

Intelligence économique : au-delà de l'économisme

Publié dans Risques et information
Revue Risques & Management International
N°4 Septembre 2005
Publié par l'Harmattan
en partenariat avec le Mastère HEC Management des Risques
Internationaux.

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.

¹ Esambert B., *La guerre économique mondiale*, Paris Olivier Orban, 1991, Gombeaud J.-L. *Guerre dans le marché* Economica 2003

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

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 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 anxigène 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...

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,

De nouvelles relations avec le politique.

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.

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

¹⁵ Elle est très bien décrite par Naomi 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

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 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

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

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.

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

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.

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 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

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

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.

F.B.H.

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