitif. Bref une économie du changement perpétuel reposant largement sur les technologies de l'information et de la communication (cf La série sur les pouvoirs d'Internet : I, II, III, IV)

- une économie de l'immatériel où les richesses les plus désirées ne sont pas tant des choses au sens strict, tangible, mais des informations ou des facilités d'accès à l'information et à la communication. La production de connaissances, de spectacles et expériences psychiques, contenus culturels ou cognitifs et services serait bien davantage désirée par une population dont une très large fraction travaillerait elle-même à manipuler des signes et non plus à produire des choses comme aux temps où l'agriculture ou l'industrie prédominaient. Tout cela n'est pas sans rappeler la «société post-industrielle» imaginée aux États-Unis dans les années 70.

- une économie où le capital intellectuel est le plus productif. Ce capital intellectuel consiste pour une entreprise, non seulement dans sa capacité à accéder à de l'information rare (scientifique par exemple) ou à maîtriser des techniques intellectuelles (par la recherche et le développement, les brevets, les technologies de l'information et de la communication) ; il s'agit aussi du comportement, pour ne pas dire de la culture, du personnel, de sa capacité de développer des relations internes ou externes efficaces et de la faculté de faire circuler efficacement le savoir au sein de l'entreprise : gestion de la connaissance et intelligence collective jouent un rôle fondamental.

Que la connaissance ait une valeur semble évident. Elle est désirable puisqu'elle sert à réaliser une performance, une action qui n'était pas possible auparavant ou pas aussi facilement. Ainsi, telle formule d'une molécule permet désormais de guérir telle maladie. La connaissance est également désirable à mesure de ce qu'elle nous fait : ainsi la compréhension de telle théorie nous rendra, pensons-nous, plus savants, plus conscients de la beauté, du sens ou de la complexité du monde.

Le problème commence quand nous voulons mesurer cette valeur en termes monétaires. Or, nous vivons à la fois dans une société où la production de connaissances nouvelles (ou la gestion intelligente des connaissances préexistantes) est le premier facteur de puissance et de prospérité, mais aussi dans un monde de l'échange et de la

circulation où tout se monnaie. Les travaux sur l'économie de la connaissance mettent en avant les avantages de sa production et de sa diffusion en gains de productivité, ou cohésion sociale.

Mais la connaissance est immatérielle et d'autant plus facilement s'approprier par celui qui ne l'a pas produite qu'elle peut être codifiée. Plus elle est formalisée (facile à résumer en suite d'instructions ou en informations susceptibles de figurer sur un document) et plus elle est facile à stocker, traiter et transporter (une facilité qui augmente avec les TIC et le code numérique). Bref, plus il suffit d'un simple cerveau pour se l'approprier, plus il est difficile d'en conserver l'exclusivité. Même les stratégies sophistiquées du secret ne servent qu'à gagner un temps d'avance dans la rétention du savoir qui sera finalement diffusé et dont le taux d'accroissement et de renouvellement (donc d'obsolescence) est une des caractéristiques.

La connaissance ne s'use pas si l'on s'en sert. Le même récepteur peut l'employer plusieurs fois et la répandre à son tour ; sa nature n'est pas changée par son nombre d'utilisateurs, entendez par ceux qui la possèdent. Cet emploi est sans rapport avec le coût d'ailleurs très difficile à mesurer de sa production : coût financier bien sûr (frais de Recherche et Développement par exemple) mais aussi coût humain ou coût collectif (l'excellence du système d'éducation d'un pays,...).

Enfin, la connaissance est plus un bien de production que de consommation : elle est productrice de connaissances qui s'appuieront sur ses acquis pour se développer à leur tour. Ce qui a été découvert par l'un deviendra tôt ou tard non seulement le bien de tous, mais aussi participera du mouvement d'accroissement exponentiel de la somme des connaissances accessibles. Cela ne contribue pas non plus à en faciliter l'appréhension chiffrée ou économique. Ces caractéristiques (les «externalités de la connaissance» en termes savants) font de son économie le domaine des stratégies collectives, mais aussi également offensives.

Intelligence économique : au-delà de l'économisme

Par François-Bernard Huyghe

Incertitudes, menaces, temps court, risque d'image, déstabilisation, voire, pour certains, guerre économique¹ : le monde de l'entreprise est en proie à de nouvelles préoccupations. Dans le même temps, de nouveaux mouvements idéologiques dénoncent la logique économique comme le paravent d'une violence exercée par la globalisation contre la nature, les hommes et les cultures² ; ils mettent en cause le processus de production et non plus seulement la possession des moyens de production. Cette double contrainte, perte d'intelligibilité et nouvelle conflictualité, oblige à réexaminer la nature de l'activité économique.

L'avènement de la société de l'information était censé réduire incertitude et risque. L'optimisme des années 70, de tonalité productiviste et futurologique, puis celui des années 90, davantage marqué par le culte de la communication et de ses technologies³, reposaient sur des anticipations qui se sont révélées fausses⁴. Nous sommes entrés dans ce que certains nomment déjà « société du risque »⁵. Or le risque naît aussi de et par l'information. Il se manifeste quotidiennement à travers la vulnérabilité des réseaux et des systèmes, par le péril de réputation, par la désinformation⁶ ou la mésinformation, par la perturbation cognitive⁷, par la déstabilisation ou le pilori médiatique. Ce qui ouvre une nouvelle carrière aux stratégies de domination ou d'affaiblissement du concurrent par des moyens qui n'ont rien à voir avec les formes classiques et quasi ritualisées de la compétition économique.

Parallèlement, la stratégie économique doit intégrer des exigences qui ne sont ni techniques ni quantifiables : sécurité, santé, diversité, durabilité, solidarité, précaution. Des critères éthiques, sociaux, sanitaires, sécuritaires, écologiques, voire religieux à l'aune desquels sera jugée son action, s'imposent à l'entreprise. Et celle-ci ne peut pas toujours distinguer clairement par quelles voies et sous quelles formes se propagent ces normes, ni en mesurer les conséquences sur la logique économique. Or, du code pénal au code éthique adopté volontairement, en passant par toutes les formes du « reporting » ou de « compliance », l'entreprise - machine remarquablement faite pour

¹ Esambert B., *La guerre économique mondiale*, Paris Olivier Orban, 1991, Gombeaud J.-L. *Guerre dans le marché Economica* 20003

² P : Naomie Klein, *Journal d'une combattante Nouvelles du front de la mondialisation*, Eméac/Actes Sud 2003

³ Mattelart A., *Histoire de l'utopie planétaire de la cité prophétique à la société globale*, Paris La Découverte, Textes à l'appui, 1999, ainsi que : *Histoire de la société de l'information*, La découverte 2002

⁴ Huyghe F.B., *Les experts ou l'art de se tromper de Jules Verne à Bill Gates* Plon 1996

⁵ C'est la thèse d'Ulrich Beck dans *La société du risque sur la voie d'une autre modernité*, Alto Aubier 2001. Voir aussi Peretti-Wattel *La société du risque*, La Découverte 2001

⁶ Kauffer R., *L'arme de la désinformation Les multinationales en guerre contre l'Europe*, Paris, Grasset, 2000

⁷ Harbulot C. (sous la direction de), *La guerre cognitive* Lavauzelle 2003

maximiser les profits, la production voire le progrès technique – doit intégrer des contraintes qui ont peu à voir avec la définition traditionnelle de l'économie, longtemps entendue comme lutte contre la rareté.

Cette tension est d'autant plus mal vécue que la « modestie » du discours de l'entreprise (du moins, lorsqu'elle proclame sa débordante bonne volonté de devenir citoyenne et responsable ou de participer au développement durable) fait contraste avec l'omnipotence, voire la responsabilité universelle qui lui est souvent imputée. Même l'engagement à assurer le « respect » de nouvelles normes - sécurité, nature, santé, non-discrimination – suscite des réactions ambiguës. Les uns y voient un début de privatisation des règles d'intérêt public : la sanction des atteintes au Bien Commun, autrefois sous la responsabilité de l'État passeraient entre les mains des acteurs économiques et des groupes de pression⁸. D'autres soupçonnent une tentative d'ajouter comme une « plus-value morale » à la marchandise (« bon pour l'éthique, bon pour le profit »). Ou, si l'on préfère de vendre habilement des satisfactions narcissiques et fantasmatiques – se sentir rassuré et éthiquement correct tout en consommant ou investissant – au-delà de l'utilité supposée des biens et des services.

Au final, le dirigeant peut éprouver la tentation d'une communication euphorique « de conformité » affirmant combien son entreprise est éthiquement, socialement, écologiquement correcte et réactive⁹. Mais il peut aussi vivre en attente de la prochaine attaque ou de la crise à venir et s'inquiéter de cette fuite en avant : toujours plus de traçabilité, de garanties, d'innocuité, ou de discriminations positives, quête par définition sans fin.

Dans tous les cas, l'entreprise vit la modernité comme anxiogène parce qu'incontrôlable. Elle paraît déroutée par le nouveau consommateur considéré comme « plus exigeant » (moraliste, écologiste, égalitaire...). Surtout, elle peine à comprendre sa propre fonction : comment engendrer le moins de risque et perturbation possible et intégrer de nouvelles contraintes qualitatives, dans un environnement changeant et sous une pression concurrentielle accrue ?

Face à ces dilemmes, l'intelligence économique propose des méthodes fort pertinentes - veille sociétale, veille stratégique,... -, mais qui ne prennent leur sens que par rapport à une vision stratégique. Celle-ci doit couvrir quatre domaines qui se recoupent largement : action étatique, réseaux idéologiques, nouveaux pouvoirs des organisations dites représentatives de la société civile et enfin nouvelles tendances et mentalités. Les quatre sont, bien entendu, tout sauf étanches : les ONG incarnent plus ou moins les courants idéologiques qui sont passablement instrumentalisés par des stratégies d'État, mais le tout reflète d'autre part des tendances sociétales lourdes, et ainsi de suite...

De nouvelles relations avec le politique.

⁸ Castel R., *L'insécurité sociale Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Seuil 2003

⁹ Voir par exemple Gilles Lipovetsky, *Métamorphoses de la culture libérale*, Liber 2002,

Dans un monde qui se dit global, en réseaux, voué au métissage culturel, déterritorialisé, où le cadre de la Nation serait obsolète, s'il est au moins un domaine où la notion de stratégie nationale reste valide, c'est bien l'intelligence économique. Le poids du facteur national y est d'autant plus important qu'elle porte sur le long terme et qu'elle intègre davantage le facteur stratégique et politique. L'impuissance supposée de l'État, voire sa disparition sont autant de thèmes qui se retrouvent autant dans la rhétorique apocalyptique des altermondialistes que dans le programme utopique des néo-libéraux. Mais, dans les faits, la puissance politique prouve tous les jours qu'elle est en mesure de promouvoir une stratégie technico-économique globale au service de l'intérêt national et-ou de l'entreprise. Cette stratégie, qui peut aussi impliquer le recours à des moyens régaliens de la guerre à la diplomatie en passant par l'espionnage, vise à mieux surveiller et anticiper les innovations, dangers ou opportunités auxquels il faudra s'adapter. Mais elle tend aussi à changer les règles du jeu économique. De ce point de vue, la « fin du politique » est une billevesée aussi récurrente que la fin de l'histoire ou des idéologies.

L'exemple américain est particulièrement éclairant à cet égard. Dans les années 1990, l'idée de mettre l'appareil d'État au service de l'expansion du marché y connaît un succès remarquable. Telle est la logique du « *soft power* »¹⁰, idée typique des années Clinton : le pouvoir « doux » de rendre le reste du monde plus semblable à l'Amérique et plus désireux de coopérer à ses desseins. Les domaines culturel, économique et politique constituent un seul champ d'action, qu'il s'agisse de programmer la formation des élites « à l'occidentale », de jouer de la séduction, de la diplomatie douce, du prestige culturel et technologique U.S. ou encore de mobiliser des réseaux¹¹. Le tout au service de l'*enlargment*, l'élargissement du modèle occidental et du Marché. Puissance publique et acteurs économiques sont complémentaires dans cette perspective.

Ainsi, l'*Advocacy Center* américain couplé à la *War Room*, coordonne une action ministérielle en partenariat avec les entreprises pour arracher les grands contrats internationaux. Pour autant, l'actuelle administration républicaine n'est pas convertie aux seules vertus du pouvoir « *hard* » (puissance militaire et unilatéralisme) : même les néo-conservateurs prônent ce qu'on nomme là-bas « diplomatie publique »¹². Ils ne veulent pas moins propager le modèle américain pour des raisons qui concilient messianisme et intérêts économiques¹³.

En France, notamment depuis le rapport Carayon¹⁴, une nouvelle façon de voir se répand L'intérêt croissant pour la coopération entre État et secteur privé en I.E., la détermination d'un périmètre stratégique de l'information, l'aménagement du droit, la recherche des vecteurs d'influence inédits, autant de thèmes qui annoncent le début d'une prise de conscience.

¹⁰ Nye J.S., *The Paradox of American Power*, OUP 1998

¹¹ Voir *Business sous influence* (sous la direction de Ludovic François), Éditions de l'Organisation 2004

¹² Nous l'avons nous-même décrite dans *Quatrième guerre mondiale, Faire mourir et faire croire*, Éditions du Rocher, 2004, Chapitre VI : *Influence : contrôler et formater*

¹³ Frachon et Vernet, *l'Amérique messianique*, Seuil 2004

¹⁴ Documentation française 2003

Les enjeux et réseaux idéologiques

Si mondialisation et marchandisation sont dénoncées partout, leur critique se réclame de valeurs et de notions dont il faut comprendre la logique, mais aussi discerner les modes de propagation. Elle prend de multiples formes depuis la « pubversion » (détournement ou subversion de la publicité¹⁵), jusqu'aux grands rassemblements de type Cancun ou Seattle, de la critique intellectuelle du Système à l'opposition à telle mesure ou telle entreprise. Ce militantisme présente un double avantage, si l'on raisonne en termes de « marché des idées ». D'une part, il se centre sur la vie quotidienne du citoyen et y découvre les raisons de se révolter. D'autre part, il propose à l'idéaliste des récompenses symboliques plus exaltantes que ne le faisaient les révolutions politiques antérieures. Sans compter qu'il est plus facile de « résister » à la marchandisation de la planète que de prendre le palais d'Hiver. Du coup, chacun peut se construire un altermondialisme à sa mesure. Le consommateur peut manifester son souci d'avoir des produits sains – voire de ne pas perdre son âme en encourageant des pratiques cyniques. Mais d'autres aux motivations plus philosophiques peuvent trouver là le moyen d'exprimer un refus global de l'aliénation individuelle et de la destruction des cultures¹⁶.

Cette nouvelle idéologie est propagée par une myriade d'associations. Elles ont souvent chacune leur « cause » de la plus globale à la plus locale, de la défense des paysans mexicains, à celle du génome, du refus de la *malbouffe*¹⁷ à celui de l'Histoire. Beaucoup agissent au nom des « sans » quelque chose (sans terre, sans logis, sans papiers, sans droits...) et se réclament d'un « autre » possible (une autre mondialisation, une autre société, une autre économie¹⁸...).

L'altermondialisme construit ainsi une trilogie : déconstruction, alternative, initiative.

La déconstruction consiste à démasquer l'illusion libérale suivant laquelle le monde du marché et de l'égoïsme serait le seul naturel ou le « seul possible ». Mais ce « dévoilement » se fait au prix d'une première ambiguïté. La critique hésite entre dénonciation du complot des puissants – donc de l'action délibérée d'une poignée d'hommes – et une protestation presque existentielle contre le triomphe du marché analysé comme tendance historique lourde¹⁹.

¹⁵ Elle est très bien décrite par Naomie Klein, *No Logo La tyrannie des marques*, Actes Sud 2001

¹⁶ Une diversité bien reflétée dans : *Altermondialistes du monde entier, unissez-vous*, Monde Diplomatique, Manières de voir n°75, Juin-Juillet 2004

¹⁷ P.e.: *Le monde n'est pas une marchandise : des paysans contre la malbouffe* J. Bov é, La Découverte 2000

¹⁸ George S. *Un autre monde est possible si...*, Fayard 2004

¹⁹ C'est particulièrement flagrant dans l'*Abécédaire partiel et partial de la mondialisation* de Ramonet, Chao et Wozniak, Plon 2003

L'alternative vise à proposer un contre-modèle. Et celle-ci nourrit, cette fois encore, une certaine ambiguïté. D'un côté, l'appel à l'utopie, l'espérance d'un monde sans violence ni égoïsme. De l'autre, la nostalgie du temps où l'État Providence gérait l'intérêt général. Il y a quelque tension entre l'attente d'une révolution future, fût-elle pacifique, et les perpétuelles références à la « résistance », à la protection des droits, protection qui s'étend aux gènes, ni brevetables, ni manipulables. De ce fait, les propositions altermondialistes hésitent entre l'éloge de la maîtrise des marchés voire leur simple réforme pour protéger l'intérêt général et la refondation complète sur des bases non marchandes.

L'initiative, enfin, se veut perpétuelle et inventive. Son spectre va de la réflexion théorique sur la taxe Tobin aux actions ciblées sur un produit, une marque, un danger précis et passant par la rue et les forums. La capacité de coordination et d'action « en réseaux » des altermondialistes est étonnante ; les associations sont à la fois capables de discuter et promouvoir leurs thèmes propres, de faire circuler l'information et de se regrouper pour des actions communes. Mais le succès de cette méthode se paie d'une troisième ambiguïté : les valeurs « alter » écologiques, égalitaires, « douces », de protection ou de diversité gagnent tout le corps social, au moins à titre de référence idéale. De ce fait, l'altermondialisme acquiert une autorité morale. Mais, dans le même temps, refuse toute compromission avec le Système.

Au total, l'ambiguïté ou la complexité de la nébuleuse altermondialiste se traduit, vue par l'entreprise, par une situation aussi simple que préoccupante : elle est traitée (et critiquée) comme si elle était la détentrice de la puissance publique et responsable de l'intérêt général. La question de ce qui est licite ou dangereux, celle de la responsabilité à l'égard des générations à venir se trouve ainsi brutalement posée à l'entreprise qui n'est certainement pas une forme d'organisation faite pour répondre à ces questions.

O.N.G. et vecteurs d'influence

De nouveaux acteurs comme les ONG acquièrent une capacité d'influence originale. La dénonciation des dérives de l'économie au nom de la société civile n'en constitue que la partie la plus visible.

L'influence²⁰ peut bloquer la puissance et elle conférer une emprise²¹ sans proportion avec la représentativité démocratique de ceux qui l'exercent. En l'occurrence, celle des ONG joue dans trois registres. Éthique puisqu'elles disent obéir à des principes universellement valables de justice, de sécurité ou d'égalité, donc se situer au-dessus des intérêts nationaux. Technique puisqu'elles apportent une expertise désintéressée qui leur permet souvent de critiquer les discours rassurants de l'entreprise et de l'État. Philosophique pour autant qu'elles prétendent parler au nom d'un sujet, qu'on le nomme l'Humanité ou la société civile globale, sujet qui ne serait pas limité par les représentations et les médiations politiques anciennes. Or, que ledit sujet soit représenté par l'individu souffrant pris en compte par l'action humanitaire et l'idéologie des droits de l'homme ou comme espèce au sein de la Nature, habitée par la crainte d'une

²⁰ Voir le n° 13 de la revue de la Société de Stratégie, *Agir, Puissance et influence*, Printemps 2003

²¹ Sur la notion d'emprise appliquée aux médias et décrite comme un prolongement du pouvoir clérical, voir Régis Debray, *L'emprise*, Gallimard 2000

apocalypse écologique, l'ONG exerce un droit à une parole d'autant plus lourde de sens qu'elle s'énonce toujours dans la perspective de l'urgence et de la catastrophe

Les ONG, même dotées de ces moyens quasi spirituels de sanctionner les actions d'un État ou une entreprise par définition sensible au risque de réputation, ne sauraient se réduire à de simples contre-pouvoirs, ni à des forces de blocage. Elles jouent des rôles nouveaux. L'un des moindres n'est d'ailleurs pas d'attirer des compétences et de susciter des enthousiasmes qui trouvent à s'investir là avec beaucoup d'efficacité. Après l'échec des grandes utopies globales, elles offrent une forme de militantisme à la fois « à la carte » (l'ami des baleines bleues ou le défenseur de l'identité culturelle y retrouvent leur compte) et qui n'implique pas d'avoir à défendre un système opposé.

Les ONG y gagnent un rôle d'initiative et de partenariat. Elles interviennent à divers titres.

Elles sont productrices de concepts qui s'imposent à la classe politique et au monde économique : gouvernance, principe de précaution, ingérence, développement durable, exception culturelle, droits aux médicaments pour le Sud... Ces concepts s'énoncent prennent vite la forme d'un droit nouveau, donc deviennent des critères de jugement des politiques.

Les ONG sont des «évaluatrices» : chartes, codes, déclarations, «*best practises*», notation, certification... Autant de domaines où la production des critères du vrai, du juste ou, inversement ceux du danger et du condamnable est cruciale. Au-delà de cette action de formatage, les ONG produisent des normes relatives à l'échange équitable, à la corruption., auxquelles les autorités tendent à se soumettre et que l'on nomme désormais «*softlaw*».

Les ONG sont source d'expertise, jouant le rôle des vigies chargées de détecter des périls actuels ou futurs, rôle qui les amène parfois à établir l'agenda de l'action internationale. Or, décider de ce qui fera «débat» et de ce qui disparaîtra dans la spirale du silence médiatique est une forme cruciale de pouvoir typique de nos sociétés de l'image et de l'opinion.

Elles sont des intervenants directs : ainsi les ONG humanitaires se substituent aux États défaillants en cas de crise.

De façon plus générale, les ONG participent d'un mouvement en faveur d'une gouvernance globale qui impliquerait le désaïssissement du vieil État-Nation et des gouvernements élus au profit de l'application directe de normes transnationales²². Ce programme fait bon marché de la conception classique de la politique, celle d'une volonté populaire médiatisée par les institutions propres à chaque pays. Mais il fonctionne efficacement comme utopie mobilisatrice.

²² Les récentes déclarations de Jacques Attali à l'Assemblée des Nations Unies (voir le Monde du 10 09 04, *Les ONG, rempart contre l'apocalypse*) -proposant rien moins que la gouvernance mondiale par des « Institutions de Solidarité » en lieu et place des institutions politiques élues- constituent à cet égard un exemple indépassable.

Face à ces mutations, et comme en bout de chaîne, l'entreprise se trouve confrontée au paradoxe de normes qui n'émanent pas de l'État, qui sont d'autant plus difficiles à contester qu'on en identifie mal la source, mais qui n'en ont pas moins force contraignante de facto.

De nouvelles mentalités

Rien de ce qui précède ne serait possible sans des changements sociologiques profonds. L'individu narcissique et postmoderne que nous sommes a, en particulier, évolué dans son attitude face à l'économie et à l'entreprise. Surtout quand élites (« l'hyperclasse » pour reprendre le terme Robert Reich²³) imprégnées des valeurs d'épanouissement personnel et de « vie intense » abandonnent traditions et contraintes et adhèrent aux valeurs *softs*. Le fait que les classes supérieures soient les plus désireuses de « consommer éthique » en est un exemple entre beaucoup.

Premier constat : l'entreprise ne vend plus seulement des choses mais des signes donc de l'immatériel : information, loisirs, styles de vie, possibilités d'identification. La marchandise « signifie » ainsi santé, image du corps, modernité, tribu, lien social, « cool », différence, politiquement correct, générationnel, branchitude ou américanité. Tandis que la marque se veut « style de vie » et « système de valeurs », l'économie se transforme en négoce d'états de conscience.

Les mentalités émergentes ne sont pas opposées à la prédominance de l'économie dans nos sociétés, simplement, elles en réclament l'aménagement. Elles ne critiquent pas la marchandise, elles exigent qu'elle devienne autre chose qu'un bien utile ou une source de profit. Le domaine de la consommation est ainsi investi d'attentes nouvelles, d'expériences ludiques, culturelles, de développement de soi, mais aussi de responsabilités inédites. La crainte monte que l'abondance se paie de quelque forme de brutalité, de danger ou de discrimination.

Si les nouveaux individus estiment la spontanéité, le changement, l'expression de soi et rejettent les formes anciennes d'autorité, cette attitude presque narcissique d'un grand besoin sécuritaire et une sensibilité exacerbée aux contraintes et dangers. La société est moins divisée par le partage des biens ou du pouvoir que par la question du risque et du secret.²⁴ Cette logique débouche sur le principe de précaution : refuser le risque même s'il n'est ni certain, ni évaluable en l'état de la connaissance. La démarche mène à privilégier l'hypothèse la plus sombre, non pas malgré, mais à cause de son caractère indécidable²⁵.

Cette exigence croissante reflète de tendances lourdes, et tend donc à se focaliser autour du thème du danger, de l'innocuité pour la santé, du respect de la dignité des individus ou des groupes. Pareille attitude nourrit des revendications nouvelles. Elles concernent le corps qu'il s'agit de préserver du risque d'accident, d'épidémie, d'altération. Elles portent sur futur et sur le patrimoine et la mémoire qu'il faut

²³ Reich R. *The Work of Nations*, New York, New York, Random House, 1982

²⁴ Huyghe E. et F.B. *Histoire des secrets*, Hazan 2000

²⁵ Voir sur ces paradoxes Jean-Pierre Dupuy *Pour un catastrophisme éclairé Quand l'impossible est certain*, Seuil 2002 et Hans Jonas, *Le principe de responsabilité*, Flammarion 1995

pareillement conserver au nom des générations à venir. L'impératif d'égalité et sûreté s'impose, notamment via la consommation ou l'investissement éthiques. De son côté, pour s'accorder avec ces demandes de l'opinion, l'entreprise s'efforce de plus en plus démontrer son engagement moral, sa responsabilité et son refus de discriminer individus communautés. Elle participe ainsi à l'escalade d'une revendication sans fin, puisqu'on n'atteindra jamais le zéro risque, l'innocuité parfaite, l'égalité complète, ...

En réaction, tantôt avec les accents de l'hédonisme tolérant et chaleureux (voir ses slogans qui évoquent l'inévitable différence, le « vivre ensemble » ou le « réalisez vous », l'éthique de l'environnement...), tantôt avec ses références inquiète au contrôle face à l'imprévu, à la contrainte, à l'accident toujours menaçants, le discours économique des grandes marques est se fait missionnaire²⁶ et nous promet un monde conforme à ces nouvelles aspirations. La boucle est ainsi bouclée qui fait de la marchandise un enjeu de pouvoir idéologique au sens le plus étroit.

Ces nouvelles règles du jeu appellent une reconfiguration de la stratégie de l'entreprises Elle devra anticiper des tendances sociétales, des mouvements d'idées, des reconfigurations de pouvoir, des valeurs changeantes, donc s'adapter à une logique différente de celle de l'économie. Et ce n'est pas une mince révolution culturelle. Car il ne suffit pas de se livrer à la course au toujours plus de technologie, de réactivité et de modernité que nous avons connue au cours de ces dernières années, mais il faut prendre du recul, donc du temps pour discriminer ce qui est durable et ce qui est accessoire.

Par ailleurs, l'entreprise doit apprendre à influencer au sens noble. Ceci ne consiste pas en un lobbying à courte vue, mais en une action globale associée à une image forte de la France et de l'Europe. Elle doit accompagner la volonté de ne pas laisser la production de normes et critères, techniques ou éthiques, devenir le monopole invisible de quelques-uns.

Tout cela suppose en amont que l'intelligence économique devienne autre chose que l'art de protéger des données informatiques et de recueillir des bons tuyaux et qu'elle s'ouvre au monde des croyances, valeurs et des idées, apprendre à en mesurer le pouvoir et comprendre les voies et les moyens de leur efficacité.

²⁶ B. Helbrunn, *Le tatouage des esprits* in Cahiers de médiologie n° 17 *Missions*, Fayard 2004