

## **Annexe 1 Qu'est-ce que l'information ?**

L'information, ce sont :

- des données, traces matérielles stockées, depuis une stèle de pierre jusqu'à des cristaux de silicone dans un disque dur. Elles perpétuent des signes (mots, images, sons, bits électroniques). Les données perdurent.
- des messages, information en mouvement, destinée à un récepteur capable de l'interpréter et de la distinguer comme signifiante d'entre tous les signaux. Ils circulent à travers l'espace et s'adressent à quelqu'un.
- des savoirs, de l'information, interprétée et mise en relation avec d'autres informations, contextualisée et faisant sens. Les connaissances sont produites par un cerveau. – des programmes, depuis le code génétique jusqu'à un logiciel, qui contiennent des instructions destinées à un agent matériel. Les programmes « font » virtuellement quelque chose.

L'information est une différence qui engendre des différences ou une forme qui fait sens pour un interprétant. Pour être une information, et pas du bruit, elle doit :

- 1. Émerger d'un fond ou d'un bruit, se distinguer, créer un minimum de surprise
- 2. Susciter une réaction qualitative chez celui qui la reçoit et l'interprète, que ce soit la compréhension d'un énoncé ou un simple état émotif. Contenir un minimum d'intelligibilité

L'information comme catégorie générale est l'incessant processus de passage entre des données, des messages, des connaissances et des programmes.

Dans l'usage courant et suivant le contexte, le même mot, information, désigne :

- son contenu (ce en quoi elle renseigne et innove, ce qu'elle nous apprend que nous ne savions pas) : „ L'info vient de tomber : le numéro gagnant au loto est le 768080“
- son acquisition (le fait d'être au courant, de l'avoir ou pas) ; „merci, j'avais déjà reçu l'information.“
- son mode de circulation (les moyens par lesquels elle parvient) : „ J'ai regardé les informations à la télévision“
- sa mesure : „Mon disque dur contient 70 gigabits d'information“
- et le résultat attendu (le fait de « mettre en forme », conformément à l'étymologie, de savoir) : „Cette dernière information me permet de conclure

: le coupable est X“

De là trois ambiguïtés.

– D’abord le rapport entre données et connaissance. La disponibilité de données, ou les performances des instruments qui en permettent le stockage, le traitement et le transport, ne garantissent pas un savoir véritable. Celui-ci suppose une représentation organisée de la réalité, qui la rende plus intelligible. Donc l’assimilation de l’information qui doit être mise en relation avec les autres informations que l’on possède déjà, être intégrée à un ensemble de connaissances pour les enrichir ou les compléter, même dans une très faible mesure. Savoir consiste aussi à éliminer les informations inutiles et redondantes, à hiérarchiser les données accessibles, non à les accumuler. Savoir que..., être au courant de la nouvelle n’est pas savoir tout court.

– Une autre ambiguïté porte sur les rapports entre information et communication. Il y a contradiction entre l’information, comme nouveauté demandant un effort, et la communication comme effusion ou communion. Ce qui se communique bien, c’est ce qui est parfaitement prévisible. Ce qui informe vraiment, c’est ce qui surprend.

– Une troisième ambiguïté porte sur la réduction de l’incertitude et la réduction du conflit. C’est l’idée que les affrontements résultent d’une ignorance et que la véritable connaissance d’autrui mènerait à la réduction des hostilités. Le télégraphiste, le cinématographe ou le dirigeable ont suscité autant de discours prophétiques et optimistes avant 14- 18, qu’Internet avant l’hécatombe des start-ups.

Ajoutons enfin qu’une information n’existe jamais en soi, elle est toujours une information „pour“

- Pour quelqu’un. Une goutte de sang dans des milliers de litres d’eau est une information pour un requin. Une odeur à des kilomètres est une information pour un chien. Une équation mathématique de très haut niveau est une information pour un spécialiste. „Marignan : 1515“ est une information pour quelqu’un qui n’a pas étudié un minimum notre histoire... Mais si l’information (message) ne trouve aucune résonance dans notre monde propre, si nous ne possédons pas la capacité de la percevoir (senseurs) ou de la décrypter (code), elle n’est rien pour nous.

- Pour un moment. L'annonce du bombardement de Pearl Harbour ou la théorie de Galilée, le résultat du tiercé ou des élections n'ont pas la même valeur informative maintenant et quand elles ont été énoncées. Et nous dépensons tous les jours de l'argent, de l'effort, du temps de cerveau humain pour avoir juste tout de suite des informations (nouvelles) qui nous permettront d'être au courant, mais qui n'auront plus aucun intérêt dans un jour ou un mois.
- Pour un contexte. Si la phrase „Marignan 1515“ n'apporte aucune information pour un bachelier français, cette même phrase peut prendre un autre sens dans un contexte où elle ne sert pas seulement à dater un épisode du règne de François I<sup>er</sup>. Ainsi, si, dans une scène représentant des écoliers en blouse noire, le dessinateur fait figurer un instituteur écrivant cette phrase au tableau noir, nous comprenons, immédiatement que la scène se déroule en France, et probablement, il y a quelques décennies. L'allusion à Marignan évoquera suivant le cas l'éducation traditionnelle, les hussards noirs de la III<sup>ème</sup> République, l'anti Mai 68, ou, au contraire, la caricature de la „vieille“ histoire événementielle.

## ***Annexe 2 Qu'est-ce que l'information stratégique ?***

Nombre d'organisations, et surtout les entreprises, consacrent un temps, un effort et un argent considérable à acquérir et gérer une information dite „stratégique“. 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, processus qui se combine avec la protection de son propre patrimoine informationnel et la modification de 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 réalisent 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 souterraine, 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 apparaît 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'envuivront, 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...

L'information n'est jamais qu'une différence qui fait sens pour un interprétant dans un contexte. Il n'y a pas d'information "en soi", une ressource qu'il serait souhaitable d'accumuler pour ses vertus intrinsèques. Elle résulte de la rencontre d'un contenu, d'un code qui en permet la représentation, d'une organisation humaine (des groupes partageant des systèmes d'interprétation de l'information) et de supports techniques (l'appareillage qui la formate, la traite, la conserve, ...).

En résumé, dans une relation stratégique, l'information représente trois valeurs qui se mêlent largement :

valeur "décisionnelle" (l'information qui aide à agir sur les choses) de type « l'armée ennemie est au point X » ou «Un brevet a été déposé pour le produit Z qui a telles caractéristiques ».

- valeur "cumulative" (l'information qui agit sur l'information). Elle est censée résulter la culture ou l'éducation. C'est aussi celle des grilles d'analyse qui permettent d'ordonner des données pour en faire de la connaissance. Mais la "valeur" de l'information cumulative peut être négative : capacité de détruire l'information, d'ajouter du désordre : telle serait, pour son promoteur, la "valeur d'usage" d'un virus ou d'une opération de désinformation.

- valeur relationnelle (l'information qui agit sur les gens en se faisant communication). C'est en grande partie celle que nous vendent les médias.

Le problème (à moins que ce ne soit une bonne nouvelle ) est qu'il n'y a aucune technologie qui garantisse la réussite dans les trois domaines. Les "tuyaux, les vecteurs, moyens et procédures de traitement de l'information n'accroissent nécessairement ni la valeur de décision de l'information, ni la capacité de la construire. Dans tous les cas, la maîtrise technologique ne garantit aucune réussite en termes de communication ou d'influence. Elle engendre souvent des échecs pitoyables quand elle confond technique et culture.

### **Annexe 3 L'information et ses ennemis**

L'information (au sens de « acquérir des connaissances vraies et pertinentes », mettre en forme, savoir et comprendre, éclairer la réalité) a des « ennemis » qui font obstacle entre la connaissance et nous.

1) D'abord l'information elle-même en vertu du principe que l'information tue l'information, quand le terminal ultime (notre cerveau) n'est plus en mesure de la traiter et de distinguer l'essentiel de l'accessoire. Ce n'est pas qu'une simple question de temps ou de capacité : la recherche d'information sur l'information, de confirmation, d'explication, de définitions des principes dont découlent des affirmations, et ainsi de suite peut mener à ce que les Anciens connaissaient comme la *regressio ad infinitum*.

2) Son second ennemi est, nous l'avons vu, la communication. Trop de communication, donc trop de communion, trop de lien et de relation, suppose trop de répétition, trop de plaisir de ressasser le déjà-connu, trop de tentation de confirmer ce que l'on croit déjà et qui nous rassemble.

3) La simplicité ou la lisibilité de l'information peut aussi constituer une tentation dangereuse : celle d'adopter la vision ou l'explication de la réalité qui semble la plus cohérente parce que la moins complexe. Cas limite : l'adoption d'une idéologie simplifiante qui donne une apparent cohérence au monde (les réponses précèdent les questions) ou prédisposition aux théories conspirationnistes et paranoïaques (tout est lié à tout, rien ne se produit par hasard). L'effet de reconnaissance (ah oui ! c'est comme...) joue plus modestement dans le même sens.

4) La « difficulté » ou la technicité. Nous avons souvent tendance à évaluer l'information à la mesure de la « performance » que représente pour nous son acquisition. Cette performance peut être cognitive : quand une information apparaît comme rare, difficile à trouver (soit parce que nous avons eu du mal à la trouver, soit parce qu'elle nous est présentée comme émanant d'une source confidentielle, réservée aux initiés) nous tendons spontanément à la croire davantage. C'est le facteur qui rend possible l'existence des rumeurs, par exemple : elles sont « reprises » dans la mesure où l'information y est présentée comme confidentielle, étonnante, scandaleuse, dérangeante... Même mécanisme quand la découverte de l'information a mobilisé des moyens techniques rares, comme des logiciels sophistiqués : elle nous semble plus désirable que celle que n'importe qui pourrait trouver dans le journal. Elle n'est pas meilleure ou plus vraie pour autant.

5) L'information peut être victime d'une stratégie (d'intoxication, de désinformation, de déstabilisation, de persuasion...) s'appuyant éventuellement sur des mensonges et falsifications, sur des sophismes (raisonnements qui mènent insidieusement à une

conclusion truquée), sur des procédés rhétoriques... Il peut aussi s'agir d'une simple entropie (mésinformation, dégradation du contenu...)

6) Les stratégies du secret visent à restreindre l'accès à l'information soit par menace (agir sur les gens que ce soit par l'omerta de la mafia, ou la honte ou la crainte de châtements divins), soit par rétention ou dissimulation de ses supports physiques (agir sur les choses, enfermer un papier dans un coffre, par exemple) soit enfin par cryptage (agir sur les signes : substituer un code conventionnel dont on est seul à connaître la clef, c'est à dire la règle et le répertoire).

7) Les biais cognitifs en général. Ces biais sont connus et répertoriés depuis longtemps. Il existe des listes impressionnantes d'erreurs (heuristiques, de raisonnement, mais aussi comportements émotifs, habitudes, conformisme...):

- prendre ses désirs pour des réalités ( wishfull thinking),
- mettre ses représentations mentales en accord avec ses pratiques et ses intérêts (dissonance cognitive),
- labelliser (croire que l'on explique parce que l'on applique un nom une catégorie),
- personnaliser (juger d'une hypothèse en fonction de nos sentiments à l'égard de son auteur, ou de ses conséquences pour nous),
- sauter aux conclusions (prendre une corrélation ou une coïncidence dans le temps pour une relation de causalité),
- surinterpréter (croire que tout obéit à un plan délibéré ou à une logique unique en refusant de croire au hasard, aux coïncidences , mettre du sens là où il n'y en a pas. Cas extrême : le conspirationnisme qui explique tous les événements par l'action occulte et délibérée d'un groupe puissant poursuivant un dessein unique, généralement de domination du monde).
- jouer à « pile je gagne, face tu perds » (poser des hypothèses de telle façon que tous les faits viendront la confirmer, ou pour le dire en termes plus philosophiques, examiner des hypothèses non falsifiables, dont on ne sait pas à quelle condition de fait on pourrait les dire fausses...)
- etc.

Par ailleurs, il n'y a pas que les individus qui soient victimes des biais cognitifs. Les organisations aussi produisent les leurs, avec ce résultat bien connu que des gens individuellement très intelligents et très compétents peuvent, s'ils additionnent leurs efforts et leurs cerveaux aboutir collectivement à des décisions absurdes (pour

reprenant le titre du livre de Christian Morel consacré à „la sociologie des erreurs radicales et persistantes“) Parmi les mécanismes les plus connus de la décision absurde collective (alors que l'information éclairante qu'aurait pu comprendre un individu beaucoup moins brillant était disponible) :

- l'erreur de raisonnement collectif, p.e. la mésinterprétation d'un risque statistique, erreur renforcée par le sens de la perte de responsabilité : si tous les autres le disent, c'est que ce doit être prouvé
- l'erreur de communication, chacune des composantes de l'organisation comptant sur une autre pour vérifier quelque chose, ou prendre une mesure...
- l'erreur „téléologique“ : prendre un objectif intermédiaire (bien remplir telle phase prévue dans le plan) ou tel objectif parasite (ennuyer le service rival) pour l'objectif final

8) Enfin l'information lutte contre trois ennemis qui font respectivement obstacle à sa communication, à sa transmission et à sa propagation : l'espace, le temps et l'information préexistante. Pour réussir à devenir une connaissance, une information a besoin :

- de médias et vecteurs de communication qui lui permettent d'arriver jusqu'à des cerveaux. Avec les TIC, ce n'est plus le problème majeur que de franchir l'espace, tant la „dématérialisation de l'information“ et les débits de transport la rendent fluide et disponible.
- de réceptacle, stocks, bibliothèques, dépôts, mémoires, institutions destinées à la faire perdurer
- de partisans et combattants, que ce soit au sens propre, des militants et des prosélytes, par exemple, ou au sens figuré, des arguments, des rhétoriques, des dispositifs, des idées et connaissances „alliées“ qui lui donnent autorité et cohérence.

## **Annexe 4 Définition de quelques termes**

Extraits de *Comprendre le pouvoir stratégique des médias*, Eyrolles 2005

### CYCLE DU RENSEIGNEMENT

La notion de cycle du renseignement naît dans le monde de l'espionnage, mais les démarches qu'elle recouvre peuvent se transposer dans un cadre civil. Ce « cycle » se divise en phases – quel que soit le nom qu'on leur donne – allant de la recherche à l'emploi de l'information pour la décision stratégique. Le processus commence donc par la définition des priorités de recherche. Il se poursuit par l'enchaînement des opérations au cours desquelles un acteur (le plus souvent un service étatique) oriente ses recherches, recueille les données, les analyse et les transmet aux responsables concernés pour les aider à prendre la bonne décision. Globalement ce cycle est destiné à « éclairer la réalité » dans une démarche volontariste.

L'idée à retenir sous la diversité des désignations et des procédures est d'abord que « chercher l'information » ne consiste pas à accumuler des données mais à discerner les éléments signifiants et à les faire parvenir au lieu de décision. Le processus est qualitatif et sélectif : il faut commencer par savoir ce que l'on a besoin de savoir. Ce besoin peut être déterminé par une hiérarchie de risques et opportunités ou par le projet de vérifier une hypothèse. Il doit se traduire par une demande claire et implique des choix puisqu'on ne peut pas tout savoir (et que vouloir trop savoir devient contre-productif si la décision est paralysée en attente de « toutes les données »). Répondre à des questions n'est pas surveiller l'environnement.

Puis il faut savoir où savoir : identifier les sources utiles et aller obtenir l'information. Certes, à ce stade, il existe une différence entre le renseignement proprement dit qui est la quête active de l'information (y compris en employant des correspondants rémunérés, en accomplissant de démarches illégales, bref en espionnant) et la très honnête veille telle que la pratiquent les entreprises.

Que ladite information soit ouverte et obtenue légalement, ou qu'il s'agisse d'une activité clandestine, change tout à la morale de la chose, rien à sa logique.

Suit la phase où l'on commence à savoir ce que l'on sait : l'analyse. Ceci suppose de qualifier la valeur des éléments recueillis, de les comparer, de les remettre dans leur contexte et d'en retirer la valeur significative. Analyser, c'est d'une certaine façon traduire : transformer le bruit de l'information dispersée, en ce qui fait sens. On nomme souvent « renseignement » tout court l'information ainsi traitée et synthétisée pour un décideur. Très souvent l'analyse doit aboutir à une anticipation.

Vient enfin le stade du faire savoir : la diffusion, très sélective, de l'information. Le problème est alors que l'information juste parvienne au décideur en étant clairement interprétée et sans lasser son attention (trop d'avertissements tue la vigilance). Le décideur peut à son tour formuler de nouvelles questions qui « relancent » le cycle de l'information.

## DÉSINFORMATION

La désinformation consiste à *propager délibérément des informations fausses pour influencer une opinion et affaiblir un adversaire* :

« *propager* » sous-entend un caractère public, souvent des médias et des vecteurs : comme la rumeur qui en est parfois le vecteur, la désinformation est faite pour être reprise.

– « *délibérément* » demande au moins chez l’acteur la connaissance de sa finalité, même si les « *reprenneurs* » et propagateurs de l’information peuvent être inconscients ou simplement aveuglés par leurs préjugés idéologiques.

– « *des informations* », ce qui requiert qu’il s’agisse de relations de faits, de descriptions de la réalité, et non de simples jugements moraux ou opinions.

– « *fausses* » implique que ce soit des affirmations contraires à la réalité ou recadrées de façon à en altérer l’interprétation. Il ne saurait s’agir de simple rhétorique ni d’exagération. Le mensonge ici porte sur la réalité qu’il décrit (un fait faux), sur la personne ou l’appartenance de qui la rapporte (la désinformation prétend émaner de source non partisane) et, enfin, sur le but de son énonciation qui est de produire un dommage et non d’informer. Cela en fait une sorte de mensonge au cube. Cette stratégie agit indirectement contre quelqu’un et par le biais d’un intermédiaire (médias, opinion abusée), d’où un jeu à trois – initiateur, public, victime – qui peut faire appel à de véritables mises en scène ou à la construction d’une pseudo-réalité. La désinformation est souvent une version politique de la diffamation au sens pénal : le fait d’attribuer faussement à quelqu’un un comportement honteux. Non seulement la désinformation dit rarement du bien de ses victimes, mais elle leur impute le plus souvent de noirs complots, le plus habile étant parfois d’accuser la victime d’être elle-même désinformatrice et de décrédibiliser tout ce qu’elle dira.

– La désinformation est faite « *pour influencer une opinion* » : imposer une croyance ou des attitudes à un public plutôt qu’une décision à un responsable, même si le premier n’empêche pas le second. Ce public peut être l’opinion adverse, celle des alliés, des neutres ou l’opinion internationale en général ; on peut viser les masses ou des cercles plus restreints. Le premier n’est possible que là où existe un espace public, avec débats et pluralité d’opinions et de connaissances.

– « *Et affaiblir un adversaire* » : la désinformation diminue les capacités offensives de l’Autre, soit en divisant son camp, soit en l’inhibant moralement, en le désorganisant. Toujours négative, elle diffère de l’endoctrinement, dont la finalité est d’obtenir l’adhésion. Plus simplement encore, la désinformation accroît la confusion et le désordre.

Elle est le contraire de ce que devrait être l’information au sens étymologique : in-formation, mise en forme. Internet, en permettant à chacun de devenir éditeur presque sans contrôle et anonymement, a largement favorisé l’éclosion de la désinformation, notamment dans un cadre de guerre économique.

## GESTION DES CONNAISSANCES

Plus connue sous l'anglicisme *knowledge management*, voire par l'acronyme KM, la gestion des connaissances recouvre l'ensemble des techniques visant à faire le meilleur usage possible des savoirs dans une organisation, comme une entreprise. Ils sont de plusieurs sortes :

- acquis à l'extérieur, par exemple par l'intelligence économique et doivent aboutir à la bonne personne au bon moment.
- informations plus ou moins formalisées (sous forme de document par exemple) disponibles au sein de l'organisation mais pas forcément connues de la bonne personne ou mal exploitées (retours d'expérience, bonnes pratiques).
- savoirs informels ou tacites ou savoir-faire d'individus ou de groupes (communautés de pratique). Ces connaissances peuvent se perdre lorsqu'ils disparaissent – du fait de la retraite. Ceux qui possèdent ces compétences n'ont souvent pas pu ou pas eu l'occasion de les consigner.

Il s'agit donc tout à la fois de favoriser la création de connaissances, de les capitaliser, de les rendre disponibles à l'endroit juste et au moment juste et de valoriser au sens le plus large tout un patrimoine immatériel. Ceci suppose une gestion de données, plus une synergie entre les groupes et les individus composant l'organisation (dont souvent aucun ne peut disposer de tout le savoir à lui seul), plus des méthodes d'encouragement à la créativité et à la capitalisation et au partage de l'expérience et de la connaissance.

Donc une bonne documentation, sa répartition intelligente et une utilisation des compétences. La vogue du KM dans les années 1990 est marquée par la prolifération du mot, de théories, d'experts et agences de conseil, de logiciels destinés à faire de façon sophistiquée et automatisée ce qui semble après tout le bon sens même. Tout cela reflète, outre un effet de mode, un double phénomène : le sentiment croissant de la valeur des actifs immatériels nécessaire pour faire face à un environnement changeant de plus en plus vite, et le risque de surinformation encouragé par les facilités technologiques.

La pratique du KM a souvent suscité, outre un jargon compliqué, la création d'outils informatiques : systèmes et logiciels destinés à explorer, classer et conserver de vastes bases de données, représentations graphiques ou cartographiques de la connaissance ainsi acquise, programmes censés faciliter la décision ou systèmes experts de solution de problèmes..., plus, bien entendu, tous les systèmes de circulation et répartition des connaissances.

Mais la gestion de la connaissance suppose aussi et surtout des pratiques permettant à une organisation de devenir « partageuse » et apprenante. Par ailleurs, sans s'hypnotiser sur le caractère cumulatif de la gestion de connaissances, ou de les considérer seulement comme des ressources à exploiter, il faut insister sur l'aspect stratégique et culturel : les réseaux humains et leur attitude.

## INTELLIGENCE COLLECTIVE

Le terme « intelligence collective » s'interprète à deux niveaux. Tout d'abord : les communautés virtuelles ou des groupes voués à la solution de tâches en commun ou à la maîtrise de connaissances peuvent progresser par des pratiques d'intelligence collective facilitées par des technologies en réseau. À un niveau plus général, l'intelligence collective se confond quasiment avec la dimension culturelle de la condition humaine ; certains parlent du développement de l'intelligence collective, notamment grâce aux TIC, comme d'un idéal historique.

Dans la première acception, l'intelligence collective désigne des méthodes de coopération cognitive : produire et gérer ensemble du savoir. Or, pour cela, il ne suffit pas de bonne volonté, d'esprit de partage, d'enthousiasme et d'altruisme. Il faut d'abord des structures qui facilitent l'incessant passage d'« un vers tous » et le traitement de l'information en flux et non en stocks. Il faut des règles pour la répartition des tâches, la coopération compétitive qui permet de comparer les solutions proposées par chacun et d'adopter la meilleure. Il faut la circulation rapide des inventions (dans le double sens du mot invention : trouver quelque chose qui existait et que l'on ne connaissait pas ou créer une idée ou une forme nouvelle), le partage des ressources.

Or, seconde condition, tout cela mobilise des technologies de l'immatériel. Elles permettent à chaque membre de contacter chaque autre mais aussi d'avoir accès aux mêmes ressources documentaires et à l'oeuvre en cours d'élaboration. Ces technologies, celles du numérique et des réseaux, offrent un accès à l'information de partout et en tout temps ; elles permettent également de déléguer à des supports et logiciels des tâches de stockage, de raisonnement et calcul, de représentation graphique des connaissances, d'aide à la création...

Si nous considérons maintenant l'intelligence collective comme catégorie globale, elle concilie deux dimensions de l'évolution culturelle de notre espèce, évolution facilitée par le langage et par ses supports (écriture, imprimerie, audiovisuel et télétransmissions, cyberspace).

La première est celle de la diversité créative : les « solutions » proposées par chaque créateur ou chaque culture à nos besoins, à commencer par les besoins imaginatifs, culturels et spirituels, sont infiniment diverses.

La seconde dimension est celle de la transmission : ce qui a été créé une fois n'a pas à être réinventé puisque nous en conservons collectivement la trace, qu'il s'agisse de l'invention du feu, d'une philosophie ou de la partition d'une symphonie. Le développement de l'intelligence collective passerait donc à la fois par cette effervescence créative et par le partage/transmission de ses fruits, le tout étant largement facilité (mais pas mécaniquement déterminé) par les TIC. Ce qui ne signifie en aucune façon que nous soyons collectivement devenus plus intelligents.

## INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

L'intelligence économique (souvent réduite à ses initiales « IE ») est la version française de ce que les Anglo-Saxons nomment *competitive intelligence*. Dans notre pays, la notion est apparue 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, afin de bien distinguer l'IE de l'espionnage industriel.

Le rapport que le député Carayon a consacré à l'IE en 2003 reprend le thème et identifie 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.

Dans la pratique, ces trois éléments composent une stratégie. Il s'agit, à travers la gestion des flux de connaissance – surabondants dans la société dite de l'information – de réduire ses vulnérabilités, d'anticiper les potentialités positives ou négatives de l'environnement (pour trouver des marchés, par exemple), et enfin de créer des opportunités. L'IE est indispensable dans une société où l'avantage compétitif repose souvent sur la capacité de maîtriser des connaissances avant les autres mais aussi de produire des images positives et de trouver des alliés.

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 grandes stratégies des États pour s'ouvrir de futurs partenariats économiques par la diplomatie, la culture, l'éducation...

## MÉDIA

Quand nous parlons d'un média spécifique, comme le cinéma ou la télévision, nous songeons à divers phénomènes dont le résultat est que le contenu du cerveau de A est passé plus ou moins bien dans celui de B, C et ainsi de suite. Un média demande :

- *un support* (des ondes, des électrons, une pellicule, du papier pour enregistrer) ;
- *plus des moyens de reproduction et de transport* (des presses à imprimer, des caméras, des antennes, des ordinateurs) ;
- *plus des codes ou conventions* (qui vont de la langue française aux codes cinématographiques) ;
- *plus des modes de traitement* (le contenu est passé par une saisie au clavier, par la mise en scène d'un tournage avec trois mille figurants, ou par la fabrication d'une statue, par un coup de téléphone).

Si l'on remonte en amont, un média suppose des institutions, des groupes qui régissent son fonctionnement (la rédaction de TF1, les correspondants AFP, le petit monde germanopratin de l'édition, le bureau de la censure épiscopale). En aval nous rencontrons : des auditeurs, lecteurs ou spectateurs qui se rassemblent dans des salles ou restent chez eux. Ils utilisent tel sens, tel instrument de réception, telle capacité d'interprétation apprise (alphabétisme, culture cinématographique, conventions culturelles)... Ils suivent le message de bout en bout comme au spectacle, ou peuvent le déchiffrer dans l'ordre qu'ils veulent, le modifier, y répliquer... L'efficacité du média (sa capacité de propager avec exactitude et constance le contenu initial dans d'autres cerveaux) dépend donc de cette longue chaîne : une logistique et une balistique des messages.

Quand nous parlons d'un médium nous ne parlons pas en réalité d'une chose mais de la rencontre de moyens matériels destinés à faire circuler des messages et d'institutions, des groupes d'hommes organisés dans une culture. Pour donner un exemple simple : quand nous disons « la télévision fait ceci ou cela dans notre société » combien de fois devrions-nous dire « les journalistes » ou « ceux qui choisissent les programmes » ? Inversement, combien de nos remarques « les » journalistes devraient en réalité s'adresser aux contraintes techniques : images et temps disponibles, logique de la production ?

Les médias servent à vaincre le désordre (en sélectionnant et mettant en forme des informations), la distance (en atteignant des récepteurs), le temps (en conservant des mémoires) et des résistances (celle de l'indifférence ou du scepticisme des récepteurs ou des messages concurrents). Il ne faut pas pousser à l'absurde, ni classer « média » tout instrument exerçant un effet direct ou indirect sur nos représentations mentales. N'est pas média tout ce qui permet d'exprimer une signification quelconque comme notre cravate « exprime » notre bon ou notre mauvais goût et notre statut social. Un média doit à la fois organiser, conserver et transporter des messages variables.

## MÉSINFORMATION

Par commodité on nommera « mésinformation » toute situation où le sujet n'accède au degré de connaissance de la réalité auquel il pourrait prétendre au regard de son intelligence, de ses moyens de perception, du temps et de l'effort qu'il y consacre, de ses sources d'information... C'est une anomalie relative, à évaluer cas par cas, ou un déficit par rapport à une situation idéale d'information parfaite.

Les divers types correspondent aux différents sens du mot information (données, nouvelles, savoirs). Dans le premier sens, une altération physique de données peut nous mésinformer comme en cas de mauvaise réception ou de conservation défectueuse de signaux, d'accident sur les circuits de communication. Une altération de la perception peut jouer le même rôle. Mais toute perturbation « objective » de l'information dépend de notre capacité subjective de découvrir du sens à partir de données incomplètes. Ainsi, dans certaines expériences en laboratoire, on étudie la réaction de cobayes face à des expériences truquées : on propose à des sujets des séries de chiffres auxquelles il faut trouver un sens ; il n'y a en réalité aucune signification dans ces séries, mais si les cobayes feignent d'en trouver un, ils sont encouragés à cette fausse lecture par des récompenses.

Le cerveau humain est capable de créer un système d'interprétation cohérent mais délirant à partir de données arbitraires et aléatoires. La mésinformation peut résulter de nos rapports avec nos « sources d'information », médias ou réseaux humains dont nous proviennent des « nouvelles », donc des énoncés relatant des événements. Resterait encore à distinguer ce qui est désinformation délibérée, erreur involontaire ou encore sélection, cadrage et réinterprétation du réel en fonction des préconceptions. Toute nouvelle fausse ou orientée ne constitue pas de la désinformation.

Notre paresse (toujours les mêmes sources, toujours le connu), notre goût pour les stéréotypes, notre allergie à tout ce qui est complexe et au dérangent, notre tendance à éviter la dissonance cognitive (les informations qui contredisent nos opinions préétablies), notre goût du sensationnel et du facile font de nous les complices de notre propre mésinformation, aggravée par la surinformation inhérente à l'offre médiatique.

Quant à la troisième forme de mésinformation, elle résulte des mille façons dont les individus (et à plus forte raison ces individus collectifs que sont les organisations et bureaucraties) interprètent le réel pour le réduire au connu, au prévisible ou au souhaitable. Voir les manières dont des groupes composés de gens individuellement très intelligents et possédant toutes les données nécessaires peuvent collectivement aboutir à un déni total de la réalité (idéologique ou bureaucratique).

## SÉLECTION DE L'INFORMATION (EN LIGNE)

L'information disponible sur Internet a des avantages bien connus : disponibilité partout, dématérialisation des supports, rapidité, abondance et souvent gratuité, navigabilité par hypertexte et fonction de recherche, commodité de la consultation.

Mais la rançon est lourde : absence de responsabilité, voire anonymat des auteurs, difficulté de retracer l'information originelle, tentation pour l'auteur de pratiquer la « pensée copier-coller » ou de reprendre des informations non vérifiées, notamment du fait des contraintes de temps, absence des procédures de sélection et d'élaboration des textes, prolifération de la e-rumeur et d'images rumorales... Sans compter l'existence de sites aux apparences fallacieuses qui peuvent pratiquer la désinformation ou à la déstabilisation.

De surcroît, la hiérarchie de l'information est conditionnée par les agents de recherche employés : n'étant plus en contact direct avec le support de l'information, pour s'y retrouver entre des milliards de pages, il faut faire confiance à leurs algorithmes d'indexation : ces agents, annuaires qui classent manuellement les sites en catégories ou sous-catégories, moteurs de recherche qui indexent automatiquement, ou méta-moteurs qui fonctionnent selon des règles propres – ce dont témoigne la moindre comparaison des mêmes recherches entre deux de ces moteurs – et qui n'explorent qu'une part du Web. Le Web invisible pourrait être 260 fois plus important que sa partie répertoriée.

Par ailleurs, la façon dont chaque agent de recherche choisit des mots clefs ou des règles de pertinence laisse place à un arbitraire, et à des possibilités de tricheries. Cela permet des recettes auxquelles recourent les sites désirant être bien classés.

L'informatique et les réseaux ont ainsi créé une « niche » de pouvoir : celui d'indexer, de choisir les mots clefs, qui est finalement un pouvoir de diriger l'attention.

Les procédures de recherche sur Internet sont largement empiriques. Par exemple, un mélange de pratique personnelle et de bouche à oreille, ou le clavier-à-clavier, permet d'identifier les sites fiables ou de bonne réputation. Mais il existe aussi des guides de conseil ou aide-mémoire qui recensent les questions à se poser. Celles-ci portent sur la façon la plus fine de formuler sa requête en choisissant mots et opérateurs (de type « et », « ou », « ° »), sur la sélection du ou des outils de recherche, sur la compréhension des systèmes, la comparaison des performances, l'amélioration de ses propres méthodes.

Les soutiens logiciels, comme les outils d'analyse sémantique (repérage des mots, analyse lexicale et interprétation du contexte), les instruments de fouille de texte (*text mining*) ou de cartographie qui permettent d'en donner une représentation graphique, les agents intelligents réclament une méthode rigoureuse et une juste appréciation des stratégies.

## SÉLECTION DE L'INFORMATION (IMPRIMÉE)

Sélectionner l'information parmi les contenus des messages reçus ou des documents examinés consiste à décider ceux qui répondent à des critères de fiabilité (l'information est vraie ou au moins sincère), de pertinence (elle concerne mes recherches) et de signification (elle m'apprend quelque chose). En sens inverse, il s'agit d'éviter la falsification, la désinformation, la mésinformation, la surinformation, la redondance, et la banalité. Et ceci dans une optique cognitive (je cherche à en savoir le plus possible sur la réalité), sans préjudice d'autres critères de jugement, par exemple poétiques (la forme sous laquelle est exprimée l'information provoque une émotion esthétique) ou encore expressifs (le message m'en apprend sur son auteur et ses dispositions d'esprit, donc je « communique » mieux avec lui).

Dans un monde dominé par l'écrit, la sélection de l'information suppose un long apprentissage et de procédures accréditives, celles qui littéralement lui donnent son crédit. Cet apprentissage comporte à la fois une alphabétisation, une éducation rhétorique, littéraire, historique, ou scientifique et toutes sortes de méthodes acquises à l'école ou à l'université. Elles participent à la culture au sens noble : un accroissement de nos capacités de jugement par la familiarité avec les oeuvres de l'esprit.

Par ailleurs, tout lecteur sait bien qu'il fait appel à des connaissances non formalisées : il sait juger d'un livre en le feuilletant, en regardant l'index ou le plan, il sait par habitude que tel journal est plus fiable que tel autre... Une simple mise en page lui indique s'il est en présence d'un ouvrage scientifique ou d'une oeuvre commerciale, voire sensationnelle. Il se fait une opinion d'après un style ou un extrait : tel texte semble militant, tel autre plus objectif... Quant aux procédures que l'on pourrait presque dire de certification ou aux « filtres », ils sont généralement de trois ordres. Soit l'information émane d'une instance respectable ou respectée (par exemple une université ou une institution scientifique, ou une autorité morale). Soit le contenu a été validé par la communauté des pairs de l'auteur : ainsi une revue qui a un comité de lecture prend une responsabilité en reproduisant un article. Enfin, il existe toutes sortes de prescripteurs, critiques et conseillers qui nous transmettent un avis autorisé : bibliothécaires, experts consultés, critiques littéraires, commentateurs, éditorialistes... Sans compter l'opinion des pairs du lecteur lui-même : amis et relations, gens supposés de bon goût et de bon jugement, capables d'utiliser leur raison pour distinguer le vrai du faux suivant les critères d'une discussion publique.

Le schéma théorique que nous venons de décrire n'est pas celui d'un âge d'or perdu ; il ne garantissait pas contre le risque de conformisme social ou de censure invisible mais il avait l'avantage d'exister et d'être connu. Ce qui n'est pas encore le cas pour l'information numérique...

## SURINFORMATION

La surinformation, que chacun peut éprouver quotidiennement, résulte de la surabondance de données disponibles, au point où leur utilisateur ne peut plus en retirer une connaissance pertinente. Très trivialement : combien de fois avons-nous constaté que nous ne pourrions jamais tout lire sur un sujet qui nous intéresse ni traiter tous les messages que nous recevons ? La surinformation est d'abord affaire de temps : le terminal ultime de tous les flux de documents accessibles par nos technologies reste, après tout, un cerveau humain ; il dispose d'une durée d'usage et d'une capacité d'attention limitées.

La surinformation – souvent résumée dans le slogan « trop d'information tue l'information » – reflète la tension entre données et savoir. Les données sont de l'information conservée et disponible sous une forme quelconque. Le savoir, la seule chose qui nous importe en réalité, consiste en une information intégrée par rapport à d'autres connaissances, replacée dans leur contexte, faisant lien avec elles, capables de produire d'autres connaissances. Un trop-plein d'informations accessibles (tel un bombardement de messages) équivaut à du bruit : personne ne peut plus y distinguer ce qui a une signification authentique et une importance véritable. Chacun de nous doit établir un compromis entre la quantité d'informations qu'il intègre (au sens de nouveautés, choses que l'on ne savait pas au préalable) et des informations redondantes, prévisibles, rassurantes, qu'il est agréable de partager avec d'autres pour se sentir bien avec eux ; bref celles qui relèvent plutôt de la communication.

La surinformation trouble ce processus du point de vue quantitatif et qualitatif : la dégradation de notre capacité d'interpréter et de hiérarchiser.

La surinformation est souvent présentée comme le pendant d'un autre péril inhérent à nos sociétés médiatiques, la désinformation. La perte de confiance en la véracité de l'information disponible (qui peut être truquée ou intentionnellement présentée de façon à nous faire réagir comme prévu) se redouble donc de la crainte de l'insignifiance inhérente au trop-plein de nouvelles, à la capacité des médias de créer de faux événements, de se répéter et de se commenter pour ne rien dire... La surinformation est un symptôme de l'hystérie informationnelle, du désir de plaire à tout prix, de la perte de repères entre ce qui est important et de ce qui ne l'est pas, de la répétition incantatoire des mêmes thèmes, du remplacement de la réflexion par l'évidence de l'image et de la présence.

## VEILLE

La veille consiste en la surveillance organisée de l'environnement, pour y déceler des menaces ou des opportunités. Même si le terme s'emploie hors du domaine économique (« veille sanitaire »...), on le rencontre surtout à propos de l'entreprise qui est censée observer, analyser, faire connaître en son sein les facteurs qui pourront affecter son fonctionnement et ses résultats. La veille s'inscrit dans une perspective d'anticipation au service de la décision stratégique. Elle constitue un élément décisif de l'intelligence économique, mais n'en est qu'une partie.

L'idée est très simple : il s'agit tout bonnement de savoir ce qui se produit ou se produira d'important. Mais cette notion de base se décline de multiples façons. La veille suppose, plus qu'un bon service de documentation et bien davantage qu'une excellente revue de presse. Il peut s'agir de déceler des facteurs techniques ou scientifiques (inventions, brevets), des facteurs juridiques, économiques bien sûr, mais aussi stratégiques (l'action des autres acteurs notamment les États), voire sociologiques ou culturels (par exemple les mentalités des consommateurs) sans oublier de surveiller la concurrence.

De la détection des signes avant-coureurs d'une catastrophe à la prospective technologique, du « tuyau » technique à la compréhension des tendances géostratégiques lourdes, le domaine est vaste. On parle des veilles stratégique, scientifique, technique, géopolitique, juridique, concurrentielle, commerciale, sociétale, normative... Sans oublier la « veille brevet » et la « veille produit ». Et il est probablement possible d'en inventer d'autres.

Pour le reste, le processus de la veille rappelle celui du renseignement dont le cycle du renseignement, puisqu'il s'agit de décider de priorités de surveillance, de collecter et vérifier les informations avant de les analyser et enfin de les exploiter, diffuser, stocker pour les transformer en éléments pertinents de la décision. Les professionnels de la veille insistent souvent sur le caractère légal de leur démarche, qui se distinguerait donc de l'espionnage industriel, viol illégal de secrets. Ils se plaisent à rappeler que la plus grande partie de l'information utile est « ouverte » : il suffit donc de savoir la trier.

L'information que recherche la veille peut provenir de documents, le plus souvent des textes destinés à servir de trace. Parmi eux les documents numériques sur Internet tiennent une place croissante, à tel point que beaucoup de veilleurs se limitant à l'emploi de logiciels sophistiqués, d'analyse sémantique. Par ailleurs, la veille repose aussi sur de l'information informelle et sur des constats opérés par des acteurs au service de l'entreprise ou réseaux. Ainsi, ils collectent des indications susceptibles de devenir de véritables renseignements à l'occasion d'activités comme des achats, des visites de salon...

## VULNÉRABILITÉS TECHNOLOGIQUES

La définition même de la technologie implique d'accomplir des performances supérieures : plus, plus loin, plus vite, plus longtemps, plus complexe... et/ou à moindre coût en temps, en hommes, en énergie.

Toute technique est source à la fois de liberté et de dépendance donc de risque. Ceci est particulièrement vrai pour les technologies de la mémoire, de l'intelligence et de la communication qui prolongent notre cerveau. Ainsi, pour ne prendre que deux caractéristiques des TIC :

le *numérique*, en tant que code ultime permettant de réduire les données de tous ordres en séries de 0 et de 1 possède des vertus que l'on célèbre à l'envi. Possibilités de stockage, duplication parfaite, faible coût de multiplication, allègement du transport, possibilités d'interactivité, d'hypertextualité, de connectivité, capacité de modifier l'information perpétuellement et en ses moindres détails... Ce qui implique autant de possibilités négatives : des connaissances rassemblées sous forme de bits électroniques sont plus fragiles, des faux ou des doubles parfaits deviennent possibles, une ligne de codes sur des millions dans un logiciel peut dissimuler une faiblesse ou une « trappe », etc.

les *réseaux*, mode cardinal d'organisation contemporain ne sont pas moins ambigus. Un regard sur leur forme réticulaire montre que le réseau est difficile à interrompre (Arpanet, ancêtre d'Internet, n'avait pas d'autre raison d'exister que de résister à des tentatives d'interruption du système de communication militaire US). En revanche le réseau semble a priori facile à contaminer : ce qui y entre une fois tendra à y demeurer ou à y proliférer. Le réseau est par excellence le domaine de la contagion, du dérèglement épidémique aux origines incertaines et à la propagation incontrôlable.

Le conflit obéira donc à des règles différentes, selon que l'on lutte pour le réseau (pour le préserver en bon état de marche), contre le réseau (pour le perturber) ou sur le réseau (pour infliger un dommage à un autre acteur).

D'où plusieurs cycles :

plus la richesse repose sur le monopole d'informations rares – des inventions performantes, des documents confidentiels, ou simplement des bases de données représentant un travail important de sélection que ce soit pour un usage militaire, commercial – ;

– plus les systèmes d'information sont interdépendants et confient leurs mémoires à des supports invisibles, plus les institutions fonctionnent à l'image de marque, à la séduction ;

– plus ces institutions se réclament des valeurs de transparence et d'éthique (entreprises politiquement, médiatiquement, écologiquement, socialement correctes, prônant le zéro risque, le principe de précaution par exemple) ; – plus elles sont soumises au risque informationnel : vol d'information, altération des systèmes d'information, risque « de réputation ».