

BERNARD BESSON & JEAN-CLAUDE POSSIN

# INTELLIGENCE POLITIQUE ET ÉTAT STRATÈGE

Évaluations et scores des gouvernances territoriales  
Gestion de crise et pensée systémique





Bernard Besson  
& Jean Claude Possin

**Intelligence  
Politique  
et  
État stratège**

Essai

© BB et J-CP, 2022, 2022  
Autoédition 2022

*Imprimé à la demande*  
*Dépôt légal : février 2022*  
*ISBN ebook : 978-2-9581906-0-6*  
*ISBN broché : 978-2-9581906-1-3*

*Couverture, Mise en page et Co-Autoédition :*  
*autoediterunlivre.com avec Emilie Varrier*



*« Tous droits réservés,  
y compris de reproduction partielle ou totale,  
sous toutes ses formes »*





# Biographie des auteurs

## *Bernard Besson*



Expert en intelligence économique, écrivain et formateur, consultant auprès de la Commission intelligence économique des Ingénieurs et scientifiques de France (IESF), membre de la Commission intelligence économique du MEDEF Ile de France, intervenant auprès de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) et auprès l'École européenne d'intelligence économique de Versailles (EEIE)

### **Formation**

Licencié en droit (Paris II, 1973)

Contrôleur général honoraire de la police nationale

Dirigeant de Bernard Besson Consulting



## *Jean-Claude POSSIN*



INHES-J

Consultant

Conseil en Intelligence économique et management des risques, ancien auditeur de l'IHESI, créateur du cabinet SIES Consultants, ancien vice-président du groupe Intelligence économique (GIE) de l'Institut National des Hautes Études de la Sécurité (INHES-J). À participé et animé des conférences, formations et colloques IEMA Alger et enseigné *l'Intelligence économique* et *l'Intelligence des risques* dans différents mastères : *École Européenne d'Intelligence économique (EEIE)* Versailles, *ISC Paris*, *CERAM Sophia Antipolis* puis *Skéma Business School* Pôle Universitaire Léonard de Vinci Paris, *ESIEE*, *Institut Supérieur d'Électronique de Paris (ISEP)*, formations à l'IFIE, etc. Co-auteur avec B. Besson de plusieurs ouvrages sur l'Intelligence économique (voir bibliographie). Jean-Claude Possin et Bernard Besson auteurs de la rubrique « *Méthodologie et bonnes pratiques* » de *Regards sur l'IE* publient de nombreux articles dans *Veille Magazine* et diverses autres publications.



# Intelligence politique et État stratège

Cet ouvrage tente de répondre à deux objectifs. Aider à la gouvernance des élus en charge des responsabilités publiques et devenir une introduction à l'intelligence politique. Ces deux finalités induisent deux modes de lecture. Les praticiens, dotés d'une solide expérience, iront immédiatement aux chapitres traitant de leur actualité. Les autres, moins pressés, suivront, s'ils le veulent, la table des matières.

## *Le cycle de l'intelligence politique et de l'état stratège*

L'intelligence politique est un cycle. L'État stratège également. Les deux sont des dynamiques de réseaux, de savoirs et de compétences qui se croisent et se complètent. La vision pyramidale et institutionnelle de l'État demeure car elle est légitime. Mais sans un cycle qui la dépasse, elle n'opère plus efficacement. La réalité lui échappe. L'État compliqué n'est plus en mesure d'appréhender un monde compliqué.

L'intelligence politique est une tentative de réponse. Elle est une philosophie de l'action susceptible d'entraîner l'adhésion grâce à sa simplicité. Elle permet la lecture d'un univers complexe, ambigu et mouvant où hommes et femmes recherchent du sens. Elle libère l'action en l'éclairant. C'est un guide méthodologique et processuel. Elle offre un langage simple permettant aux généralistes de coopérer avec les experts.

Le cycle de l'action politique est déjà partout, quelle que soit la taille de la ville, du département ou de la région. Il est applicable à la Nation dans son ensemble. Il est d'abord une intelligence collective qui traite aussi bien de l'influence que de l'éthique, du juridique. Il favorise l'empathie et permet l'expression de valeurs contradictoires qui deviennent complémentaires sans se renier. Il relie ces approches par une multitude d'intelligences politiques. Là où le besoin s'en fait sentir il crée de nouvelles vigilances qui donnent naissance à de *petits états stratèges*, des PME innovantes, dédiées à la solution de problèmes particuliers.

Ces nouveaux états ou territoires-stratèges provisoires reliés entre eux par une politique nationale, ont pour mode d'action et finalité la figure I de cet ouvrage. Ils préfigurent la fameuse réforme de l'État toujours annoncée et repoussée.

Le cycle débute par le balisage des menaces et des opportunités de toute nature (voir Annexe III) qui sont le grain à moudre de la politique. Ce balisage emploie toutes les ressources de l'intelligence artificielle. La politique s'intéresse aussi aux angles morts, aux silences, aux ressentis, aux questions que personne n'ose

formuler. Le stratégique habite les questionnements tout autant que l'information. Les algorithmes n'imaginent pas. Ils collectent, ils corrèlent.

Après la recherche et le recueil des données, commence leur validation. La politique a besoin de données sourcées, recoupées, actualisées et fiables. C'est le temps de l'analyse et de l'expertise, de l'audit des savoirs et des savoir-faire. C'est l'invention du réel grâce à une pensée systémique sans laquelle la politique est vouée à l'aveuglement, à la surdité, à l'insensibilité, à l'échec.

Le réel étant vérifié, vient le temps du possible par la validation démocratique des problèmes. Aucune intelligence politique ne peut sauter l'étape du consensus citoyen. L'adhésion se fabrique, se mérite. C'est le temps du débat ; celui de la hiérarchisation des urgences, des choix, toujours provisoires mais lisibles par le plus grand nombre.

Vient ensuite la validation des solutions aux problèmes retenus. Ces solutions seront évolutives, amendables. Elles proc deront du culturel autant que du scientifique, du sociologique, de l'économique, de la finance, de la sécurité, de la sûreté, de la loi ou de la d r glementation. Elles relèveront de l'éthique de la déontologie, du long terme et du court terme.

L'action collective applique les décisions du processus d'intelligence politique. C'est le promettre et le tenir, le dire et le faire. Toutes les mémoires, les réseaux et les capacités d'analyse de l'état soutiennent les stratégies locales. Les personnes et les organisations de

toute nature sont informées, sollicitées, requises selon les circonstances. Car tout est affaire de circonstances.

Les politiques publiques sont évaluées et comparées. Les nouvelles connaissances et savoir-faire sont versés dans la mémoire collective. De nouveaux problèmes apparaissent indiquant de nouvelles tendances, besoins et attentes. De nouvelles balises sont inventées<sup>1</sup>, activées et confiées aux intelligences humaines autant qu'à l'intelligence artificielle. Le cycle recommence, il est l'essence même de l'action politique, sa réalité fondamentale.

---

<sup>1</sup> Thèmes et items de l'Annexe III



Figure n 1 Le cycle de l'intelligence politique et l'État stratège

Les 6 étapes du cycle de la *figure n 1* n'abolissent pas les pyramides institutionnelles. Il les renforce en superposant une pensée systémique aux cloisonnements historiques des métiers et des savoirs. L'intelligence politique brise les barrières. Elle systématise l'échange d'informations entre l'administration et l'entreprise. Elle réunit les deux mondes dans une économie politique de la connaissance. Il s'agit d'une révolution.

Ce cycle est également un programme d'intelligence artificielle. Celle-ci collectera les données et aidera les élus à ne rien oublier à chaque étape du processus. Il serait dommage de ne pas en faire une auxiliaire comme nous le verrons ultérieurement. Des outils existent ou existeront demain qui permettront à la démocratie

d'animer et dévaluer une multitude de petits ou de grands État-stratèges. Car nous le démontrerons au cours de cet ouvrage, l'État stratège est au bout de la rue. Là où j'habite !

Le lecteur débutant en politique pourra suivre la table des matières qui propose un parcours plus pédagogique et historique. C'est une autre façon, d'entrer dans le concept d'intelligence politique. Tous les chapitres trouvent leur place dans les six étapes de la première figure. Bonne lecture.

# TABLE DES MATIÈRES

Biographie des auteurs .....	7
Intelligence politique et État stratège.....	11
TABLE DES MATIÈRES .....	17
Une crise systémique.....	19
La démocratie bloquée.....	29
Les prérequis .....	35
La fabrique des solutions.....	51
L'intelligence des risques.....	73
L'intelligence stratégique.....	81
L'intelligence inventive.....	93
Vigilances et évaluations publiques.....	105
L'État-stratège .....	131
Réforme de l'État .....	145
Le protectionnisme intelligent .....	155
Les finalités conquérantes .....	167
La guerre économique.....	205

Intelligence décisionnelle .....	225
Conclusion.....	233
Annexe I Intelligence systémique et approche neuroscientifique .....	235
Annexe II Audit et autodiagnostic d'intelligence politique .....	239
Annexe III Les items d'intelligence politique .....	245
Classement par ordre alphabétique .....	249
Bibliographie .....	279
Contact .....	287
Autres titres de Bernard Besson .....	289

# Une crise systémique

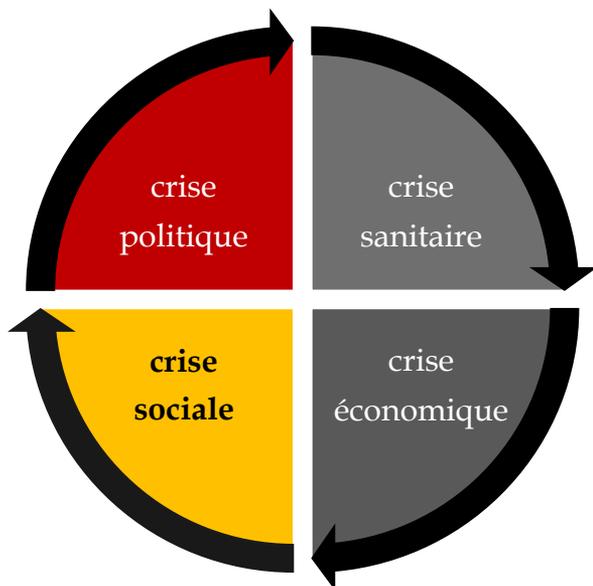
La crise sanitaire nous oblige à penser la politique et l'économie sous un seul regard. C'est ce que l'on appelait autrefois l'économie politique. C'est-à-dire selon Charles Gide et Antoine de Montchrestien, *L'étude de la production économique, l'offre et la demande de biens et services et leurs relations avec les lois et coutumes, le gouvernement, la distribution des richesses et la richesse des nations incluant le budget*. Pour Léon Walras, l'économie politique se définit comme l'exposé de ce qui devrait être fait.

Nous nous inscrivons dans cette lignée en réfléchissant sur les relations entre politique et économie. La violence du choc oblige à repenser les relations entre territoires et entreprises, entre élus et électeurs entre le peuple, ses élites et les corps intermédiaires. Ces relations sont froissées et la démocratie est en danger. Les morts et les souffrances méritent notre réflexion. Nous devons aux enfants qui paieront nos dettes un surcroît de considération, un état des lieux.

Comme nous le suggèrent le Sénat, la Cour des comptes, la Cour de Justice de la République et de nombreux rapports parlementaires, la résilience du pays appelle de nouveaux consensus et amène sur la politique un regard inquiet. De nouvelles questions apparaissent. N'est-il pas temps de relocaliser certaines de nos entreprises pour réduire notre dépendance dans des domaines stratégiques essentiels comme la santé ? Les

respirateurs, les gels, les médicaments d'usage simples, les masques, les tests ont cruellement manqué. Pourquoi une grande puissance où les prélèvements obligatoires atteignent des records mondiaux manque-t-elle à ce point du nécessaire? Où va l'argent du contribuable? Quelle sera la prochaine crise?

La catastrophe de la Covid 19 est une crise systémique globale et durable signifiant que l'économie entière est affectée en tant que système. La maladie entraîne dans sa foulée une crise économique qui à son tour entraîne une crise sociale et sociétale débouchant sur des décisions ou absences de décisions politiques qui aggraveront ou réduiront les effets de la pandémie. Tel un ouragan, la crise tourne sur elle-même. Chaque paramètre à une incidence sur les autres.



*Figure n°2 la crise systémique de la Covid 19*

Nous prenons conscience que la politique est une intelligence des risques, une gestion des chapelets de crises, sanitaires, économiques, financières, juridiques, religieuses, sociales, sociétales, etc. Mais les crises sont aussi des pédagogies. Elles nous apprennent beaucoup sur les autres et donc sur nous-mêmes. À condition de s'intéresser aux autres.

Le premier choc n'a pas été géré partout de la même façon. Car les histoires et les cultures diffèrent. Les mêmes événements n'entraînent pas les mêmes réactions. En Allemagne, Angela Merkel, elle-même scientifique, moquée parfois pour son train de sénateur, disposait dès la mi-janvier des armes suffisantes pour faire face en termes de lits, respirateurs, masques et tests.

Des pays moins prospères comme la Pologne, la Grèce ou le Portugal fermaient leur frontière avec cette idée simple que si le virus n'a pas de passeport la personne infectée voyage avec son bagage pathogène.

Des nations dirigées par des femmes, la Finlande, Taïwan, le Danemark, la Norvège, la Nouvelle-Zélande ont fait preuve d'une intelligence politique différente de celles dirigées par des hommes comme le Royaume-Uni, les États-Unis ou la France. On peut dire que leur perception modeste du réel a été plus efficace.<sup>2</sup> La Corée proportionnellement compte moins de morts que l'Espagne ou la France.

L'emballage politico-médiatique, l'absence de communication de crise digne de ce nom et la lourdeur bureaucratique n'ont-ils pas été plus dangereux que le

---

<sup>2</sup> <https://information.tv5monde.com/terriennes/covid-19> Cette différence dans l'intelligence politique de la crise est confirmée par le World economic forum-Twitter du 28 juillet 2020. De manière caricaturale on pourrait la résumer. Les hommes parlent, les femmes agissent.

virus lui-même? L'avenir nous le dira. Les plaintes judiciaires, les procès et les enquêtes parlementaires feront la lumière sur les dysfonctionnements.

La crise systémique entraîne une inattention qui pourrait profiter à des États-stratèges aux aguets. Ils sont nombreux. Ceux-ci ne manqueront pas de profiter des tensions intra-européennes pour pousser leurs avantages économiques, politiques et géopolitiques. L'Histoire que l'on croyait finie, redémarre. La politique ne peut se borner à voter des lois de circonstances, des règlements et des normes, inventer des taxes, embaucher des fonctionnaires, commenter l'actualité. Elle doit embrayer sur le réel, décider à bon escient, agir de manière simple et s'auto évaluer.

Pour entamer la résilience de nos économies et territoires nous comptons sur le télétravail et le digital mais le numérique en renforçant les solitudes ne risque-t-il pas de déshumaniser un peu plus notre société en rompant le lien social? Sommes-nous à l'abri d'une catastrophe sécuritaire dont les effets seraient encore plus terribles? Comment gérer la crise si nous étions privés de liaisons Internet. Celui-ci a été conçu dès le départ pour être ouvert. Mais sa solidité n'est pas assurée face à l'explosion des connexions et des agressions qui l'assaillent.<sup>3</sup> Il peut s'effondrer.

Un tsunami numérique peut survenir à tout moment et donner le coup de grâce à l'économie mondiale. Pour sauver collectivement « notre peau », il faut se préparer car « *Il a suffi d'un virus lointain pour que le cours du monde et de nos vies soient bouleversés* ». « *Vivre, ce n'est pas attendre*

---

<sup>3</sup> Sabotages d'Internet dans le Val-de-Marne -9 sites vandalisés - Le Parisien du 7 mai 2020

*que l'orage passe, c'est apprendre à danser sous la pluie » disaient les Anciens. Je suis convaincu que plus rien ne sera comme avant et qu'il nous faut apprendre à développer nos ressources intérieures pour vivre le mieux possible dans un monde imprévisible. »<sup>4</sup> Il faut retrouver le chemin de la sagesse, anticiper l'après-crise et réapprendre à « apprivoiser la mort ». Nous l'avions quelque peu oublié !*

Nous avons décidément la mémoire courte, nous parlons beaucoup du coronavirus et à juste raison mais n'avons-nous pas occulté la grippe de Hong Kong qui avait fait plus d'un million de victimes en 1968-1970 dont 35 000 en France et 50 000 aux États Unis ? À l'époque il n'y avait pas de réseaux sociaux et l'on considérait comme dans l'ordre des choses que les « personnes âgées » puissent mourir d'une « mauvaise grippe ». Cinquante ans plus tard les mentalités ont évolué. On met tout en œuvre pour protéger les personnes fragiles quitte à provoquer une crise économique mondiale. En 2021 les opinions publiques exigent des gouvernements qu'ils nous garantissent l'immortalité !

Comme beaucoup de crises, celle de la Covid 19 était largement prévisible et prévue à partir de données fiables. Parmi les sources d'information à la disposition de l'État-stratège on peut citer les rapports de Michel Barnier pour l'Union européenne qui dès 1990 avec son Atlas des risques, réactualisé en 2002 et 2012 mentionnait les risques de pandémies.

---

<sup>4</sup> Frédéric Lenoir, philosophe, sociologue et écrivain « *Vivre dans un monde imprévisible* » - Fayard- juin 2020

Il en est de même pour le professeur Raoult de Marseille au début des années 2000. Plus près de nous, l'ouvrage réédité et mis à jour en Grande-Bretagne de Michael Osterholm et Marc Olshaker<sup>5</sup> paru en 2017 livrait un scénario de fiction à propos d'une pandémie, prenant son origine en Chine puis se développant dans le monde entier.

Les deux auteurs pensaient à une épidémie de grippe plutôt qu'à celle du coronavirus, mais néanmoins ils avaient vu juste. Ajoutons que Michael Osterholm est l'un des plus éminents épidémiologistes américains et conseiller du gouvernement dans la lutte contre le HIV et la guerre bactériologique.

En France les livres blancs de 2008 et 2013 sur la Défense et la Sécurité avaient identifié les risques de pandémie comme aux États-Unis, en Grande-Bretagne (2015) et en Allemagne (2016). On peut compléter cette liste par le rapport de Bill Gates l'homme qui dès 2015 a vu venir la pandémie et qui a mobilisé 250 millions de \$ pour soutenir la recherche sur les vaccins, diagnostics et traitements.

L'Allemagne et d'autres pays ont su financer et mettre en œuvre les recommandations de tous ces rapports et alertes et en contrôler périodiquement l'efficacité en termes de stockage, de qualité, notamment dans le domaine des masques, des tests, des lits, des incubateurs, des matériels de réanimation, des médicaments.

Pourquoi un État moderne et bien informé, fort de réelles compétences a-t-il été pris au dépourvu ? La

---

<sup>5</sup> John Murray/Little Brown, 2017-2020) « Deadliest Enemy » - Our mark Against Killer Germs -

réponse est multiple mais l'expérience nous conduit à dire que les Français, une fois encore, ont été victimes de la *pyramide inversée* ! Par pyramide inversée nous entendons le poids et les complications de l'État profond composé de hauts fonctionnaires, technocrates et de magistrats qui restent en place alors que les politiques ne sont que de passage. Cette force d'inertie n'aime ni les audaces ni les remises en cause. Elle produit des textes et des règles qui alourdissent toutes les procédures. Elle se reproduit, se coopte, se choisit méthodiquement et réglementairement.

Dans cette crise comme dans bien d'autres nous avons mal réagi malgré les savoir-faire acquis lors des crises sanitaires précédentes. Alerté par tous les rapports cités plus haut, le gouvernement français en 2007 a créé à juste raison un Établissement pour la préparation aux risques sanitaires, l'EPRUS<sup>6</sup>. C'est lui notamment qui devait gérer la disponibilité des masques. Financé par l'État et l'Assurance maladie ; il a commencé sa mission logistique avec sérieux et détermination.

Mais petit à petit il s'est trouvé englué dans l'invisible maelström des prégnances réglementaires et administratives. Ces tiraillements l'ont obligé à concevoir une gestion logistique dispersée, des tutelles et des assemblées redondantes sont venues conseiller, vérifier. Des complications inutiles, des distinctions entre masques tactiques et stratégiques, un système d'information décousu et obsolète a fini par avoir raison d'une prévision juste et bien anticipée.

Les masques et la protection des Français ont été victimes de la pyramide inversée ! Le « *Mal français* »

---

<sup>6</sup> The Conversation 5 mai 2020 [theconversation.com/la-tragédie-industrielle](https://theconversation.com/la-tragédie-industrielle).

d'Alain Peyrefitte essai politique et sociologique de 1976 qui dénonçait cet état de fait est encore d'actualité : « *Pourquoi ce peuple vif, généreux, doué, fournit-il si souvent le spectacle de ses divisions et de son impuissance ?* » écrivait alors cet homme politique de talent.

Chaque fois que l'État s'empare à juste titre d'un problème, il court le risque d'être victime de ses propres pesanteurs. L'URSS, elle aussi, fut victime de la pyramide inversée. C'est-à-dire des empilements administratifs institutionnels inutiles. Tout comme la Monarchie française qui avait pourtant construit l'État moderne et qui mourut sous le poids des corps intermédiaires que la Révolution éradiqua avec la brutalité que nous connaissons. De tous les arts volés aux dieux par Prométhée<sup>7</sup>, la politique fut la seule à rester entre les mains de Zeus. C'est dire son aspect<sup>8</sup> divin et sanglant !

---

<sup>7</sup> Dans la mythologie grecque Prométhée, le prévoyant, est surtout connu pour avoir dérobé le « feu sacré » de l'Olympe pour en faire don aux humains afin qu'ils se protègent et survivent.

<sup>8</sup> *Ex Machina* Annie Collognat & Bernadette Choppin, page 12 Les Belles Lettres, 2020.

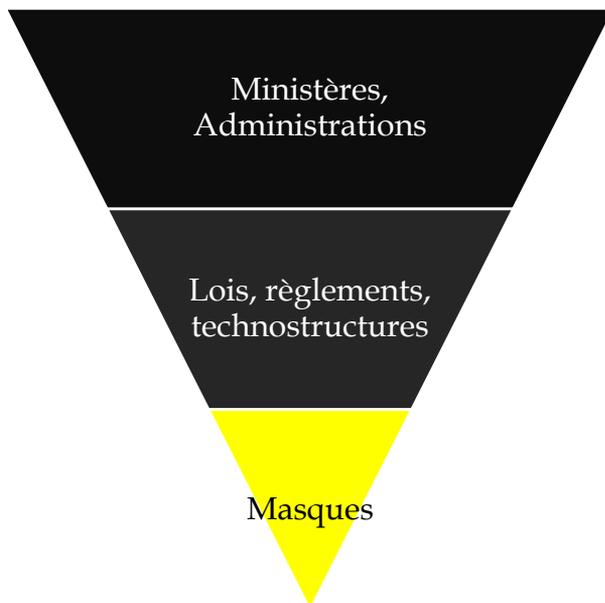


Figure n°3 la pyramide inversée

L'Histoire et la Cour de Justice de la République analyseront la chaîne des responsabilités et surtout les solutions envisagées pour y remédier<sup>9</sup>. Puisque l'on parle d'État et de politique, nous nous comparons souvent avec l'Allemagne. Celle-ci avec une administration moins pléthorique, des budgets comparables, assure souvent des prestations de meilleures qualités.

Le mammoth français se prend les pattes dans les rets de ses propres règles. Une abondance pathologique de lois, règlements et normes achève avec le *principe de précaution* de noircir le tableau. Il en vient même à

---

<sup>9</sup> Mise en examen de l'ancienne ministre de la Santé, Agnès Buzin, le 10 septembre 2021 pour mise en danger de la vie d'autrui.

imaginer juridiquement des lois contre des sentiments comme la haine ! Le ridicule côtoie le tragique. L'irréel prime sur l'essentiel ! Les technostructures administratives pléthoriques, juridiques, professionnelles, les contre-pouvoirs deviennent des fins en soi et passent leur temps à vouloir corriger les autres sans s'inquiéter de leurs propres erreurs<sup>10</sup>.

Plus personne ne pense aux masques. Le problème est devenu accessoire dans le fonctionnement du mammoth où trop d'administrations géraient la crise à venir<sup>11</sup>. D'ailleurs ce Léviathan,<sup>12</sup> cher à Thomas Hobbes, profite de la crise, appelle de ses vœux la création d'organismes supplémentaires, de nouveaux budgets, de nouveaux textes, de nouvelles normes, de nouveaux comités et sans doute quelque Haute autorité ou machin supplémentaire dirait, s'il était parmi nous, le Général de Gaulle !

---

<sup>10</sup> *Il y a-t-il une erreur qu'ILS n'ont pas commise ?* Pr Christian Perronne chef du service des maladies infectieuses de l'hôpital de Garches. Albin Michel, 2020. *Covid 19 l'union sacrée de l'incompétence et de l'arrogance.*

<sup>11</sup> Le ministre de la Santé- Le directeur Général de la Santé- La direction de Santé Publique France- Le Directeur de la Haute Autorité de Santé - Les Directeurs des Agences Régionales de Santé- Le Directeur de l'Agence nationale Sanitaire- La Direction de l'Alliance Nationale pour les Sciences de la Vie et de la Santé : Épidémiologie-France- Le Centre National de Recherche Scientifique en Virologie Moléculaire - L'agence Nationale de sécurité du médicament et de la Santé. Un nombre d'Infectiologues Parisiens incroyablement élevés que l'on voit défiler dans les médias. Il est d'ailleurs question de créer, Le Haut-Commissariat de lutte contre les Épidémies, Le Haut Conseil de Veille Sanitaire, L'agence Nationale de Sécurité de Logistique Médicale, etc. Jusqu'où irons-nous dans cette boulimie incessante du toujours plus ?

<sup>12</sup> *Le Léviathan* est dans la Bible un monstre mythologique et maléfique prenant différentes formes (serpent, dragon, crocodile) et représentant le danger absolu pouvant conduire à l'extermination de la terre. Dans la Bible le Léviathan est un monstre marin à plusieurs têtes.

## La démocratie bloquée

L'opinion déboussolée a du mal à comprendre ce qui se passe. Or l'État n'a pas d'excuse. Car il dispose de tous leviers et services nécessaires pour s'occuper de cette affaire de masques, d'incubateurs, de tests performants de vaccins comme de nombreux autres problèmes. Il est temps de remettre la pyramide à l'endroit et de placer au sommet la résolution du problème avec les moyens du bord. Mais Léviathan préfère financer l'empilement des technostructures qui serviront *d'écrans douillets* à des egos, des intérêts inavoués et parfois inavouables. La faute ne reviendrait pas aux élites censées gouverner mais aux contribuables récalcitrants.

Nous sommes au cœur du « Mal français ». L'un des auteurs de cet ouvrage fut chargé dans le cadre de la politique publique d'intelligence économique entre 2003 et 2010 de conduire un programme sur la télésanté.

Au départ le problème visait la réduction des coûts de la Sécurité sociale, de l'Assurance maladie. Nous nous sommes alors aperçus que la France disposait des technologies et des compétences utiles. Les solutions françaises trouvaient d'ailleurs des applications remarquables dans des pays comme le Chili ou la Norvège où une géographie toute en longueur et des routes paralysées l'hiver par la neige et le verglas rendaient la télésanté particulièrement utile et efficace.

À la demande du Haut responsable pour l'Intelligence économique tous les secteurs privés et publics participaient aux réunions dans une ambiance très inventive. Des diversifications, des anticipations, des différenciations imaginées lors des conversations et des débats aboutissaient à des projets de partenariats, à la création possible de startups ou d'applications révolutionnaires.

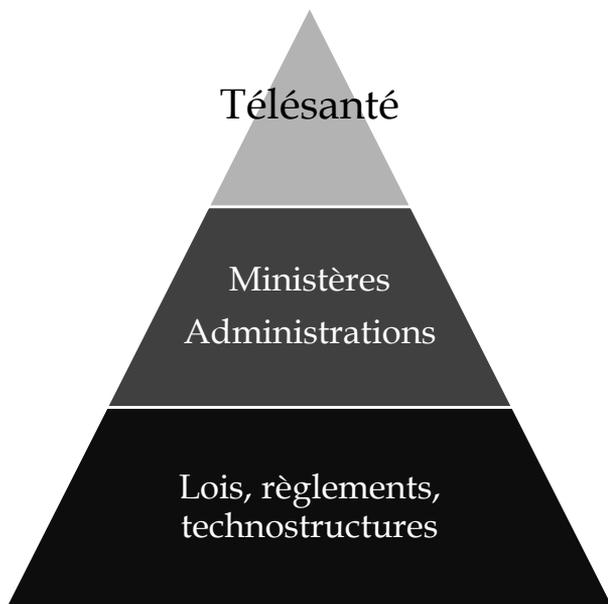
Et puis Léviathan a commencé à poser sur la table des questions de conformité moins sur les innovations projetées que sur le fait de savoir qui en contrôlerait l'application, quels ministères et au sein des ministères quelle grande direction aurait son mot à dire. Le mammoth pour sécuriser les avancées a sollicité des expertises. Il a mis en avant la nécessité de cadres juridiques structurants qu'il fallait construire d'abord pour aller de l'avant. Il était important de savoir qui allait faire quoi et comment ? On s'est mis à parler de décrets, de concurrence, de conformité européenne.

Sous des apparences de bonne volonté et avec des intentions a priori louables, comme dans l'affaire des masques, la télésanté est passée du stade de projet ambitieux à celui de prétexte pour une administration à s'imposer face à une autre. Pour des écoles de pensées informelles de barrer la route à d'autres écoles comme dans le cas de la chloroquine, des tests ou des frontières. De fil en aiguille les bonnes volontés se sont lassées, l'ambiance est passée de l'enthousiasme à l'ennui juridico-administratif. Le projet politique s'est enlisé et a fini par disparaître. Étouffé dans l'œuf.

Il est temps de remettre la pyramide à l'endroit, de placer les projets ou gestion de crise au centre d'une intelligence collective libérée des pesanteurs et des luttes internes qui viennent d'être dénoncées. Les intelligences

individuelles, les compétences, les savoir-faire utiles, qui peuplent les administrations et les territoires doivent exploser les bureaucraties sclérosées, tatillonnes et handicapantes. Il faut faire la révolution dans les têtes avant qu'elle ne se fasse dans la rue.

Cette révolution n'est pas une vue de l'esprit, elle existe. Elle s'apparente au management par projet utilisé dans de nombreuses industries. Elle n'abolit pas les technostructures qui gardent leur utilité mais elle les court-circuite. Elle les soumet à l'imagination qui voit venir la prochaine crise et sa résilience. Il faut pour cela une autorité forte et légitime qui ne peut être que politique voire terrifiante. Jupiter reste le recours. Il dispose de la foudre constitutionnelle capable de faire sauter les verrous et les silos qui bloquent la communion des intelligences. Un pouvoir qui ne fait plus peur, ménage la chèvre et le chou, dessert et mine insidieusement la démocratie. On le vérifie tous les jours dans le domaine de la santé comme de la sécurité et de la justice par exemple.



*Figure n°4 la pyramide à l'endroit*

Pour remettre la pyramide sur sa base on s'inspirera de ce que font les entrepreneurs qui changent le monde plus que les politiques qui légifèrent par opportunisme émotionnel à propos de tout et de rien et commentent. Les citoyens ont plébiscité Franky Zapata, l'homme volant, jeune sportif français vedette du 14 juillet 2019 qui est décédé lors d'un entraînement à Dubaï à l'âge de 36 ans. Un symbole. Les élus, qualifiés de politiciens, perdent la confiance des citoyens sous l'effet de multiples facteurs dont l'impuissance à régler les problèmes quotidiens des gens. Combien de fois entendons-nous : « Ils ne font rien pour nous, ils parlent mais n'agissent pas ». Or c'est d'actions et de solutions dont nous parlons ici. Plutôt que de discours prophétiques nous traitons du réel.

Le premier maître mot de l'intelligence politique est la simplification. Le Léviathan est aux prises avec de multiples contradictions. Il comprend mal le monde qui vient. Ses institutions et ses process sont trop compliqués. Il devient illisible aux yeux des contribuables électeurs. Il est également autiste. La fracture entre les élites et le peuple s'accroît. Ce que l'on appelle le populisme ou les gilets jaunes résulte de la pyramide inversée. Des gouvernants numériques, robots, algorithmes et systèmes experts, aggravent la situation et décident à notre place.

Le seul élu à tirer son épingle du jeu est le maire du village<sup>13</sup> ou de la ville à taille humaine, il nous servira de modèle. Dernier héros de la démocratie de terrain, il tire sa légitimité du faire. Son langage est audible, il parle d'action immédiate. Ce petit livre ne prétend pas rendre la politique plus intelligente mais mieux informée, plus réactive, concrète et collective. En ces temps de crise, il est urgent de resserrer les liens entre gouvernants et gouvernés, d'anticiper et d'inventer des histoires partagées.

Le modus operandi de l'intelligence politique que nous proposons est issu du concept d'intelligence économique. Il inaugure un cycle permanent de questions et de réponses. Ce cycle est servi par la maîtrise des sources d'informations, la mémorisation des savoirs et leur analyse.

Il prouve son efficacité dans le monde économique, celui des ingénieurs et des scientifiques. Les grandes réussites asiatiques dans ce domaine sont nées de la

---

<sup>13</sup> Bien qu'il subisse de nombreuses agressions, violences et outrages 234 depuis le début de l'année 2020 contre plus de 388 en 2019.

coordination de multiples intelligences reliées en réseaux à la fois verticaux et horizontaux.

Dans ces cultures, ce que l'on appelle l'intelligence économique fait partie de l'intelligence politique. Il n'y a pas de différence entre les deux mais une vision à 360° permettant de prévoir, de décider et d'agir au bon moment au bon endroit. D'évaluer les résultats. Cette manière d'appréhender le réel ne nous est pas étrangère mais nous peinons lorsqu'il s'agit de passer à l'acte.

L'information pertinente est facile d'accès la plupart du temps. Les compétences nous entourent, les sources de données utiles se multiplient. Nous verrons comment associer les intelligences d'un territoire à la résolution de ses problèmes : dépollution des eaux et des sols, réindustrialisation, préservation de la flore, de la faune, reboisement, réhabilitation des terres, rentabilisation du patrimoine, mobilité des personnes âgées, attractivités diverses, etc.

Notre expérience dans les secteurs publics et privés, les audits conduits dans les entreprises et les administrations nous encouragent à promouvoir cette démocratie entrepreneuriale. Des carrières dans les secteurs régaliens soutiennent le regard porté sur la gouvernance des territoires. De nombreux exemples nous ont confirmé dans l'idée que la politique n'est pas à réinventer. Il suffit de la voir sous un autre angle, d'une manière inhabituelle. Ce livre est un regard sur nos problèmes et une manière collective de les aborder.

## Les prérequis

L'intelligence politique suppose des prérequis au nombre desquels figurent le recueil de données exactes,<sup>14</sup> leur analyse et la prise en compte de tous les aspects émotionnels mis en lumière par les neurosciences et les processus de décision. Étant affaire d'hommes et de femmes, la politique est faite de chair et de sang, d'empathie et d'antipathie, de biais cognitifs, de dissonances, d'émotions, d'intuitions fugaces, de valeurs. Lors de la crise sanitaire le port des masques, la mise en place des tests, la fermeture des frontières et des commerces, les confinements, les vaccinations, les déconfinements ont tour à tour été contestés ou validés de différentes manières. Souvent par les mêmes personnes.

La donnée exacte ou tendant à l'exactitude, à tout le moins honnête, ne garantit pas forcément la bonne

---

<sup>14</sup> Selon la dernière étude internationale de Global Advisor d'Ipsos du 27 octobre 2020 seuls 15 % des Français se disent prêts à payer pour avoir de l'information sûre. La moyenne mondiale se situe à 27 %. En Europe, 34 % pour les Suédois, 32 % pour les Néerlandais et 25 % pour les Polonais. Nous sommes au même niveau que les Japonais ou les Russes qui sont eux aussi réticents à vouloir payer. Bien que 40 % cherchent des informations « dignes de confiance » les français sont à 57 % opposés à payer pensant que l'univers numérique doit rester gratuit. En *Intelligence économique* comme en *intelligence politique* l'information produite (sourcée, documentée, actualisée, vérifiée, recoupée et fiable) par le système a un coût de revient bien réel et une vraie valeur marchande.

décision mais « *L'homme qui détient une mauvaise information prend toujours une mauvaise décision.* », écrivait Colbert. La modification accélérée de la réalité rend l'exercice difficile voire impossible. Crise et communication de crise doivent être anticipées simultanément. La divergence entre les deux est un défaut classique confirmé une fois de plus lors de la Covid 19 où la communication politique fut erratique et chaotique.

Les données doivent être réévaluées en permanence. Faute de quoi les intelligences artificielles faibles et fortes<sup>15</sup> qui les exploitent démultiplieront les erreurs et aggraveront les crises. C'est ce que font les services de renseignements pour les États et les systèmes d'intelligence économique pour les entreprises. L'intelligence politique débusque la désinformation, les fakes news et surtout la mésinformation. Les données, si massives soient-elles, ne parlent pas de tout. Il existe des continents informationnels invisibles où le crime, le terrorisme, l'esclavage, la condition des femmes et celles des enfants premières victimes de la Covid19, ne laissent pas de trace. D'autres cultures interprètent différemment les mêmes réalités.

Le politique avant de fréquenter les données fréquente l'ignorance car c'est dans la question que loge le stratégique. La réponse est technique et relève de l'intelligence artificielle. *Le savant n'est pas l'homme qui*

---

<sup>15</sup> Intelligence Artificielle : *IA faible* : capable de simuler l'intelligence humaine pour effectuer une tâche déterminée *IA Forte* : générique et autonome qui pourrait appliquer ses capacités à n'importe quel problème répliquant en cela une caractéristique forte de l'intelligence humaine, soit une sorte de « conscience » de la machine. ». Ouvrage CNIL : « Comment permettre à l'homme de garder la main ? ». - Les enjeux éthiques des algorithmes et de l'IA - décembre 2017.

*fournit les bonnes réponses, c'est celui qui pose les bonnes questions* écrivait Claude Lévi-Strauss. Gaston Bachelard complétait : *toute connaissance est une réponse à une question*. Cet aller et retour permanent caractérise la démarche. Un proverbe chinois dit que *connaître son ignorance est la meilleure part de la connaissance*. Cette posture est à la source des nombreuses réussites de l'économie politique chinoise qui s'interroge sur les routes de la soie en 2035...

Le savoir actualisé est une arme, il est la ressource centrale de la destructivité, autant que de la productivité. Les informations dépolluées de leurs biais cognitifs et mises en regard des problèmes deviennent *organisantes et autonomisantes* souligne Alvin Toffler. Elles éclairent des solutions. Les données interrogées par les non-experts et commentées par les sachants transforment les connaissances en décisions puis en actions. Auguste Comte sans parler d'intelligence politique en donnait la clé : *veiller à toujours savoir pour prévoir afin de pouvoir*.

Nous vivons l'émergence d'une démocratie apprenante, innovante souvent brouillonne, ce qui n'est pas grave. Les neurosciences cognitives, la biopsychologie, la psychologie cognitive montrent des liens avérés entre les concepts d'émotion, de cognition et les prises de décision. Cette tendance est confirmée par les crises. Nous sommes au cœur de la cité c'est-à-dire au cœur d'une intelligence collective.

Selon A. Damasio dans *L'erreur de Descartes, La raison des émotions*, l'humeur, l'intuition, les biais cognitifs, les dissonances cognitives, la mémoire, les neurones miroirs et fuseaux influencent et expliquent les processus décisionnels. Ils influencent au même titre l'acceptation des décisions par les citoyens. Une bonne décision est une décision comprise et acceptée. La mutualisation

intégrative et systémique des connaissances et des sentiments fusionne le rationnel et l'irrationnel.

Ces deux processus sont le cœur de toute politique. En réalité ce que nous appelons ici intelligence politique existe depuis la nuit des temps. Elle est curieuse de tout, avide d'innovations et de savoirs. C'est un système cognitif, une vision holistique de la cité car, au-delà des éléments qui la composent il faut tenir compte des relations qu'ils entretiennent entre eux. Une crise sanitaire peut entraîner une crise hospitalière qui impacte l'ordre public puis la vie économique, sociale et la vie municipale. Les séparations sémantiques s'effondrent.

Depuis l'Antiquité, l'*affectio societatis*<sup>16</sup>, l'évergétisme<sup>17</sup>, l'amour de la patrie, la reconnaissance mutuelle des citoyens sur les cirques et les théâtres lors des cérémonies civiques tiennent la cité debout. Ils constituent le ciment invisible sans lequel les institutions administratives, juridiques, civiles et militaires, ne survivent pas. C'est ce liant invisible que recherchent aujourd'hui les marques, les entreprises, les acteurs économiques et tous les élus politiques.

La disparition de l'*affectio societatis* équivaut à la victoire de la défiance sur la confiance. Sans histoire commune et sans émotions, la politique devient un art insipide, inopérant. Les réformes tombent du haut et à plat. Lorsque le Général de Gaulle disait qu'en politique il n'y a rien de sérieux sans que le sang coule, il se référait

---

<sup>16</sup> L'*affectio societatis* : Définition d'origine latine qui désigne la volonté commune entre plusieurs personnes physiques ou morales de s'associer, c'est sur le plan juridique une « volonté d'union » et une convergence d'intérêts dans le cadre de la constitution d'une société.

<sup>17</sup> *Évergétisme* : faire profiter les autres de sa richesse. Ce terme vient du grec « faire du bien ».

à cette force invisible. Sans admiration, sans convictions fortes il n'y a pas de Démocratie ou de Monarchie qui tiennent. Ces réalités choquent un Occident qui ne sait plus d'où il vient et encore moins où il va !

En démocratie il appartient à l'élu, de proposer des solutions crédibles aux problèmes du moment. Les intérêts divergents des uns et des autres étant mieux éclairés, des compromis deviennent possibles. La politique n'est-elle pas l'art du compromis ? Les données débattues transforment les blocages en compréhension. Sur l'agora l'orateur ne recevait-il pas des acclamations en échange de ses explications ? Rien n'a changé. Le rationnel n'est pas forcément ennuyeux et l'irrationnel peut être canalisé. Le mélange des deux est consubstantiel à la politique. Depuis toujours.

Nous présentons ici un concept dérivé de l'intelligence économique qui fait chaque jour ses preuves dans l'entreprise. Nous décrivons une manière d'agir et de penser au service d'objectifs débattus par les citoyens, critiqués, analysés et votés par les assemblées politiques.

### *Pensée analytique et systémique*

L'analyse cartésienne a fragmenté les connaissances en une multitude de disciplines séparées. Cette manière de voir le monde procède des sciences dites de l'ingénieur. C'est un schéma rigide et déterministe qui peine à englober l'ensemble des aléas culturels, sociaux, religieux, politiques, d'intensités et de configurations variées. Il ignore les malveillances et les réactions

épidermiques, les rivalités d'ego, les non-dits, les ressentis, qui ruinent les meilleures politiques. L'actualité nous le démontre chaque jour. La femme de César a autant d'importance que son programme !

L'intelligence analytique segmente les problèmes autant que la réflexion. Elle perçoit moins les situations imprévues et anxiogènes. Or c'est dans ces environnements que naissent les problèmes et que résident souvent les solutions. La domination de l'école cartésienne, par manque de fluidité, freine le passage d'un registre à un autre. L'accessoire et le périphérique agacent la pensée analytique concentrée sur le métier, la spécialité.

Or l'agrégation des interactions nécessitent une approche globale et systémique. Il en est de même pour la gestion des risques et des opportunités dans les territoires. Le multiculturalisme, les séparatismes, les communautarismes, la fragmentation sociologique, *l'archipellisation de la société* selon l'expression de Jérôme Fourquet appellent des approches pluridisciplinaires.

La pensée analytique et matérialiste hésite devant l'approche globale où tout est relié. La percée des écologistes lors les élections municipales de 2020 dans les grandes agglomérations est un symptôme parmi d'autres de cette attirance pour une harmonie salvatrice, une sorte de panthéisme. Une nouvelle religion, avec ses sacrifices, son refus de la croissance, se substitue à la pensée matérialiste et scientifique. Pour le meilleur et pour le pire.

Les dieux sont de retour à travers un polythéisme balbutiant mais adapté à un monde angoissé. Relier les dieux et les démons afin de les apprivoiser fut à l'origine de la religion civique qui mélangeait politique et sacré. Politique et sacré qui subsistent encore dans certaines

religions enclines au prosélytisme. L'Histoire ne se répète pas, elle balbutie mais les mêmes causes produisent les mêmes effets.

Les décideurs politiques peinent à accorder des intérêts divergents et mouvants et craignent de se contredire. Ils se réfugient dans le « dicible » pour commenter ce qu'ils ne maîtrisent pas. N'ayant plus droit à l'intimité ni à l'oubli ils sont démentis par leurs affirmations précédentes. La communication professionnalisée et formatée remplace la gouvernance. Mais parler pour ne rien dire ne dure qu'un temps ! Surtout lorsque le gâteau de la croissance se réduit et qu'il faut faire des choix.

Il en résulte une défiance croissante envers des élites qui renoncent à gouverner des mammoths devenus indomptables. Alors qu'il fallait moins de dix milles fonctionnaires pour gouverner un Empire romain de 65 millions d'habitants, il en faut 300 fois plus pour gouverner une France de 67 millions répartis sur un territoire beaucoup plus petit. Comparaison n'est pas raison, certes, mais l'Antiquité avait ses modernités et déléguait ses problèmes aux acteurs de terrain.

Notre complexité démocratique conduit à des explosions violentes, quasi insurrectionnelles du type « Gilets jaunes » mouvement protéiforme dont l'élément déclencheur reste la surtaxation des carburants. Cette crise inédite dans sa durée et sa violence était prévisible à travers de multiples signaux émergents. La colère était perceptible et maintes fois signalée depuis 2009. Mais l'alerte, une fois encore n'était pas entendue et restait sans réponse. En politique, être intelligent ne suffit pas, il faut être malin.

Le lecteur intéressé se reportera à la lecture des signes annonciateurs des crises dans l'entreprise en

matière d'intelligence des risques dans le tome deux de notre ouvrage<sup>18</sup>. Les situations sont proches et les méthodes duplicables. Une intelligence politique finement renseignée est *une pythie* capable de lire les signes annonciateurs.

La somme des problèmes non reliés par une vision systémique devient une source de déflagrations en chaînes. La Covid 19 n'échappe pas à la règle. Une approche par l'intelligence des risques permettra d'en limiter les effets. Encore faut-il que les technostructures, les corps intermédiaires et les grands corps de l'État n'étouffent pas la démocratie du risque mais l'accompagnent. En devenant plus subtiles que compétents, ils devraient y arriver...

Nos élites ne manquent pas de patriotisme, mais ils l'oublent parfois et, force est de constater, que la France décroche dans de nombreux domaines. Elles sont enfermées dans le déni, écrit Nicolas Baverez. Ces élites engluées dans leurs certitudes n'ont pas une *vision globale* du réel. Elles anticipent peu ou mal. C'est pourquoi les peuples ont le sentiment d'avoir été dépossédés de leur souveraineté avec la complicité de dirigeants qui leur ont vendu Bruxelles comme une garantie de prospérité poursuit Marie-Françoise Bechtel.

Le modèle éducatif français peine à relever les défis qui assaillent le pays. Depuis le 17<sup>ème</sup> siècle, la France s'est dotée d'un remarquable appareil pédagogique qui classent les mathématiciens français parmi les meilleurs du monde<sup>19</sup>. Aujourd'hui la relève semble faire défaut

---

<sup>18</sup> Intelligence des risques Tome 1 le concept, Tome 2 la mission de protection, Bernard Besson & Jean Claude Possin 2<sup>ème</sup> édition IFIE 2008

<sup>19</sup> Jean-Pierre Serre - « le Mozart des mathématiques » fut à 27 ans le plus jeune lauréat de la médaille Fields et en 2003 le premier prix Abel de mathématiques

selon le dernier classement PISA qui nous place très peu au-dessus de la moyenne des pays de l'OCDE. Il n'en demeure pas moins que la façon de penser et d'agir induite par cet héritage trouve ses limites lorsqu'il s'agit de décider dans des environnements émotionnels, ethniques et communautaristes.

Le décideur affronte avec plus ou moins de bonheur « *la fluidité des changements et des circonstances* » souligne Joël de Rosnay dans son ouvrage de 2012 « *Surfer la vie ou Comment survivre dans la société fluide ?* ». L'approche systémique, permet aux élus de tirer le meilleur parti de leurs réseaux et des expertises. Loin de nous l'idée de rejeter la démarche analytique qui permet de résoudre beaucoup de difficultés. L'intelligence politique se caractérise par son goût pour les additions plutôt que les soustractions. Elle évite les raisonnements binaires qui éliminent en choisissant une manière de penser plutôt qu'une autre. Elle se reconnaît parfois dans le « en même temps ».

Grâce à l'approche systémique<sup>20</sup> les gouvernances anticipent les effets pervers de chaque décision. Trop de politiques publiques manquent cruellement d'évaluations et de mises en perspectives par rapport aux évolutions sociétales. En un temps où l'on exige beaucoup de nos élus, il est légitime de leur offrir un système de pilotage capable d'évaluer en temps réel les aléas comme *le score* de leur mandat électif qu'ils

---

(équivalent du Nobel) pour ses recherches sur la théorie des nombres. Au total plus de 11 médailles Field ont récompensé des mathématiciens dont le jeune et médiatique Cédric Villani (2010) qui dirige le prestigieux Institut Henri-Poincaré. Cette liste s'est enrichie de nouvelles personnalités depuis cette date. Sources Wikipédia et « Les très riches héritiers de Descartes » article du Time Magazine publié par le journal « L'Expansion de mars 2012.

<sup>20</sup> Voir annexe 1

pourront comparer à d'autres voisins ou similaires. L'intérêt général, auquel ils sacrifient leur vie privée, n'en sera que mieux servi.

## *Décision politique et consensus*

Décider au bon moment et fort d'un consensus démocratique est l'ambition sinon le rêve de toute politique. Or le temps politique doit s'accommoder des temps judiciaires, économiques, normatifs, informationnels, médiatiques, numériques, productifs, sociétaux et sécuritaires pour ne citer que ceux-là. La décision politique est toujours à contre temps de quelque chose ! Repousser les décisions en invoquant de bonnes raisons fait partie du jeu démocratique. La non-gouvernance s'accompagne toujours d'arguments raisonnables.

L'inaction génère un consensus supérieur à l'action ! Faire, réformer, transformer, évaluer inquiètent. La démocratie est par nature conservatrice plus souvent qu'audacieuse. C'est Alexandre le Grand qui a changé la carte du monde, ce n'est pas l'agora. La démocratie aspire au confort dans l'égalitarisme. Une politique audacieuse est dangereuse. De tous les arts qui furent dérobés à Héphaïstos et Athéna, la politique resta seule entre les mains de Zeus. C'est dire son côté périlleux comme le soulignait Protagoras<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> *Ex Machina* p 12 Annie Collognat & Bernadette Choppin. Les Belles lettres 2020.

Aux temps désaccordés s'ajoutent les intérêts opposés des catégories et des réseaux divers, ceux de multiples lobbys antagonistes et concurrents. Ne rien faire permet d'avoir la paix. La discussion remplace la gouvernance. Clemenceau disait *lorsque je veux enterrer un problème je crée une commission*. La recette marche encore. Commentaire et tranquillité se tiennent par la main pour accompagner la démocratie vers l'impuissance. C'est le temps des autruches ! L'Histoire est pleine d'exemples qui en général se terminent mal. La décapitation de Samuel Paty devant son école est un signe avant-coureur parmi d'autres que nous refusons d'entendre et de voir parce qu'il sort de notre perception de la réalité.

Gouverner par gros temps est un exercice solitaire et angoissant. À la responsabilité politique des dirigeants s'ajoutent de plus en plus celle de leur responsabilité pénale. Elle les tétanise. On ne compte plus les hommes politiques ayant maille à partir avec la justice. Les données, désormais accessibles à tous les mènent devant les tribunaux. L'homme et la femme politique n'ont même plus droit au mensonge, cette faveur que Platon accordait aux dirigeants de la cité.

Il faut avoir la foi chevillée au corps pour entrer dans cette carrière. À quelques rares exceptions, les élus méritent l'estime de leurs concitoyens. Les menaces physiques ou verbales, les agressions et saccages de leurs permanences ou domiciles sont prévisibles dans un Etat républicain qui ne sait plus se faire respecter. Ils sont néanmoins ignobles et intolérables en démocratie. Dans la cité antique les magistrats avançaient précédés des licteurs portant la hache entourée de verges. Une démocratie sans autorité est dépourvue de sens, elle ne croit plus en elle-même.

Pensons au maire de nos petites communes, engagé dans une action qui relève du sacerdoce. Pour une reconnaissance incertaine, une vie personnelle amputée, ils prennent des risques de plus en plus grands. Confrontés au quotidien, jugés en permanence, ils sont plus que nos dirigeants nationaux amenés à assumer leurs décisions. Impressionnés par le train de vie de l'État central ils vivent de plus en plus mal la maigreur des budgets locaux. Une insurrection girondine gronde déjà. *Vox populi vox Dei*, écrivait Alcuin à Charlemagne.

Réfléchissons aux signes et au risque de tarissement des vocations politiques. Le phénomène existe, il est palpable et mesurable même pour les ministrables. Les talents exempts de cynisme se font rares. L'accroissement des responsabilités pénales et le désintérêt des citoyens affaiblissent la qualité des vocations. C'est un vrai problème. L'emprise du judiciaire qui sanctionne ou dispense trop tard parallèlement aux médias qui parlent trop tôt sape la confiance dans l'exécutif. Un conflit est en germe entre les « trois pouvoirs ». Or l'autorité judiciaire, non élue, rarement responsable pour beaucoup de nos concitoyens, n'est pas le *Pouvoir judiciaire*.

Les juges ne doivent ni gouverner ni faire la loi. Ils doivent se contenter d'être « la bouche de la loi ». Sinon, de dérives en dérives, ce conflit latent pourrait se résoudre dans une sorte de violence constitutionnelle. L'élection au suffrage universel doit demeurer « sacrée », seule source de pouvoir. La primauté démocratique ne s'incline pas devant un gouvernement des juges, des experts, des normes voire des traités européens.

Un autre danger menace la politique. Les décisions se robotisent à partir du volume des données recueillies, analysées et comparées dans le temps. Les intelligences artificielles en établissant des corrélations deviennent

prédictives puis prescriptrices. On peut s'en réjouir comme s'en inquiéter. Dans la médecine, la finance ou la gestion des ressources humaines, les décisions s'automatisent comme dans les usines digitalisées et les « villes connectées ». La démocratie court le risque d'une dépossession automatisée.

Les centaines de milliards d'objet connectés nous menacent d'une pandémie beaucoup plus grave, l'effondrement d'Internet. Le réseau avait été conçu au départ pour être libre et ouvert. La sécurité globale du système qui n'a pas varié dans ses fondements, s'en trouve fragilisée. Il peut très bien ne plus supporter le surcroît des tâches que nous lui confions. Terminer la décennie qui commence à la bougie serait affligeant. Des systèmes alternatifs existent. Osons anticiper les remèdes qui seront porteurs d'innovations. N'attendons pas car comme l'écrit Talleyrand « *Quand il est urgent c'est déjà trop tard* » ! Nos ingénieurs et informaticiens qui furent, on le sait trop peu à l'origine d'Internet y songent.<sup>22</sup>

Après les robots et les algorithmes il faut s'intéresser aux technostructures et aux corps intermédiaires qui décident à la place du politique au nom de la science ou d'une expertise validée entre pairs. La crise sanitaire a été l'occasion pour ces pouvoirs de sortir de leur domaine de compétence pour entrer dans celui, de la décision politique. Embarrassés par des querelles d'ego, ils ont influencé et influencent encore des décisions tout en laissant apparaître d'affligeantes querelles d'experts.

Beaucoup de citoyens étonnés y ont vu la défense d'intérêts personnels ou catégoriels au détriment du bien commun. Lorsqu'en Europe face au même danger des

---

<sup>22</sup> Louis Pouzin inventeur du datagramme en 1973.

pays adoptent des mesures radicalement différentes en termes de port du masque, de dépistage, de soins, de fermeture des frontières, de confinement ou de déconfinement on voit bien qu'il manque un État stratège européen. Le politique pour rester crédible doit dominer les technostructures. Ce qu'il fait peu ou mal. Or le politique ne dure qu'un mandat ou deux alors que les technostructures se reproduisent.

Les institutions grecques ou romaines qui nous ont légué la démocratie et l'État reposaient sur la participation du plus grand nombre à des cultes, à des émotions politico-religieuses. En Asie, ce sentiment d'appartenance, invisible aux analyses chiffrées, perdure. Il explique en partie le basculement du monde vers l'Est. L'Occident individualiste et matérialiste s'attache à la défense des droits contradictoires de la personne.

Les droits de l'homme et la satisfaction du « moi je » passent avant ceux de la société. La défense des égoïsmes et des particularismes prime sur le collectif et le bien commun. L'idée de groupe solidaire et historique nous est devenue presque étrangère. Les pays européens qui ont fermé leur frontière lors de la crise sanitaire ont été mal vus par les Européens.

Or un État est par essence l'incarnation du groupe. En 1998 André Comte-Sponville<sup>23</sup> écrivait : « *La grande affaire de l'État, c'est la régulation et la socialisation des égoïsmes. C'est pourquoi il est irremplaçable. La politique n'est pas le règne de la morale, du devoir ou des bons sentiments. Elle est la résolution des rapports de force et d'opinions, des conflits d'intérêts. C'est un égoïsme intelligent et socialisé.*

---

<sup>23</sup> *Pensées sur la Politique* André Comte-Sponville, Albin Michel février 1998

*Puisque nous sommes tous égoïstes, autant l'être ensemble et intelligemment* ». L'État, est une solidarité opposée aux états concurrents, aux sociétés porteuses d'autres valeurs que les nôtres comme le rappelait Carl Schmitt dans sa *théologie politique*.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> *Théologie politique* Carl Schmitt, Gallimard, 1988



## La fabrique des solutions

Depuis Sumer et l'Égypte, la politique fabrique des solutions ou des remédiations, des résiliences. Cette fabrication utilise des éléments fondamentaux rarement analysés par les politologues. Ils sont pourtant le ciment invisible des égoïsmes évoqués plus haut.

La fabrique des solutions commence par un consensus plus ou moins fort autour du problème. L'adduction d'eau potable est-elle un souci pour les habitants de la commune ? La constitution d'un lot de masques est-elle un vrai ou un faux problème ? L'immigration est-elle une chance ou un risque ? Aucune solution n'est viable si les acteurs politiques ne s'accordent pas sur l'existence même du problème. Les partis politiques, les associations citoyennes, les forums de toutes natures, servent à rendre compte des différentes facettes d'une même question. À eux, l'honneur de décanter le débat public pour amener les problèmes à la validité démocratique.

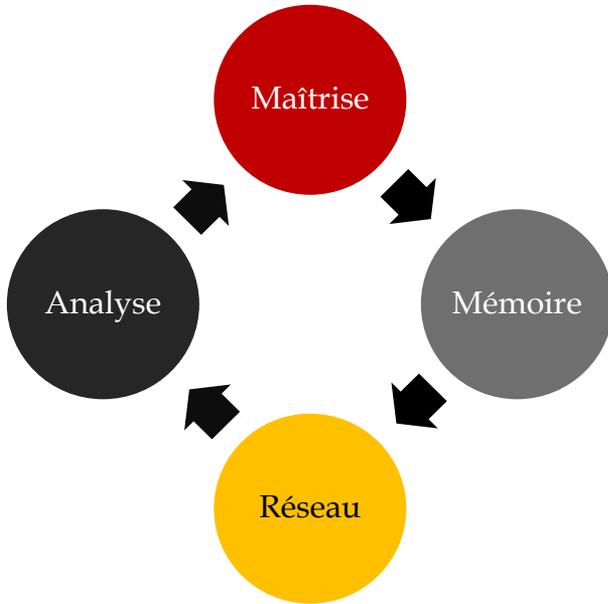
Une solution qualifiée d'impossible provient souvent d'un problème mal exprimé ou posé de manière incomplète. Depuis la nuit des temps l'examen sous toutes ses coutures d'une difficulté peut la réduire à une peur injustifiée. Ou à un faux problème. Cinq siècles avant Jésus-Christ, Lao Tseu disait : *Les choses ne changent pas, change ta manière de les voir, cela suffit !* Si le problème demeure après examen, la fabrique de solution devient

légitime. La politique embraye alors sur des réalités. Le réel existe comme dirait Michel Onfray.

La fabrique élabore des consensus provisoires autour de solutions à partir de données vérifiées servant une pensée analytique et systémique. Cette intelligence collective repose sur la *maîtrise de la mémoire* qui traite de l'information écrite, *des réseaux* qui traitent de l'information orale et des *capacités d'analyse* qui transforment l'information en connaissance et anticipent les nouveaux problèmes.

Chaque citoyen concerné par la résolution d'un problème peut s'inscrire librement dans la mémoire, c'est-à-dire conduire une veille, une vigilance à partir d'outils numériques. Il peut s'inscrire dans les réseaux dédiés à la recherche d'informations orales sur la dépollution des eaux usées, ou la fabrication de masques de protection, etc. Des circonstances particulières ou une expertise dans un domaine peuvent l'inciter à mettre son nom dans le collège des analystes qui valideront les réponses ramenées par la mémoire ou les réseaux.

Chacun peut, s'il en a le loisir ou l'envie, maîtriser un sous-système, une sous-fabrique de solutions en associant la mémoire, les réseaux et les capacités d'analyse des autres sur l'utilisation d'un nouveau moyen de transport ou la transformation d'un chalet communal en maison médicale. La fabrique des solutions est une manière d'agir et de penser paramétrable à l'infini.



*Figure n°5 la fabrique des solutions*

La fabrique est immédiatement compréhensible car nous sommes tous des êtres politiques. Chaque matin nous nous posons une question à propos d'un problème, d'une attente, d'un besoin ou d'un désir. Nous sommes en mesure d'effectuer une veille, de solliciter des réseaux. Nous sommes capables de réfléchir et d'analyser, de convoquer des expertises. Nous sommes des maîtrises permanentes de l'information, des fabricants de connaissances, des producteurs de microdécisions. Nous en fabriquons plus de 6000 chaque jour selon les neuroscientifiques.<sup>25</sup>

---

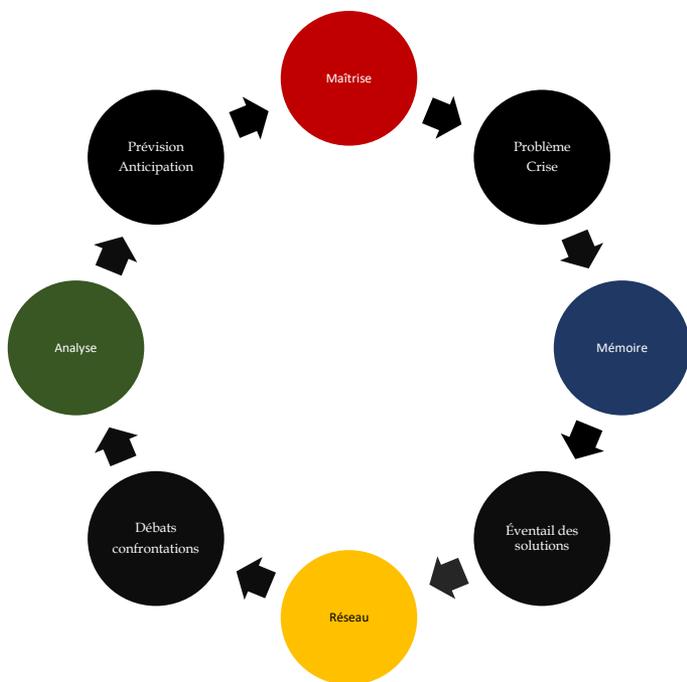
<sup>25</sup> Il s'agit de décisions banales et automatiques comme : marcher, se reposer, s'asseoir, étudier, s'informer... Selon de récentes études scientifiques plusieurs fonctions cérébrales (cerveau cognitif, émotionnel, limbique, le cortex

Il n'y a aucune différence, sinon de taille, entre notre fabrique de solutions personnelles et celle de la cité ou du territoire dans lequel nous vivons. La seule différence réside dans notre agilité car nous faisons très vite et inconsciemment ce que le territoire fait lentement parce qu'englué dans des habitudes, des contradictions, des règlements, des pyramides inversées.

Rien, depuis la découverte du feu et de l'invention de l'écriture n'a changé dans la manière de faire de la politique. Les technologies de l'information ne sont que des prothèses sur les alphabets et les chiffres, seules vraies innovations de rupture. Déjà usité à la cour de Ramsès II au 13ème siècle avant notre ère, la curiosité partagée bénéficie aujourd'hui de la digitalisation. La démarche est cependant immuable. Elle consiste à anticiper des problèmes grâce à la maîtrise de l'information écrite et orale, pour oser des décisions bénéficiant du consensus des dieux.

---

cingulaire, l'hypothalamus, l'amygdale, l'aire de Brugmann) sont mobilisées au cours de la prise de décision.



*Figure n°6 la fabrique des consensus*

La fabrique des solutions et des consensus est un outil d'anticipation et de résilience des territoires. Surtout après une crise. La connaissance produite l'est toujours au moindre coût en faisant appel aux expertises de proximité comme à celles situées très loin. En étendant l'usage du télé travail et de la digitalisation, la crise a accéléré l'utilisation des outils permettant la mise en place des *figures n°5 et n°6*. Les fabriques agissent localement mais pensent globalement. Elles sont duplicables au niveau de chaque département ou région. Le nombre et la nature des veilles dépendent des problèmes recensés et validés.

La fabrique des solutions est un concept opératoire, un costume taillé aux mensurations exactes du territoire dans une étoffe solide puisqu'il y a consensus autour des finalités. En dehors des problèmes immédiats provoqués par une situation d'urgence, la fabrique revisite les choses qui vont bien pour les rendre plus efficaces. Les transports, la santé, les écoles, la sécurité des installations, la préservation de la biodiversité, les maladies phytosanitaires, la maîtrise de la délinquance, la qualité de l'air et de l'eau, la prévention des risques environnementaux, le maintien des emplois, sont traités comme autant de solutions provisoires susceptibles d'améliorations innovantes. En politique une solution n'est jamais définitive, un débat n'est jamais clos.

Avant d'aller plus avant il est utile de revenir sur quelques définitions fondamentales qui sont le grain à moudre de la fabrique. Information, savoir et connaissance ne sont pas la même chose. L'information est ponctuelle, le savoir comme la connaissance sont reproductibles.

Concernant l'information, la fiabilité des sources est un problème politique majeur. Trop d'éditeurs ou distributeurs d'informations tronquent, biaisent, dénaturent ou dévoient les messages et les données à des fins idéologiques, médiatiques,<sup>26</sup> économiques ou financières. La neutralité n'existe pas plus que

---

<sup>26</sup> À propos d'insécurité ou d'une certaine « bien-pensance » : certains médias ou journalistes, pour ne pas « alimenter le populisme », invoquant leurs « *responsabilités civiques* » - « vont même jusqu'à changer le nom des suspects lors de violences jugées « ordinaires. » Article du Figaro dans -Opinions- du 29 août 2020 de Mathieu Bock-Coté « *Déni d'ensauvagement* ».

l'objectivité. La crise sanitaire nous a appris que les arguments scientifiques comme les statistiques n'étaient pas exempts d'intérêts ni d'arrière-pensées.

Chaque territoire identifie les experts capables de vérifier les motivations des émetteurs et des distributeurs. La donnée ne peut être séparée du contexte dans lequel elle est produite. Elle n'est jamais totalement neutre. Toute information par nature a une histoire, des paternités et des finalités qu'il convient d'identifier. Même des organes de presse réputés sérieux peuvent livrer des informations erronées, incomplètes ou fausses. (Ex : *The Lancet* annonce le retrait de son étude sur l'hydroxychloroquine) <sup>27</sup>.

L'information vérifiée doit satisfaire aux exigences de la Commission nationale informatique et libertés et se conformer au Règlement général européen sur la protection des données. <sup>28</sup> L'intelligence politique ne doit prêter le flanc à aucune critique ayant trait à l'utilisation des informations détenues sur les personnes. Un devoir d'éthique et de déontologie oblige les acteurs politiques à vérifier la nature des contenus qui en aucun cas ne doivent porter sur les orientations sexuelles, opinions

---

<sup>27</sup> *Le Monde* du 3 juin 2020 article de Hervé Morin. Coup sur coup, deux grandes revues médicales ont procédé à la rétractation d'articles ayant trait au Covid-19 « *The Lancet* » et « *The New England Journal of Medicine* ». À cause d'un problème méthodologique dans le recueil des données rapportées concernant un article publié le 22 mai 2020. *The Lancet* a retiré son article de ses colonnes. Étude portant sur 96 000 personnes suggérant que « ceux traités à l'hydroxychloroquine combiné à des antibiotiques comme l'azithromycine, présentaient un taux de mortalité supérieur et plus d'arythmies.

<sup>28</sup> Le règlement n° 2016/679, dit règlement général sur la protection des données est un règlement de l'Union européenne qui constitue le texte de référence en matière de protection des données à caractère personnel. Il renforce et unifie la protection des données pour les individus au sein de l'Union européenne. Wikipédia

religieuses, syndicales ou philosophiques des personnes. Aucun profil psychologique ou médical ne rentre dans la mémoire de l'intelligence politique conformément à la loi et à la jurisprudence.

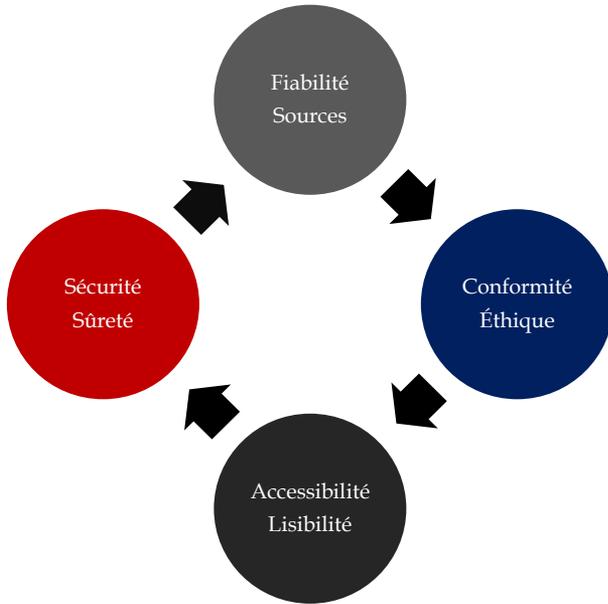
La fiabilité et la conformité rendent possible l'accessibilité de l'information à ceux qui en ont besoin pour résoudre un problème. Cette accessibilité repose également sur la lisibilité par des non-spécialistes. Ce qui implique, des rapports d'étonnement, des synthèses, des résumés clairs et concis. Chaque note d'information ou rapport nomme le réseau de lecteurs et d'experts capables d'actualiser oralement les questions traitées dans le corps du texte. L'intelligence politique est un forum présentiel et digital, un aller et retour permanent un *cycle de questions-réponses*<sup>29</sup> entre l'oral et l'écrit.

L'accessibilité et la lisibilité impliquent la sécurité et la sûreté. Les systèmes d'informations doivent être sécurisés sur le plan technique et mis à l'abri des malveillances. Les territoires trouveront auprès des agences nationales comme l'ANSSI<sup>30</sup> ou auprès des préfetures, les relais capables de les conseiller. Sans confiance numérique de validation des sources informationnelles l'intelligence politique risque de se défaire.

---

<sup>29</sup> Se reporter à notre ouvrage cité en bibliographie, « *Du Renseignement à l'Intelligence économique* » seconde édition -Dunod 2001 qui explique et détaille de manière pédagogique le fonctionnement du concept : « mémoire, réseaux, analyse, maîtrise » ainsi que celui du « cycle des questions et des réponses ». Ensemble qui constitue un *véritable cerveau de survie* pour l'entreprise (IE) comme en politique (IP).

<sup>30</sup> Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information



*Figure n°7 les données de l'intelligence politique*

La solidité des consensus procède également de l'éthique et de la déontologie des élus, auxquels l'intelligence politique apporte un surcroît de pouvoir. Fort heureusement l'immense majorité de nos élus sont respectueux des lois et dévoués à l'intérêt général.

### *L'intelligence collective*

L'intelligence politique est une intelligence collective qui valide les problèmes, évalue leur urgence, leur gravité. Elle crée des consensus provisoires autour de solutions en chantier. Elle écoute les victimes ou les personnes concernées, dresse l'état des questions. Tous

les citoyens vivant sur le territoire sont informés qu'il existe un lieu, une adresse numérique où ils peuvent inscrire leurs noms et leurs coordonnées dans les cercles des *figures n°4 et n°5*. L'intelligence collective est composée d'hommes et de femmes ayant des noms et des prénoms, des visages. Nous passons de l'anonymat de l'isoloir à la visualisation des acteurs.

Le « On » se substitue au « Je ». Nous savons à ce sujet qu'il ne suffit pas d'additionner les intelligences individuelles pour obtenir une capacité collective augmentée. Les onze meilleurs footballeurs du monde ne font pas forcément la meilleure équipe de foot de la planète. Lors de la victoire de la Suisse contre l'Espagne le 16 juin 2010 le speaker de la Suisse romande déclarait : Individuellement les joueurs suisses sont moins forts que les Espagnols mais collectivement ils sont plus performants !

L'addition des individus donne le résultat  $1+1 = 2$  Mais pour l'intelligence collective c'est  $1+1 > 2$ . Ce qui est vrai pour une équipe de football est également vrai pour un orchestre symphonique. Dans un orchestre, l'empathie crée du lien et permet une synchronisation musicale parfaite. Dans l'entreprise, la bonne équipe n'est pas le rassemblement des meilleurs qui ne se supporteront pas. C'est l'union de ceux qui ont envie de travailler ensemble. Il en va de même dans un parti politique, une municipalité ou une convention citoyenne.<sup>31</sup>

Celle créée pour le climat est un exemple concret d'intelligence politique imaginée par le pouvoir pour identifier des problèmes et proposer des solutions. Elle

---

<sup>31</sup> <https://www.conventioncitoyennepourleclimat.fr/>

organise une intelligence collective autour de données, convoque des experts et des non experts, propose des approches alternatives aux assemblées élues. L'idée est intéressante mais ses membres étant nommés après tirage au sort leur légitimité pose un problème démocratique. Seule l'élection confère la légitimité. Selon la déclaration du président de la République du 29 juin 2020 la *Convention citoyenne sur le climat* appelle d'autres conventions travaillant sur le même mode mais consacrées à d'autres finalités.

### *Les finalités de l'intelligence politique*

Les territoires<sup>32</sup> sinistrés par la crise sanitaire, économique voire climatique deviennent les laboratoires privilégiés de l'intelligence politique à travers les initiatives évoquées plus haut. Partout naissent des pépinières, des incubateurs de talents locaux dédiés à la résolution des problèmes. À l'indispensable résilience. L'intelligence politique est aussi le produit des circonstances que nous traversons.

Les *Maisons des Administrations de Services Publics (MASP)* encore appelées *France services*<sup>33</sup> dans chaque

---

<sup>32</sup> Par territoires nous entendons les collectivités territoriales définies à l'article 72 de la Constitution : Les collectivités territoriales de la République sont les communes, les départements, les régions, les intercommunalités, les collectivités à statut particulier et les collectivités d'outre-mer régies par l'article 74. Toute autre collectivité territoriale est créée par la loi, le cas échéant en lieu et place d'une ou de plusieurs collectivités mentionnées au présent alinéa.

<sup>33</sup> Maison des administrations de Services Publics (MASP) : c'est un lieu, quel que soit l'endroit où l'on habite permettant de rencontrer un des représentant

canton en sont un autre exemple. Celles-ci croisent et rapprochent les services de l'État des citoyens et des entreprises pour revivifier les territoires en favorisant la création d'emplois pérennes, la réouverture de commerces dans les centres-villes en voie de déshérence.

Autre initiative le groupe associatif SOS lance avec l'appui du gouvernement une opération destinée à lutter contre la fracture territoriale et la désertification des villages de campagne.<sup>34</sup> Cette fois il ne s'agit pas d'école ou de bureau de poste mais de bistrots ! « *Un con qui avance va toujours plus loin que trois intellectuels qui parlent assis.* » C'est ainsi que JM Borello, président du groupe associatif d'économie sociale et solidaire « SOS » résume son projet qui vise à permettre l'ouverture ou empêcher la fermeture de mille cafés dans les communes rurales de moins de 3500 habitants. Cette initiative a pour but de revitaliser ces lieux de convivialité en remettant le bar-café au centre du village !

Ces bistrots devront proposer des services, dépôt de pain, épicerie avec des produits locaux de première nécessité, un relais de poste ainsi qu'une mise à disposition d'ordinateurs pour diminuer la fracture

---

de l'administration. Chaque canton aura d'ici 2022 une Maison France Services pour permettre aux usagers de la France rurale et des territoires en général, de consulter et de se renseigner dans un guichet unique concernant leurs démarches administratives : Allocations familiales, caisse d'assurance maladie, d'assurance vieillesse, mutualité sociales agricoles, pôle emploi, la poste, ministère de l'Intérieur, Justice, Finances publiques, etc. 2000 Maisons devraient ainsi fonctionner. Dans tous les cas il s'agira d'un service public de proximité situé à moins de 30 minutes de son lieu de résidence. Les horaires seront compatibles avec les horaires de travail des administrés. Il s'agit là d'une très louable initiative et mesure du gouvernement, faisant suite aux départs de nombreux services publics de nos campagnes. C'est une revendication des « gilets jaunes » qui fait suite au grand débat.

<sup>34</sup> À ce sujet lire « *Requiem pour un village vosgien* » de Georges Garillon -2021- *Post-Scriptum*- 88 410 Saint-Julien.

numérique. Les maires intéressés peuvent participer à l'opération. L'association SOS prendra en compte toutes les démarches administratives et participera aux frais nécessaires à l'ouverture (licence de IVème catégorie permettant de servir de l'alcool), à la mise aux normes des locaux et participera aux salaires des gérants. D'ores et déjà de nombreuses réalisations voient le jour. Il s'agit d'exemples concrets d'intelligence politique.<sup>35</sup> Pour réallouer des compétences comme le font les managers de transition il faut afficher face aux besoins des administrés des finalités précises par exemple la résilience de filières sinistrées par la crise comme les sous-traitants de l'aéronautique en Nouvelle Aquitaine.

Ces intelligences politiques spécialisées et localisées ont le mérite d'exister. Elles peuvent servir de modèles à de plus importantes et plus permanentes. Revenons vers une pyramide redevenue d'actualité comme au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Il s'agit de celle d'Abraham Maslow, psychanalyste et anthropologue considéré comme un des chefs de file de la psychologie moderne. Sa pyramide met en perspectives les différents besoins de l'être politique. Elle vise à satisfaire les exigences de chacun d'entre nous. Souvent critiquée à cause du manque de données, cette théorie déjà ancienne est validée par le ressenti citoyen exprimé avec force lors des crises récentes à commencer par celle des gilets jaunes. Selon Maslow la politique a pour finalité de satisfaire à un certain nombre de besoins.

---

<sup>35</sup> <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/services-en-ligne-et-formulaires>

- *Satisfaction des besoins physiologiques* : ils concernent la survie au sens primaire du terme, manger, boire, dormir, procréer, préserver son environnement vital, se vêtir, posséder un toit, etc.

- *Besoins de protection et de sûreté* : ils concernent la sécurité physique, la liberté d'aller et venir sans craindre les insultes, les agressions, l'assurance du lendemain, la possession d'un emploi, la confiance dans ses proches en famille comme dans l'entreprise, etc.

- *Besoins sociaux d'amour et d'appartenance* : ils traduisent la nécessité vitale d'être aimé, écouté, reconnu, la nécessité de faire partie d'un groupe d'échanger, d'être informé, de participer, d'influencer, etc.

- *Besoin d'estime de soi* : c'est le sentiment d'être utile, de donner de soi-même une image valorisée, de donner un sens à son existence, etc.

- *Besoins d'accomplissement et de réalisation de soi* : il s'agit des désirs de dépassement qui sous-tendent par exemple l'acte de participation à un projet ou une convention citoyenne municipale ou départementale dédiée à la résolution d'un problème, à la création d'une entreprise, à la restauration d'un monument historique, à la réouverture d'un site touristique ou d'un arborétum, etc.

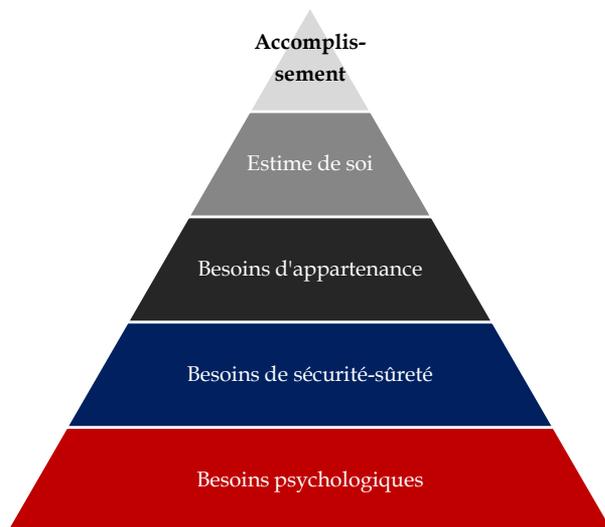


Figure n°8 la pyramide de Maslow

Les besoins exprimés par A. Maslow sont toujours d'actualité, ils sont une hiérarchisation universelle des aspirations de chaque être humain. Ils expriment les finalités de l'intelligence politique que les élus prendront en compte dans leur gouvernance.

En temps de crise la survie redevient la principale préoccupation des humains, les besoins primaires passent avant tous les autres et « lorsque que le frigo est plein, on se confine chez soi pour échapper à la contamination » écrit Frédéric Lenoir dans *Vivre dans un monde imprévisible*. Je ne chercherai à m'accomplir que lorsque mes autres besoins seront satisfaits. Sur le plan politique, lorsque nous traversons un profond sentiment d'insécurité et d'incertitude le besoin de protection par l'Etat l'emporte sur la croissance économique et le souci écologique etc.

« *L'organisme vivant est construit de telle sorte qu'il préserve la cohérence de ses structures et de ses fonctions contre les nombreux aléas de la vie.* » écrit Antonio Damasio<sup>36</sup>

Ensuite, la réallocation des intelligences sur des solutions précises ne peut se concevoir sans un sentiment d'appartenance et d'estime de soi. Avant d'imaginer des startups, des économies collaboratives utilisant le télétravail ou la relocalisation d'une industrie, il faut satisfaire aux besoins supérieurs des intelligences.

Ce programme n'a rien de nouveau. Mais il parle avec force. La cité antique offrait à ses citoyens les cinq niveaux de la pyramide. Elle a duré 2 000 ans. C'est-à-dire beaucoup plus que notre modernité industrielle et post-industrielle. Son antique jeunesse est un exemple pour notre Europe vieillissante, orpheline d'accomplissements continentaux collectifs et enthousiastes.

La résilience face à la crise ne peut faire l'économie des neurosciences, concept développé et popularisé dans les années 1990 par le neuropsychiatre français Boris Cyrulnik.

Cette résilience ne peut-être qu'individuelle et collective. Collective parce qu'elle touche l'humanité entière qui a vécu avec le coronavirus une épreuve hors norme bien que prévisible. Résilience vient du latin *resilio* qui signifie, revenir, « sauter en arrière ». La résilience désigne un processus psychique qui permet à un individu gravement affecté par un traumatisme profond de *se reconstruire* en recouvrant les forces nécessaires. La

---

<sup>36</sup> « Spinoza avait raison. Joie et tristesse ». *Le cerveau des émotions*, Paris Odile Jacob, 2013, page : 40.

passionnante biographie de Boris Cyrulnik est un bel exemple d'une personne résiliente.<sup>37</sup>

Nietzsche n'écrit-il pas dans *Le crépuscule des idoles* : « *Ce qui ne me tue pas me rend plus fort* » ? C'est d'ailleurs ce qu'exprime fort bien le titre du livre de Cyrulnik, *Un merveilleux malheur* dans lequel il montre comment il a su tirer profit des graves handicaps de son enfance pour réussir sa vie en fondant une famille et en développant des qualités d'empathie, de bienveillance et de compassion envers les autres. Pour parvenir à cet état de résilience le neuropsychiatre nous dit qu'une seule condition est nécessaire pour entamer ce processus : « *il faut avoir été un enfant aimé ne serait-ce que par une personne ou à un moment donné, de manière inconditionnelle. Seul un amour profond et véritable nous apporte cette sécurité existentielle dont nous avons tous besoin pour avancer dans la vie. Chacun a besoin de se sentir aimé, désiré et unique dans le regard d'un ou d'une autre pour trouver la force de lutter* ».

Les neurosciences lui doivent beaucoup car celles-ci sont aussi incontournables que la connaissance des mécanismes du cerveau. Elles élargissent notre champ de vision de la politique, du traitement de l'information et de la prise de décision.

---

<sup>37</sup> Placé à 5 ans par ses parents à l'assistance publique pour échapper à la déportation, avant la mort de ses deux parents à Auschwitz ; l'enfant sera placé dans différentes familles d'accueil avant d'être adopté et aimé par une tante maternelle à la fin de la guerre. Malgré cette enfance traumatisante celui-ci deviendra psychiatre en s'appuyant sur ses ressources intérieures pour surmonter cette terrible épreuve.

## *Visibilité de l'intelligence politique*

Pour accomplir les finalités de la pyramide de Maslow l'intelligence politique affichera trois grandes finalités qui seront autant de fabriques de solutions et de consensus. Ces trois finalités correspondent à des problèmes concrets et concernent tous les habitants du territoire. Il s'agit d'abord de la *maîtrise des risques*, aléas et dysfonctionnements de toutes natures, de la *stratégie de développement du territoire* et de ses *capacités d'innovation*. Ces trois programmes doivent œuvrer dans un cadre éthique et déontologique.

Comme lors d'un management par projet, c'est de la visibilité et de l'analyse critique des données validées que naît l'intelligence politique. Le citoyen s'inscrit selon ses goûts dans l'intelligence économique, des risques et opportunités, l'intelligence stratégique, l'intelligence inventive, l'intelligence décisionnelle, l'évaluation ou la déontologie. Nous sommes dans une *vision globale et partagée* des domaines d'action. Cette représentation permet de contribuer selon ses talents, ses capacités et ses goûts dans une ou plusieurs intelligences collectives.

Cette inscription peut être le fait de personnes physiques ou morales, entreprise ou association. Le territoire est composé d'acteurs politiques et économiques, publics et privés, associatifs ou marchands dont les modes de fonctionnement sont ceux des *figures n°5 et n°6*. Toutes ces fabriques de solutions travaillent de la même manière et se retrouvent dans les finalités de l'intelligence politique.

Il n'y a pas de différence à cet égard entre les services de la mairie, le club de football, le port fluvial, la cimenterie, la station thermale, le casino, l'Ehpad ou le

commissariat de police. Tous œuvrent dans l'économie de la connaissance à partir des mêmes process. Tous prennent des risques, construisent des stratégies, analysent, inventent, innovent, décident et évaluent plus ou moins correctement en respectant une déontologie.

Apprécier l'intelligence politique d'un territoire revient à comparer l'intelligence politique de chaque acteur. Cet ADN partagé permet un *langage commun* entre l'intelligence inventive d'une association préservant l'environnement et celle d'une entreprise, entre la stratégie d'une municipalité et celle d'une filiale professionnelle, entre l'intelligence des risques d'un service de secours et celle d'une centrale nucléaire.

L'intelligence politique n'a pas besoin de créer de nouvelles structures. Il suffit de réorienter les compétences dans les finalités affichées. La crise sanitaire n'a rien changé aux finalités. Ses conséquences sociales et économiques obligent à prendre en compte les effets positifs des unes sur les autres. L'évaluation des risques et des opportunités permettra une stratégie innovante, déontologique et durable.



*Figure n°9 les finalités de l'intelligence politique*

La figure n°9 affiche les finalités du processus de la figure n°1. Elle donne du sens et indique des directions. Ces finalités sont celles de toutes les institutions politiques qui votent des stratégies, innove, évaluent, imposent une déontologie mesurent des risques. L'entreprise, publique ou privée, individuelle ou anonyme, obéit aux mêmes finalités en prenant des risques, conduisant des stratégies, en appliquant une déontologie, en évaluant des résultats, en mettant sur le marché des innovations.

Cette visibilité favorise l'émergence de consensus sans étouffer les débats. L'intelligence politique n'est pas un système fini. C'est une dynamique. Son carburant est l'information qui perturbe, déséquilibre, enrichit et élargit le champ cognitif de ses membres. L'Histoire

continue malgré ce qu'en disait Francis Fukuyama.<sup>38</sup> Puisque rien n'est immobile, les flèches indiquent que la politique bouge, qu'elle est vivante avec les problèmes qu'elle est censée résoudre. Si possible en les devançant. Tout au moins en les rattrapant !

---

<sup>38</sup> *La fin de l'histoire et le dernier homme* de Francis Fukuyama, 1992, traduction française Champs essais. L'auteur japonais remet au goût du jour une idée de Hegel régulièrement reprise.



# L'intelligence des risques

Protéger les citoyens faces aux risques de santé, de sécurité et de sûreté est la première des finalités de l'intelligence politique territoriale ou nationale. Elle s'adresse d'abord aux victimes présentes et à venir dont les femmes et les enfants qui paient un tribut à la peur plus lourd que les hommes. Elle est une finalité pour le maire, officier de police judiciaire et responsable de la sûreté sur sa commune. Elle concerne aussi l'État-stratège, protecteur de la nation. Les deux niveaux sont associés dans l'anticipation permanente des menaces de toute nature. La délinquance, les accidents industriels, la prochaine cybercrise qui pourraient paralyser le pays ne sont que quelques-uns des risques partagés par tous, citoyens, entrepreneurs, salariés, retraités.

Les cindyniques, la science du danger développée en France par l'École polytechnique après l'explosion de la grande poudrière de Paris en 1794 nous enseignent que toute catastrophe s'interprète comme une succession de dysfonctionnements ou de ruptures dans la chaîne de traitement de l'information précédant l'évènement.

À chaque fois des informations ne sont pas parvenues ou ont été mal analysées et dirigées. Des questions n'ont pas été posées. Des informations sont remontées du terrain mais le sommet n'a pas fait redescendre des consignes claires. La gouvernance a failli, elle n'a pas élargi son champ de vision de manière

systémique. La mémoire de la catastrophe précédente n'a pas été consultée, a été oubliée ou était incomplète. Il y a eu rupture de transmission dans les maillons de la chaîne informationnelle.

Les réseaux d'alerte ont été déficients. Ils étaient mal cartographiés et mal distribués à l'extérieur comme à l'intérieur de l'intelligence collective. Les analyses des experts n'ont pas été consultées à temps. La pandémie de la Covid 19, l'explosion de Seveso, l'accident de la Navette Colombia, le naufrage du Titanic, les attentats du 11 septembre 2001, la crise des subprimes, la décapitation de Samuel Paty en 2020 s'expliquent de la même façon : *un dysfonctionnement grave dans la chaîne de traitement de l'information*. N'oublions jamais que l'information analysée et validée demeure la ressource stratégique essentielle.

Une ou plusieurs erreurs ont affecté le déroulement de la *figure n°4*. Le traitement de l'information était mal maîtrisé. La mémoire n'a pas été sollicitée par les réseaux, les analyses n'ont pas été comprises par la maîtrise qui les a peut-être ignorées volontairement.

C'est parce que la fabrique des anticipations<sup>39</sup> fut déficiente que le malheur s'est abattu sur le territoire. Une législation détaillée et abondante ne sert à rien si l'intelligence collective chargée de traiter les risques est inopérante. On pourra toujours légiférer et réglementer à perte de vue sans la moindre efficacité. Arrive toujours un moment où se pose la question de savoir qui *sait quoi* et *qui fait quoi, où, quand, comment, pourquoi* sur le terrain ? Qui est responsable de quoi ? Ensuite il faut évaluer les

---

<sup>39</sup> En matière de risques et de menaces, d'aléas climatiques, *l'anticipation* est la première des solutions.

capacités de résilience grâce à l'imagination de *scénarios* non conformistes. Imagination et célérité décisionnelle doivent aller de pair. Il faut discerner, choisir, décider puis agir. Exercice difficile !

L'intelligence des risques pratiquée obligatoirement dans les entreprises<sup>40</sup> est transposable sur le territoire. L' élu anticipe les risques pour assurer les deux premières couches de la pyramide de Maslow. Il ne peut le faire qu'en lien direct ou indirect avec les entreprises et les organisations vivant à proximité du danger. En assurant la sécurité des entreprises et de ceux qui y travaillent il assure leur profitabilité et la pérennisation d'emplois qui à leur tour enrichissent le territoire. L'intelligence des risques est un investissement, c'est aujourd'hui, pour toute organisation, une impérieuse nécessité. On peut alors parler de démocratie du risque.

L'intelligence des risques associe une pensée analytique qui décortique chaque risque à une pensée systémique qui anticipe la propagation en chaîne car les risques sont contagieux. Un accident informatique peut favoriser un vol parce qu'un défaut de gouvernance n'a pas pris en compte le risque environnemental à l'origine de l'accident. Une pandémie, risque naturel, peut entraîner un risque social qui sera à l'origine d'un risque politique, sociétal, voire géopolitique et migratoire. À cet égard la prise de position de Michel Barnier Vice-président de la Commission européenne, le 10 septembre 2021 réclamant un moratoire sur l'immigration légale et

---

<sup>40</sup> *Intelligence des risques*, tome I et II, Bernard Besson et Jean Claude Possin 2<sup>ème</sup> édition IFIE 2008 qui a fait l'objet d'un mastère de management des risques enseigné à l'ISEP Paris. *Le Risk manager et l'intelligence économique*. Bernard Besson et Paul Vincent Valtat. AMRAE IFIE, 2010

illégal montre qu'un risque administratif peut devenir un risque politique.

Il n'est plus possible de traiter les risques isolément. Cette évidence est prise en compte depuis l'attentat du 11 septembre 2001 aux États-Unis par les grandes normes internationales qui traitent de la gestion des risques. Ces normes sont-elles mêmes des processus démocratiques. Elles sont le résultat de conventions internationales qui valident à l'échelle de la planète l'ensemble des interactions entre les menaces et les processus optimum de réduction des risques.<sup>41</sup> Leur écriture claire est en général supérieure au jargon de nos technostures qui compliquent plus qu'elles n'éclairent. Ces normes sont aussi, ne soyons pas naïfs, des vecteurs d'influence et d'enjeux politiques et économiques au profit d'États, ayant la vision et la culture de l'anticipation des programmes à long terme.

L'intelligence des risques regroupe quatre grandes familles qui contiennent l'ensemble des aléas et menaces contre les habitants du territoire. Ce regroupement en quatre familles de risques imaginé par le *concept d'Intelligence des risques (IR)* représente une avancée managériale importante pour toutes les entreprises et organisations<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> ISO 27 000 sur la cybersécurité, Normes sanitaires humaines et animales, ISO 28 000 sur la sécurité et la sûreté économique, ISO 31 000 sur le management global des risques, ISO 14 000 sur le risque environnemental particulièrement bien appliquée sur les territoires français, ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des entreprises. Ces normes sont essentiellement d'inspiration américaines à fort enjeux économiques.

<sup>42</sup> Concept enseigné par les auteurs, ayant servi de cadre de référence au mastère spécialisé « *d'Intelligence des risques* » délivré par l'Institut Supérieur d'Électronique (ISEP) de Paris.

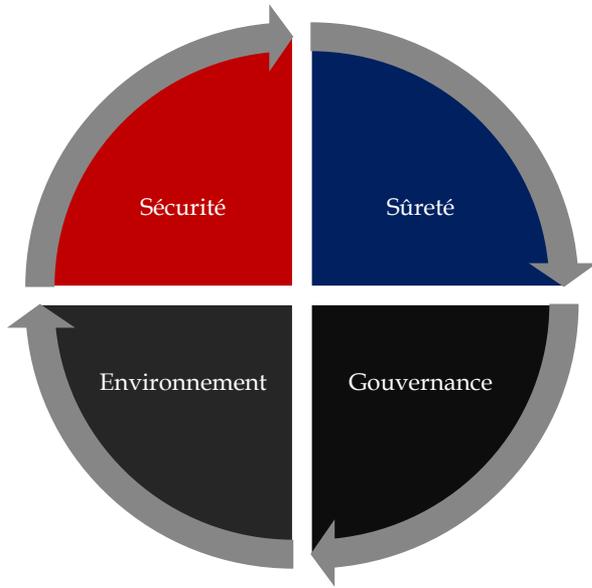


Figure n°10 visibilité et finalités de l'intelligence des risques

La sécurité (*safety*) prévient les accidents industriels qui peuvent affecter les entreprises, les trains, les avions, les systèmes d'information, le fonctionnement des machines et des usines. On parle ici de *sécurité industrielle*, usine de type Seveso par exemple. La sûreté (*security*) prévient les malveillances humaines comme les agressions, les vols, incendies et destructions, dégradations volontaires, les menaces terroristes, les attaques au couteau, les escroqueries, les vols d'information, la cybercriminalité, les abus de confiance, les escroqueries, les incivilités. Elle englobe tout ce qui relève du droit pénal, du droit pénal spécial et de la procédure pénale.

Le management des *risques environnementaux* protège la nature contre les atteintes à l'écologie et les citoyens

contre les ouragans, les inondations, les épisodes neigeux, les canicules, etc.

La *gouvernance politique* managériale, encore appelée *maîtrise des risques managériaux* dans les entreprises, inventorie et établit des listes guide (check-list) et des cartographies de risques, prévient les dysfonctionnements de toutes natures qui menacent la résilience du territoire comme la disparition des savoir-faire, l'endettement anormal des collectivités, la faible attractivité, les déserts médicaux, les délais de paiements ruineux, etc.

Cette gouvernance respecte scrupuleusement les lois, réglementations et normes de sécurité concernant les établissements recevant du public, les chantiers en cours, les lieux de rassemblements festifs. Elle répertorie, anticipe, actualise et hiérarchise autant qu'il est possible les évènements à risques.

La *figure n°10* est aussi une grille de lecture. Lorsque le tsunami de l'océan Indien du 26 décembre 2004 emporta des dizaines de milliers de vies. Ce fut pour les territoires concernés une terrible leçon d'intelligence des risques.

Des normes de sécurité architecturale n'avaient pas été respectées et des hôtels construits dans des zones inondables. Des passe-droits avaient été accordés par des autorités corrompues. Un risque environnemental avéré au sud de Sumatra existait mais le système de gouvernance partagée entre les États pour alerter les populations ne fonctionnait pas. Toutes les catastrophes, naissent dans l'une ou de l'autre des quatre familles de risques qui souvent interfèrent entre elles en donnant

naissance à des *risques interstitiels*<sup>43</sup> nouveaux et inédits. Leur prévention, c'est-à-dire leur solution anticipée, se fabrique à partir de cette grille. En matière de risque il faut être attentif aux premiers indices et signaux émergents.

La mission de protection territoriale commence par vérifier pour chaque famille de risques l'existence d'une maîtrise de l'information conforme à la *figure n°4*.

Dans une commune, le risque de sûreté dédié à la protection des trajets scolaires commence par la maîtrise de l'information. Qui en a la charge ? Où sont les données qui permettent de percevoir l'apparition de problèmes. Qui indique les réseaux de personnes concernées directement ou indirectement. Où sont les experts capables de produire des analyses intéressantes ? Lorsque les quatre éléments fondamentaux, *maîtrise, mémoire, réseaux, analyse* sont opérationnels, il est temps de passer à la *figure n°5* pour produire des consensus démocratiques.

Les corps intermédiaires comme les syndicats d'enseignants, les associations de parents d'élèves, mais aussi les directeurs d'école, les services de secours, la police, la gendarmerie, la prévention de la délinquance et bien d'autres intelligences collectives travaillent ensemble. Pour l'élu, la projection sur un mur des deux figures permet d'offrir à tous un cadre et une méthode en invitant les uns et des autres à inscrire leurs noms et leurs coordonnées : mail, téléphones, compétences, disponibilités dans les cercles des *figures n°4 et n°5*.

---

<sup>43</sup> Se référer à notre ouvrage sur l'Intelligence des risques déjà précédemment cité.

L'intelligence du risque de sûreté scolaire se nourrira aussi bien de télétravail que de présentiel.

Il va de soi qu'un élu du conseil municipal pilotera et animera ce forum. La verticalité du pouvoir et l'horizontalité des savoir-faire s'associent pour sécuriser la mobilité des enfants. Ce croisement des intelligences au service d'une finalité particulière est reproductible pour toutes les autres. Il s'applique également aux problèmes relevant de la stratégie, de l'innovation, de la décision comme de l'évaluation et de la déontologie.

L'intelligence politique n'exclue personne, elle ne divise pas, elle additionne des compétences, connaissances et savoirs. Elle peut associer plusieurs organisations différentes. Au sein de celles-ci peuvent coexister plusieurs intelligences collectives dédiées à des finalités particulières. L'attractivité du territoire peut au sein du même conseil départemental ou régional légitimer une intelligence collective dédiée à la valorisation de l'héritage gastronomique, une autre à l'accueil des touristes, une autre à l'archéologie et à la viabilisation des terrains,<sup>44</sup> etc.

L'évaluation des risques dans les quatre familles débouche sur la perception du *risque sécuritaire global* (RSG) permettant l'édition d'un *score sécuritaire global* pour allouer les ressources techniques, humaines et financières.

---

<sup>44</sup> Ces deux finalités sont déjà associées dans le cadre de l'archéologie - recherches obligatoires préalables à la réalisation de travaux d'aménagement- Il s'agit d'un exemple concret d'intelligence politique.

# L'intelligence stratégique

*« L'intelligence ne débute ni par la connaissance du moi, ni par celle des choses comme telles, mais par celle de leur interaction. Elle organise le monde en s'organisant elle-même. »*

*J. Piaget<sup>45</sup>*

Reconnus par la Constitution, les partis politiques participent à l'expression de la souveraineté populaire. Les partis sont des groupements volontaires plus ou moins organisés, qui prétendent, au nom d'une certaine conception de l'intérêt commun assurer les fonctions de gouvernement écrivait Raymond Aron dans *Démocratie et totalitarisme*. Organisations pyramidales à la recherche permanente de leur consensus interne, ils doivent pour garder leur influence motiver leurs adhérents et sympathisants afin de produire des équipes gouvernementales ou présidentielles. Ce qui les oblige à observer, les évolutions sociales, sociétales et technologiques qui se font en dehors d'eux. Car les ingénieurs changent le monde plus vite que les politiques.

Concurrencés par de nouveaux entrants ou mouvements qui influencent la société et en modifient les

---

<sup>45</sup> Jean William Fritz Piaget (1896-1980) psychologue, biologiste, logicien et épistémologue « La construction du réel » 1936.

valeurs, ils courent après les réalités. Parvenus au pouvoir ils sanctionnent les faits par la loi. Ce sont les institutions républicaines qu'ils intègrent grâce au suffrage universel qui les tiennent debout. Pourvoyeurs de bonnes volontés, capables de peupler les assemblées démocratiques, ils sont encore utiles. Leurs vrais concurrents ne sont pas les associations ou les mouvements spontanés de contestations qu'ils parviennent à digérer. Tous les partis sont plus ou moins écologistes, sociaux, féministes, souverainistes, sexuellement tolérants. Les révoltés du gilet jaune ou du bonnet rouge n'ont pas renversé les grandes formations. Ils leur ont fournis prétextes, des idées, des arguments et quelques militants.

Les partis sont moins menacés par l'apparition de mouvements d'opinion que par le déplacement des lieux de décision. Les GAFAM<sup>46</sup>, les réseaux sociaux, les plateformes de toutes natures sont devenues des intelligences politiques nouvelles, puissantes, émancipatrices ou parfois réductrices qui sans être démocratiques fabriquent des consensus, des normes internationales, des valeurs qui par le biais des contentieux finissent par entrer dans le droit positif. La chose n'est pas nouvelle. Le Barbier de Séville sur la scène d'un théâtre parisien ou les salons littéraires firent de même au 18<sup>ème</sup> siècle. Des religions comme l'Islam offrent des projets politiques placés sous l'autorité divine.

Le temps est un autre concurrent qui menace les partis traditionnels. Il faut des mois sinon des années à une formation pour être certaine de ses propres valeurs

---

<sup>46</sup> GAFAM : Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft. Facebook désormais Meta.

et bâtir un consensus autour d'un programme. Arrivé au pouvoir le parti se heurte à des circonstances imprévues, à des « affaires », aux réalités quotidiennes. C'est le choc. Le temps court de la société et l'immédiateté de revendications nouvelles, contrarient le temps long de la démocratie. À cela s'ajoute la force d'inertie de *l'État profond*. Celui-ci ne fait pas de politique, il s'en méfie et attend qu'elle passe. On ne le voit jamais dans les médias et pourtant il est là, bien présent, attentif et tapi dans l'ombre.

Il préserve les avantages acquis des grands corps, des technostructures, des clans, des lobbys. Les gouvernements passent, l'administration reste. La pyramide inversée vient à bout de tous les partis. Elle les rassure, les flatte et les étouffe. Or, si décriés soient-ils, les partis politiques sont avec leurs élus les seuls représentants qui soient légitimes. À eux de dominer l'État profond.

Le parti politique doit devenir une intelligence collective à l'égalité des *figure n°4 et n°5*. Sa réorganisation est l'occasion de créer ou de recréer un forum mobilisateur. Le mode d'emploi de l'intelligence politique s'accorde parfaitement au fonctionnement d'un parti dont la vocation est de fabriquer de l'idéologie, de donner du sens, de répondre aux attentes des adhérents et sympathisants. La verticalité de l'appareil n'est pas incompatible avec l'horizontalité des bonnes volontés.

Puisque la politique comme le dit Machiavel *est dans tout et partout*, le parti devient un champ magnétique où interagissent la définition des problèmes et la recherche de solutions. Ce qui implique une faculté d'observation, de curiosité, d'adaptation au service des convictions.

L'intelligence politique est curieuse de tout, elle s'intéresse à tout. Là où l'intelligence des risques repère des menaces, l'intelligence stratégique cherche des opportunités. Rien de ce qui touche à la vie ne lui est indifférent.

Après avoir repensé son organisation le parti développe une faculté de perception de l'environnement. Chaque adhérent ou sympathisant devient un lanceur d'alerte ayant quelqu'un à qui parler au sein du parti, de l'association ou du syndicat car ces organisations sont toutes à travers leurs finalités idéologiques des intelligences stratégiques. Ceux qui ont des réponses ou des propositions doivent savoir à qui les rapporter ou les exprimer.

Cette curiosité partagée ne va pas de soi dans une culture individualiste ou la défiance dispute à la confiance. Libérer la parole, encourager l'observation et l'attention aux autres relève de l'action militante. La tâche n'est pas aisée mais l'expérience et d'excellentes formations y pourvoient.

Après la libération de ses facultés d'observation le parti se préoccupe de la motivation de ses membres et de ses électeurs. Cela vaut aussi pour toutes les organisations qui ont besoin de l'adhésion de leurs membres. Si la politique est un métier, elle aussi un art dont les ressorts n'ont jamais varié. Jacques Chirac écrivait à ce sujet *la politique n'est pas seulement l'art du possible. Il est des moments où elle devient l'art de rendre possible ce qui est nécessaire* et Aristide Briand de lui répondre, *la politique est l'art de concilier le désirable et le possible*. Tout est dit.

L'homme ou la femme politique motive les citoyens en indiquant dans un langage clair l'orientation qu'il ou elle entend donner à l'action. Motiver en période de crise

semble plus facile car les objectifs à atteindre sont évidents, gagner la guerre, vaincre le terrorisme ou la pandémie, redresser les finances, limiter le chômage, réindustrialiser le pays. Dans les temps ordinaires la motivation a besoin de discours plus difficiles à bâtir car il faut débattre de finalités dont l'urgence n'est pas évidente pour tous.

Les finalités peuvent aller de la sécurisation d'un quartier à la compétitivité d'un territoire. Nous arrivons au sommet de la pyramide de Maslow. C'est le sentiment d'appartenance à une intelligence collective en train d'accomplir quelque chose d'utile et parfois d'émouvant qui justifie la politique. En ce sens la politique est noble et mérite que nous la respections « *C'est la capacité d'une société à s'emparer de son destin, à inventer un ordre juste et à se placer sous l'impératif du bien commun.* » écrivent Alain Badiou et Aude Lancelin dans leur ouvrage « Éloge de la politique »<sup>47</sup>.

Avec la politique nous sommes au Colisée ou au stade de France. C'est la même ferveur le même besoin d'appartenance. Rien n'a changé. L'homme est un animal social et politique qui a besoin de se sentir porté par les autres pour les porter à son tour.

Nous sommes les héritiers d'une histoire nationale, régionale, villageoise, sportive, économique, industrielle, religieuse, juridique, culturelle et artistique. Cette appartenance est le socle invisible de l'action politique. Si cet héritage n'est plus une référence la nation se délite, la vie économique se bureaucratise, l'appartenance se

---

<sup>47</sup> Édition Café Voltaire du 18 10 2017. Alain Badiou philosophe de gauche est une figure paysage intellectuel français et Aude Lancelin, journaliste et agrégée de philosophie (Marianne, L'Obs).

dissout, devient incertaine, l'individualisme remplace le collectif, le télétravail disperse les organisations, distancie les liens sociaux.

La machine à café, lieu stratégique où l'on s'écoute et se rassure est fermée. C'est un lieu magique où selon l'humeur du moment, on blague ou l'on refait le monde ! Refaire le monde est nécessaire. C'est le début de l'intelligence politique. Ce temps consommé n'est pas perte de temps, c'est le fondement de la civilité, de la civilisation.

Nous sommes dans la basilique romaine, au Puy du Fou, au festival d'Avignon, dans un village vosgien<sup>48</sup>, à Nohant dans le Berry dans la maison de George Sand<sup>49</sup> où Frederic Chopin d'une santé fragile, compose sur son piano la partie majeure de son œuvre. Dans ce lieu collectif et convivial où la magie d'être ensemble opère, nous revisitons l'histoire. Ce goût d'être ensemble ne se décrète pas. Il apparaît seulement comme un besoin vital, une évidence. L'homme ou la femme politique digne de ce nom l'accompagne de célébrations et de rites. Un agenda politique est une religion civique avec ses rendez-vous obligés, ses rites.

Lorsque l'on inaugure une déchetterie ou un pont, lorsque le premier muguet est offert au président de la République lorsque les Bleus affrontent l'Angleterre ou que nos marins reviennent d'un tour du monde nous sommes dans l'appartenance par procuration, par héritage. La maîtrise du temps et du lieu permet à l'élu de rappeler ce qui a été fait pour indiquer un chemin.

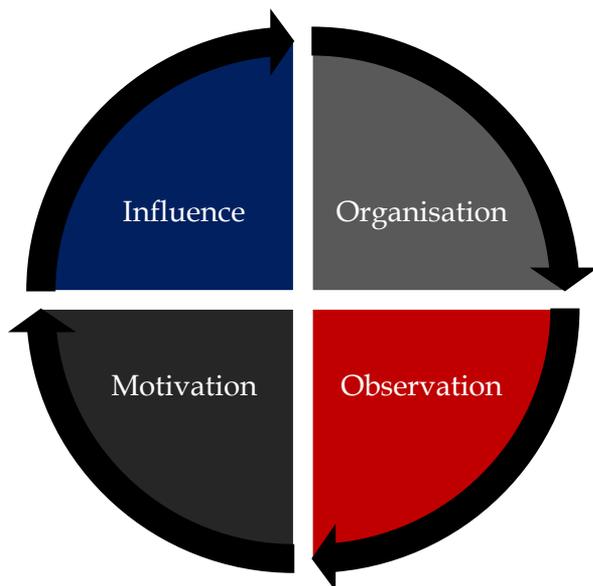
---

<sup>48</sup> Se reporter à l'ouvrage de Georges Garillon déjà cité à la note de bas de page N° 32.

<sup>49</sup> C'est la période (1839-1847) heureuse pour Chopin et George Sand où les deux artistes s'estiment et s'admirent.

L'action et la parole politique ne peuvent s'abstraire de ce cadre pour motiver les électeurs et les contribuables qui en ont bien besoin.

La notion de sacrifice, vieille comme le monde, est toujours présente sous des formes variées. Motiver ceux à qui l'on va demander des efforts supplémentaires est une étape incontournable du processus politique.



*Figure n°11 la visibilité de l'intelligence stratégique*

Lors des questions-réponses qui suivent une conférence consacrée à l'intelligence politique il est illusoire, nous dit-on, d'imaginer que l'ensemble des citoyens adhèrent à votre vision systémique et utopique. Encore moins qu'ils participent aux modèles et processus décrits dans vos figures.

La remarque est recevable. La nature humaine effectivement est encline à l'immobilisme et à l'inertie plus qu'à l'action. Benjamin Franklin disait que l'humanité se divise en trois catégories, *ceux qui ne peuvent pas bouger, ceux qui peuvent bouger et ceux qui bougent*. Inventeur, homme d'influence et père fondateur des États-Unis, il était un observateur perspicace du genre humain. Il est évident que ce livre s'adresse à ceux qui bougent ou qui envisagent de le faire. C'est-à-dire une petite minorité. Mais il propose aux deux autres catégories une manière de voir les choses qui pourrait peut-être les inciter à bouger. Restons confiants et optimistes !

Lorsqu'en décembre 2019, France stratégie pour lutter contre la pauvreté, sollicite un panel de citoyens pour résoudre le problème en écoutant leurs réponses, l'institution s'attaque à l'un des besoins élémentaires de la pyramide de Maslow.<sup>50</sup> Elle ose l'utopie. Elle motive des citoyens qui ne sont pas des experts ni des représentants d'un quelconque corps intermédiaire. Elle réalise ce travail démocratique à partir d'une vision optimiste. Comme le fit avec talent Benjamin Franklin. La politique vise aussi à *influencer* le cours des événements. Obtenir l'indépendance des Treize colonies britanniques ne fut pas une mince affaire. Il fallait un sacré optimisme !

L'influence enfin, est consubstantielle à la vie des acteurs politiques, individuels ou collectifs. Les élus comme les territoires ou les nations pratiquent l'influence au quotidien. Celle-ci est une finalité qui occupe le sommet de la pyramide. Nous pratiquons l'influence

---

<sup>50</sup> <https://www.strategie.gouv.fr/publications/evaluation-de-strategie-nationale-de-prevention-de-lutte-contre-pauvrete-note-detape>

comme nous respirons. La faune dans la nature ne fait pas autrement. Je fais de l'influence en m'habillant, en parlant. Si je suis une femme en me maquillant, en offrant une image convaincante de moi-même à ceux qui m'entourent.

Dans l'ordre politique je pratique l'influence en amplifiant les qualités de mon projet par la mise en valeur de mes colistiers, en contredisant le programme de mes opposants en les critiquant. À cet effet j'obtiens des informations par mes réseaux et les fais valider par mes adhérents et analystes. J'utilise l'influence pour obtenir un consensus. Je fais de l'influence par rétention d'information. Lorsque je m'aperçois que ma gestion de la crise est nulle ou inefficace, je ne vais pas immédiatement le crier sur les toits. J'essaie de camoufler ou de biaiser. Face à chaque problème je mets en avant les avantages de mes solutions.

La politique a vocation à faciliter l'expression des influences contradictoires par le jeu des campagnes électorales et du suffrage. Les intérêts opposés et les influences antagonistes fabriquent des compromis en légiférant et en décrétant. Sans influences contradictoires parfois violentes il n'y a ni vie politique, ni croissance, ni civilisation. Si le forum n'est plus capable de recevoir les contradictions, si les élites et les corps intermédiaires n'avancent plus les intérêts de leurs mandants avec conviction, c'est le forum qui se déplace. La légitimité s'en va ailleurs. L'opinion publique est un centre de gravité mouvant et un polygone de sustentation dans lequel il est souhaitable de se mouvoir lorsque l'on fait de la politique !

Mais trop de consensus tue le consensus. La recherche excessive de compromis peut aboutir à l'affadissement voire à la fin de la démocratie. La

politique a besoin d'affrontements et d'oppositions viriles. Si le parlement n'est plus un lieu où l'on s'invective allègrement et l'on se bat en duel, l'agressivité se déplacera dans la rue. Or le politiquement correct bride le langage par des prescriptions de vocabulaires dignes des dévots du 17<sup>ème</sup> siècle ! Il refoule et muselle la violence inhérente à toute société. Il l'empêche de s'exprimer, d'être.

Les citoyens reprochent aux politiques mais aussi à certains médias un langage formaté et convenu. Cette bouillie de la bien-pensance du moment, aseptisée et insipide éloigne de la politique des gens informés par ailleurs. Une communication qui édulcore s'apparente à un silence bavard qui ne dit plus le réel voire le refuse.

Les auditeurs et électeurs, ne sont pas dupes des conformismes sémantiques ni des euphémismes de tous ordres.<sup>51</sup> Ils veulent un parler-vrai, sans langue de bois. Ils souhaitent qu'on nomme les choses, par exemple, délinquance, immigration illégale, mineurs isolés, insécurité, peur dans les transports, prélèvements sociaux abusifs, fraudes sociales, viol de la propriété. Ils souhaitent qu'on appelle un chat un chat. Pour Vladimir Jankélévitch dans « Je ne sais qui et le presque rien » - 1980- : *la vérité et l'évidence ont toujours le dernier mot.*

Les futures victimes veulent connaître les noms et les âges des agresseurs qui détruisent leur liberté. Ils souhaitent la vérité. Censurer la réalité serait une manière de combattre le populisme. C'est au contraire le nourrir. D'autant que les réseaux sociaux permettent à cette réalité de déborder dans l'espace public. On ne peut

---

<sup>51</sup> Le discours médiatique appauvri par les impératifs financiers des médias est un facteur de désintérêt pour la démocratie.

impunément occulter le réel. Pour Gaston Bachelard dans « Le nouvel esprit scientifique » -1934- les faits parlent d'eux-mêmes ! Ils sont têtus disait Karl Marx et Charles Péguy de renchéris : « *Le plus difficile n'est pas de dire ce que l'on voit, mais d'accepter de voir ce que l'on voit.* »

Toutes les grandes démocraties ont vécu de répliques cinglantes et d'insultes. Soyons rassurés ! *En politique il n'y a pas d'arguments sans réplique* dit Gide. Si la démocratie oublie qu'elle est un spectacle le rideau tombera bientôt. Il n'y a pas si longtemps nos députés se battaient encore en duel. Le silence poli appartient aux dictatures. Aux polices de la pensée. Le jeu des oppositions doit s'exprimer avec virilité afin de vider les inévitables abcès de la vie en commun. Rome, la Grèce, Israël, savaient gérer ces soupapes de sécurité avec beaucoup d'imagination<sup>52</sup>. Revenons à l'influence.

Chaque ville, chaque région, développe de manière consciente une politique d'influence qui renforce son image, son attractivité, son patrimoine historique. Des territoires ressuscitent les savoir-faire oubliés. Ils inventent des intelligences entre circonstances et créations d'emplois. L'influence est la vision de tout ce qui tend à accroître la notoriété, l'efficacité, le plaisir de vivre là où l'on naît, là où l'on est. Lorsque cette finalité stratégique fait consensus, il ne reste plus qu'à coordonner des actions déjà entreprises pour que l'influence exercée dans le domaine de la santé bénéficie de celle exercée dans le tourisme grâce aux capacités de communications, aux infrastructures du territoire.

---

<sup>52</sup> Des fêtes comme les bacchantes, les luperciales, le bouc émissaire vidaient les tensions comme nos carnivals du Moyen Âge.

Bien entendu l'influence s'exerce aussi au niveau de la nation. Nous y reviendrons. Avec elle nous prenons conscience d'une dimension rarement abordée. Qui nous conduit maintenant à traiter d'innovations politiques, de résilience des territoires.

# L'intelligence inventive

Toute crise innove parce qu'elle oblige à repenser le réel. Celle née de la pandémie n'échappe pas à la règle. Ses conséquences sont lourdes et génèrent des morts, des souffrances, des sentiments de désespoirs qui nous ramènent à la base de la pyramide de Maslow. Tout événement de ce genre a des impacts indélébiles sur la société. Encore invisibles parce que non évalués pour l'instant, les dégâts psychologiques, scolaires et universitaires, sociaux, économiques et financiers risquent d'être considérables. Ils feront d'autres morts ! Il en fut de même au Troisième siècle lorsque la peste de Cyprien affecta l'Empire romain.<sup>53</sup> Les conséquences sociales, religieuses, politiques et militaires furent considérables. Le monde était touché comme il l'est aujourd'hui.

Le travail de résilience mobilisait les mêmes mots et les mêmes concepts qu'aujourd'hui. Cela n'est guère étonnant venant de la Grèce et de Rome qui nous ont appris à penser et à gouverner. D'autres pandémies ont par la suite marqué les esprits et bouleversé les modernités qui nous ont précédé et qui sur le plan politique n'étaient ni plus ni moins efficaces que les nôtres.

---

<sup>53</sup> La peste de Cyprien. La pandémie oubliée. Pages 207 et suivantes. *Comment l'Empire romain s'est effondré*. Kyle Harper. La Découverte 2017.

Nous parlons d'intelligence inventive parce qu'il va falloir innover, réinventer, retisser des liens politiques et économiques affaiblis par la crise. Il ne suffit pas d'envisager les risques et de conduire des stratégies, il faut restaurer ou plutôt rebâtir le sentiment d'appartenance, remplacer la défiance par la confiance.<sup>54</sup> Survolons le sujet à l'aide de quatre mots clés.

La **reformulation** des problèmes qui assaillent les territoires est le commencement de la résilience. La démocratie ne peut s'épuiser dans la recherche de solutions à de faux problèmes ou de problèmes mal posés. Remettre les choses en perspective évite parfois de s'aventurer vers des solutions incertaines.

Le territoire soumet à des groupes d'experts reconnus comme à des groupes d'amateurs les problèmes, de santé, de mobilité, de sécurité, de commerce, d'endettement, de dépendance, de scolarisation, de télétravail, etc. Rien n'est plus antipolitique que la séparation entre sachants et non sachants, entre savants et ignorants. Les deux groupes ont tout à gagner en s'affrontant. Les deux cosignent l'intelligence politique.

On s'apercevra que les choses peuvent être reformulées autrement et que le problème comporte autant de menaces que d'opportunités. La consultation des simples, des fous du roi, des avocats du diable, de ceux de la France rurale ou périphérique, de ceux « d'en

---

<sup>54</sup> *Intelligence inventive, audit management & boîte à outils de l'innovation*. Bernard Besson Renaud Uhl, Lulu.com, 2012 Celle-ci se décline en 12 mots clés : Démystification, Organisation, Reformulation, Prévision, Différenciation, Diversification, Observation, Anticipation, Modélisation, Fécondation, Motivation, Promotion.

bas » est un acte de lucidité qui vient du fond des âges. Saint-Louis les conviait à sa table.

Posons la question du pourquoi du pourquoi ? Lors des débats au sein des conventions ou des téléconférences il sera utile par exemple d'écrire en bon français la nature du problème qui malgré son évidence gagnera à être formulé ou reformulé. La langue française est non seulement un lien politique mais sa précision permet d'innombrables modifications grammaticales. Celles-ci autorisent d'autres manières d'appréhender les choses, d'autres façons de penser et d'être.

Traduire en chinois ou en coréen le problème qui me concerne m'ouvre une autre manière de voir les choses. Chaque langue à son génie. Charles Quint s'adressait à Dieu en espagnol, aux hommes en français, aux femmes en italien et à son cheval en allemand... En chinois le mot « crise » est représenté par deux idéogrammes, l'un signifie danger, l'autre opportunité. L'étymologie du mot crise en grec signifie prendre une décision. Procrastiner n'est-il pas une autre manière de décider ?

Une bonne stratégie envisage toutes les hypothèses à commencer par les évitements. Ne pas faire vaut parfois mieux que faire. Les démarches les plus simples et les moins coûteuses sont souvent les plus efficaces. Pourquoi doter le département d'un système d'énergie renouvelable alors que l'on pourrait participer à celui développé avec succès dans le territoire voisin ? Un peu de diplomatie économisera énergie, sueur et endettement inutile. Les problèmes peuvent se contourner.

Ailleurs sur la planète ou dans un passé lointain les mêmes difficultés ont entraîné des solutions inattendues. Pour chaque problème il existe une masse considérable de données qui permettront de ne pas reproduire les erreurs du passé. Commençons par interroger l'Histoire

avant de bâtir l'avenir car pour Nietzsche, *l'homme de l'avenir est celui qui aura la mémoire la plus longue*. Pour Jacques Julliard, essayiste, historien et journaliste, *ceux qui ignorent leur histoire sont condamnés à la revivre*.

L'**anticipation** des crises et l'imagination de scénarii non conformistes sont des ressorts de l'intelligence inventive. Dans le cadre de la Covid 19 certaines nations dont la France y sont parvenu, notamment grâce aux travaux du SGDSN.<sup>55</sup> Tout avait été anticipé et annoncé ! Mais c'est la chaine décisionnelle, écrasée par pyramide inversée, qui amène les politiques à mettre en danger la vie d'autrui au sens des articles du 223-1, 2 et 223-7 du Code pénal.<sup>56</sup> Le principe de précaution, improductif, désormais constitutionnel, n'encourage pas l'audace des gouvernants.

L'anticipation repose sur la masse colossale des données dont les sources auront été préalablement

---

<sup>55</sup> Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale.

<sup>56</sup> Le fait d'exposer directement autrui à un risque immédiat de mort ou de blessures de nature à entraîner une mutilation ou une infirmité permanente par la violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de prudence ou de sécurité imposée par la loi ou le règlement est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende. D'autres articles pourraient être retenus tels que : la *non-assistance à personne en danger* (art : 422 bis du CP) et *mise en danger de la vie d'autrui* (articles : 223-1, 223-2 et 223-7) pour les personnels soignants et les médecins décédés n'ayant pas disposé des équipements de protection suffisants masques, blouses dans l'exercice de leur métier. Pour cette approche juridique complexe du Coronavirus concernant la responsabilité des ministres et de l'État dans la gestion de crise du Covid -19 le lecteur se reportera utilement au site du Club des Juristes du 23 mars 2020 article d'Oliver Beaud, Didier Rebut et Camille Boyelle, professeurs de droit à l'Université Panthéon- Assas. Site : [www.leclubdesjuristes.com](http://www.leclubdesjuristes.com)

validées, exercice compliqué qui donne toute sa valeur à l'information. N'oublions jamais que celle-ci a un prix. Car *bien informés les hommes sont des citoyens, mal informés ils deviennent des sujets* écrit Alfred Sauvy. L'intelligence artificielle suggère des solutions grâce à l'exploitation des téraoctets et yottaoctets de données. Le nombre devient qualité disait Friedrich Engels, il serait dommage de s'en priver.

Du cyberspace<sup>57</sup> à la datasphère<sup>58</sup> nous naviguons sur ces nouveaux continents à la recherche d'informations et de renseignements utiles à la gouvernance politique. Cette exploration est désormais notre univers de travail. L'intelligence politique y recueille les signaux faibles sans occulter les tendances lourdes comme l'évolution de la démographie, la pyramide des âges, la détérioration des ressources naturelles, les mutilations de la faune et la flore, la disparition des espèces, etc.

---

<sup>57</sup> *Cyberspace* : définition extraite de Hérodote – Revue de Géographie et de Géopolitique – 2 et 3e trimestre 2020 éditorial de Frédéric Douzet Professeur à l'Institut Français de géographie - Université Paris 8, directrice de IFG Lab et de Géode. « *Du cyberspace à la datasphère. Enjeux stratégiques de la révolution numérique* ». Le concept est apparu à la fin des années 2000 dans les stratégies et doctrines de nombreux États comme un nouvel espace de menace pour la sécurité nationale, un « territoire » à maîtriser et une priorité stratégique, un nouveau domaine de « *compétition stratégique* », un nouveau milieu militaire, à côté de la terre, la mer, l'air et l'espace. Champ de l'espace numérique, qui est devenu pour le livre blanc sur la défense et la sécurité nationale (LBDSN) 2013 « une priorité stratégique » pour appréhender « les nouveaux enjeux numériques » dans toute leur complexité.

<sup>58</sup> Le concept de *datasphère* englobe les enjeux stratégiques liés au cyberspace, les données présentes et à venir d'un monde dépendant des données numériques. Monde gouverné par les algorithmes et l'intelligence artificielle (IA). La *datasphère* peut se concevoir comme la représentation d'un *nouvel ensemble spatial formé par la totalité des données numériques et des technologies qui la sous-tendent en interaction avec le monde physique, humain et politique*. En ce sens la *datasphère* intéresse l'intelligence économique et politique en tant que nouveau champ d'exploration, de recherches, de recueil et d'investigations.

L'imagination débridée des citoyens interroge les groupes experts et non experts destinés à « perdre leur temps » pour « refaire le monde ». Exercice indispensable et sérieux, n'en déplaît aux cyniques et aux sceptiques. Nous sommes dans la palabre africaine, autant que dans le cercle de qualité japonais, à la machine à café, à la grande bibliothèque d'Alexandrie, dans la basilique, ou la thébaïde de Montaigne, tous ces lieux inventifs où des idées entre deux éclats de rire fécondent les savoirs. Nos sociétés ont besoin de culture générale, d'esprits sachant parler ce qui implique un minimum d'Histoire partagée.

L'anticipation n'est pas seulement une démarche. Elle n'est pas que prospective. Elle est une géométrie déambulatoire, un calendrier grâce auxquels des gens qui n'ont aucune raison de se rencontrer finissent par s'écouter. Au hasard des circonstances. L'innovation territoriale est un théâtre où le public monte sur scène. À tour de rôle. Les idées jaillissent. Par exemple, des PME sur un territoire plutôt que de licencier échangent des compétences et convoquent des savoirs perdus en attendant des jours meilleurs. Repenser la finalité des organisations et remettre en perspective les évidences oblige à reconsidérer nos valeurs. Résilience oblige !

La **diversification** des savoir-faire présents sur un territoire et notamment la réintroduction des intelligences libérées par la crise sur d'autres applications est un facteur clé de résilience. Cela implique un recensement de tous les avantages compétitifs du département dans les domaines sociaux, industriels, agroalimentaires, touristiques, culturels, viticoles, artisanaux, etc. C'est en organisant une curiosité systématique de ce qui manque aux autres territoires que l'on innovera en créant une intelligence entre un savoir

présent ici et un besoin identifié là-bas. L'usage actuel d'un savoir-faire ne doit pas devenir une prison. Si je sais tendre une corde je peux faire un arc ou construire une harpe. Tout ce qui vibre m'ouvre d'incroyables diversifications.

L'intelligence inventive débouchera sur la création de nouvelles entreprises ou associations. De nouveaux produits et services pourront être proposés à d'autres territoires, d'autres usagers, touristes ou consommateurs. Ce fut le cas avec la fabrication spontanée et imaginative des masques et incubateurs par l'industrie textile et automobile venue au secours des hôpitaux. Ou par les fabricants de tests qui ont appris que la France en était dépourvue. C'est en observant les différences entre plusieurs écosystèmes que le territoire inventera. L'imitation de ce qui se fait de mieux ailleurs est un puissant levier de stimulation et de changement. *Oser le progrès est à ce prix* écrit Victor Hugo. Les Chinois et les Japonais ne le démentiront pas.

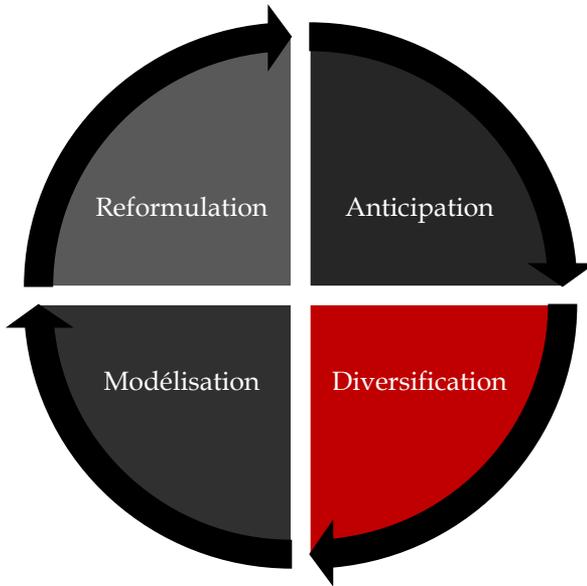


Figure n°12 la visibilité de l'intelligence inventive

La **modélisation**, sur le territoire de pratiques ayant réussi ailleurs ou dans d'autres métiers permet, en les adaptant si nécessaires, la transposition de modèles économiques innovants. Chaque année environ 12 000 habitants quittent Paris pour s'installer en région. Depuis la pandémie ce mouvement s'amplifie et s'accélère. Les villes moyennes sont maintenant recherchées, la demande est forte disent les agences immobilières qui sont pour l'intelligence politique de bons *indicateurs avancés*. La pandémie a amplifié ce phénomène avec une ruée massive vers les résidences familiales et les maisons dotées de jardins. À la suite de cet exode sanitaire, un certain nombre d'habitants d'Ile de France ont d'ailleurs décidé qu'ils ne rejoindraient pas leur résidence principale à l'issue de la période de confinement.

Ils se déclarent prêts à gagner moins d'argent, retrouver un mode de vie plus modeste, en harmonie avec la nature et les chemins vicinaux où ils se sentent libres et heureux. Pour eux le risque épidémiologique aura été l'occasion d'une prise de conscience existentielle. Le confinement leur aura permis de retrouver une forme de lucidité intérieure. Ils rompent les *chaines mentales* qui avant la crise bridait leur *empan cognitif*.<sup>59</sup>

Le réaménagement de l'immobilier rural, un habitat facile à rénover et peu coûteux à l'achat est une porte d'entrée dans des modèles économiques innovants. Les circuits courts rapprochent fermiers producteurs et consommateurs locaux. De vieux métiers renaissent. La crise sanitaire a généré de nouveaux réflexes environnementaux, alimentaires, commerciaux, sources d'innovations, d'enracinements retrouvés, de réappropriations territoriales. L'homme s'immerge dans la nature à l'image des Kamis nippons, divinités qui imprègnent la culture japonaise depuis des millénaires. La pandémie réveille d'anciens modes de vie.

---

<sup>59</sup>L'*empan* désigne la distance qui sépare l'extrémité du pouce de celle du petit doigt lorsque notre main est ouverte. Celui-ci a été proposé à la Renaissance pour être une mesure à partir de laquelle on pouvait construire un monde habitable par l'Homme. C'est-à-dire un monde dont il puisse se saisir. « L'*empan cognitif* » varie d'un individu à un autre. C'est notre capacité personnelle à appréhender dans notre « carte mentale » un certain volume de cognitions, de connaissances, concepts et savoirs.

## *Gare à Gaïa...*

Les modèles écologiques méritent à cet égard des approches nuancées. La nature livrée à elle-même n'est pas, selon Sylvie Brunel, géographe et auteur de nombreux ouvrages, l'amie du genre humain. Gare à Gaïa, la déesse mère des dieux. Lorsque ceux-ci ont soif, c'est de sang qu'il peut s'agir. Méfions-nous de l'écologie punitive et fiscale qui stigmatise et exige son lot de sacrifices. Le paganisme, religion écologique s'il en fut, était sanglant et peu miséricordieux. Sous prétexte de retour à la Nature ne jetons pas aux orties les bienfaits de la croissance.

Par exemple, l'utilisation raisonnée des produits phytosanitaires est indispensable. C'est grâce à eux que nous nous sommes débarrassés du mildiou, responsable de la grande famine d'Irlande, des doryphores, de l'ergot du seigle, qui causaient de terribles ravages. L'emploi contrôlé de ces produits demeure une nécessité, pour la protection des espèces végétales et animales.

Les mobilités intercontinentales, la mondialisation et les changements climatiques nous apportent chaque année leur lot de nouvelles espèces invasives comme le frelon asiatique qui tue nos abeilles ou de nouveaux virus qui attaquent les tomates, l'olivier et les châtaigniers avant de s'en prendre à l'homme faute de vaccins. Les risques phytosanitaires nous préparent de nouvelles épizooties, pandémies voire des famines.

Selon cette géographe ce n'est pas l'excès de la mondialisation qui a causé la crise du coronavirus, mais ses insuffisances. Toute l'histoire de l'humanité est celle d'une lutte, jalonnée de pandémies meurtrières et de catastrophes naturelles pour s'arracher à la violence des

milieux physiques. Cela étant posé le biomimétisme<sup>60</sup> qui s'inspire des inventions de la nature est l'une des sources de l'intelligence inventive. Gardons du modèle écologique son analyse à la fois systémique et analytique capable de relier les situations et les différentes formes de vie.

Réintroduisons des nouveaux cépages et abandonnons des cultures trop gourmandes en eau comme le maïs qui assèchent nos nappes phréatiques. La luzerne, le trèfle, les légumineuses le remplaceront avantageusement en amendant d'engrais naturels nos terres appauvries par des cultures intensives. Dans le même esprit replantons les haies de nos campagnes qui, il y a quelques décennies encore, embellissaient nos paysages en bornant joliment nos prairies. Elles abritaient de la pluie et du vent les troupeaux, une faune aujourd'hui menacée. De mêmes « les fauchages tardifs » se généralisent, ils sont plus respectueux des espèces végétales et surtout animales. À l'aube de 2050<sup>61</sup> initions de nouveaux modèles de vie. Avec moins d'idéologie, plus de pragmatisme.

Dans certains villages où ne survivent plus que quelques familles dans des maisons dégradées les politiques taxent des résidences dites secondaires au lieu d'encourager leur maintien. L'État par une fiscalité

---

<sup>60</sup> Le biomimétisme désigne un processus d'innovation et une ingénierie. Il s'inspire des formes, matières, propriétés, processus et fonctions du vivant.

<sup>61</sup> Sources : Rapports du Giec, « Réchauffement climatique : le visage de la France en en 2050 » Enquête de Cyril Hofstein très complète du Figaro du 10 août 2020 portant sur l'ensemble des conséquences du réchauffement qui pourrait bouleverser nos habitudes de vie, avec des conséquences sûres : l'agriculture, le logement, l'énergie, le monde animal, le tourisme (moins d'enneigement, montées du niveau des mers, terres submergées : Nord, Nouvelle-Aquitaine, Cotentin, Camargue, Vendée...

parfois débile finit de tuer le peu d'activité qui subsiste encore. À cet égard, les maires et conseillers généraux, sont de précieux capteurs et lanceurs d'alertes qu'il faut entendre et surtout écouter !

# Vigilances et évaluations publiques

En démocratie, les trois déclinaisons de l'intelligence politique que nous venons de survoler, dépendent de la vigilance publique. Dans une économie de la connaissance, numérisée et digitalisée, cette vigilance collective est à la fois possible et indispensable. Si le centre de gravité du monde a basculé vers l'Asie c'est parce que la curiosité de groupe y est une vertu. Ce qui est moins le cas ici pour des raisons culturelles et historiques. Mais face à l'urgence ces raisons deviennent obsolètes.

L'intelligence politique appréhendée par notre *empan cognitif* suppose des vigilances organisées en *veilles évaluantes*.<sup>62</sup> Elles sont comme nous l'avons vu, ouvertes

---

<sup>62</sup>*Qu'est-ce qu'un dispositif de veille ?* L'activité de veille que nous nommons vigilance s'est beaucoup développée depuis la mise en place de l'intelligence économique dans les entreprises. Elle consiste à surveiller des environnements, sociaux, technologiques, scientifiques, économiques, financiers, politiques, environnementaux. Afin de collecter des informations stratégiques pour mémoriser et anticiper les évolutions et les innovations, les dernières tendances en cours ou à venir comme la 5 G.

C'est une démarche proactive permettant d'anticiper les contraintes, les risques, les opportunités et tous les dysfonctionnements possibles, imaginables voire impensables. Elle permet aux responsables et donneurs d'ordre politiques, économiques, culturels de décider et de réagir rapidement face à des évolutions en cours ou à venir.

à n'importe quel citoyen expert ou non expert. Elles fournissent des questions inattendues, des données, des idées, indiquent des réseaux, des expertises, des bonnes volontés. Leur coordination dépendra d'un élu désigné, par une assemblée territoriale. En voici quelques-unes :

La **vigilance juridique** anticipe les problèmes concernant les personnes, les organisations et les biens. Dans une nation pathologiquement friande de lois, décrets, normes et règlements, le trop-plein juridique inonde la démocratie. Il la noie. En attendant la simplification tant espérée, mais toujours repoussée, dressons le bilan des découragements, des renoncements, des projets abandonnés, des innovations délaissées, des enthousiasmes asséchés. Le coût invisible de la légalité et le goût immodéré de l'égalité pénalisent ceux qui ont envie de bouger. Transformer la politique en morale est un chemin ruineux. Ne doutons pas, par exemple, que les lois sur la bioéthique ne laissent des plaies durables et difficiles à cicatrifier pour une partie de la société. Évaluer les freins réglementaires qui

---

*Qu'est-ce qu'une veille ?* C'est une démarche volontariste qui consiste à collecter de manière exhaustive sur un secteur d'observation déterminé (économie, finance, juridique, normes...) des informations pertinentes dans le but d'anticiper les évolutions et tendances faibles, lourdes, émergentes ou récessives. Chaque veille explore, surveille, détecte et analyse les informations pertinentes de son secteur, elle les collecte et les mémorise pour anticiper les opportunités, prévenir les risques et décider.

Le nombre de veilles varie d'un territoire à un autre en fonction des attentes et besoins du ou des commanditaires. En matière d'intelligence politique, il s'agira le plus souvent, d'élus, de conseils municipaux, régionaux. Chaque région ayant ses propres spécificités, les veilles ne seront pas identiques d'un territoire à un autre. Au niveau de l'État la mise en place sera plus étendue en volume comme en secteurs d'observations ; elle inclura obligatoirement l'international, le géopolitique et le stratégique.

empêchent d'innover au nom du principe de précaution relève de l'intelligence politique à vrai dire, de la simple intelligence.

La **vigilance climatique et météorologique** prend en compte tous les désagréments et dangers résultant d'une mauvaise préparation aux conséquences du changement climatique. Tout ce qui peut être fait localement est entrepris. Les menaces donnent lieu à débats, voire à la création de nouvelles réserves d'eau ou à des pratiques différenciées de cultures et d'élevage. L'anticipation des épisodes pluvieux ou neigeux permettra de ne plus oublier les pratiques du récurage des cours d'eau ou du dessalage. Un département ou une ville sans veille climatique n'est plus imaginable. Les alertes météo font l'objet d'un audit des relations avec les professionnels du service public. Tout est remis à plat, par beau temps...

La **vigilance sécuritaire** (*safety*) concerne les établissements recevant du public, la réglementation incendie, les immeubles de grande hauteur, les travaux d'entretien, les échafaudages, les exercices d'évacuation d'écoles, de lycées, d'hôpitaux, de maisons de retraites, etc. Elle évalue et vérifie les obligations imposées par les normes nationales et internationales et les contrats d'assurance. Cette vigilance se double d'une évaluation des mesures de sécurité avec le concours de la population, les experts de la sécurité civile, police, gendarmerie, pompiers, médecine du travail. La responsabilité pénale des élus peut être engagée sur la base de la mise en danger d'autrui ou de la non-assistance à personne en danger.

La **vigilance sanitaire** examine la prise en compte au bon moment des multiples menaces pesant sur la santé des habitants. Elle surveille l'alimentation dans les cantines scolaires, les ruptures dans la chaîne du froid en matière d'approvisionnement de celles-ci, l'exposition aux empoisonnements par pollution de l'air ou de l'eau. Le système médical et la prise en charge des patients grâce aux technologies de la télésanté font partie de cette vigilance dans les zones de désertification médicale. Cette vigilance évalue les offres de soins, dans les maisons de retraite, les foyers pour femmes battues et leurs enfants. Elle se préoccupe des campagnes de vaccination et des épizooties. Enfin une autre idée s'impose, la santé humaine comme animale se pensent comme un tout indissociable car les virus ignorent la barrière des espèces.

La **vigilance mobilité** évalue l'efficacité des moyens de transport, s'intéresse aux déplacements des personnes et des biens dans le territoire et au-delà. Elle analyse leurs conditions de sécurité et de sûreté. L'usage de nouveaux moyens de locomotion comme le covoiturage, les trottinettes, les vélos, relève de cette curiosité de groupe. Les déplacements des personnes handicapées, dépendantes ou des enfants sur les itinéraires ou aux abords des écoles font partie de cette attention. Cette surveillance des mobilités s'intéresse aux gares routières, ferroviaires, portuaires, aéroportuaires, fluviales, aux pistes cyclables et à tous les modèles de mobilité que l'on pourrait inventer. Elle recense, surveille et analyse l'accidentologie sur tous les points et zones accidentogènes de son territoire afin d'y remédier, etc.

La **vigilance sociale** s'intéresse aux différents aspects de la vie sociale. Elle évalue la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Elle anticipe l'évolution des mœurs et des mentalités, le comportement des consommateurs, les phénomènes sociaux, les dépôts de pétitions, les requêtes, les mouvements de protestation. Elle détecte les nouvelles pratiques sportives ou festives, les taux d'incivilités, comme les nouvelles civilités, les addictions aux drogues. Elle regarde certains phénomènes comme le jeu ou les enfermements communautaristes, l'analphabétisme numérique, l'exclusion sous toutes ses formes, l'acculturation, l'employabilité des handicapés, les pratiques d'excision ou de mariages forcés, etc.

Elle surveille le développement du e-commerce et ses incidences sur le commerce local aussi bien que les dépendances aux amphétamines et à toutes les formes de drogues, elle décèle et mesure l'évolution des ressentis, etc. Rien de ce qui est humain ne lui est indifférent !

La **vigilance économique** recense tous les savoirs et savoir-faire du territoire pour les mettre en regard des problèmes et des solutions. Elle rend compte de la faisabilité des solutions suggérées par les autres vigilances. Elle détecte tous les risques, notamment la cybercriminalité en forte progression ces dernières années et anticipe les défaillances d'entreprises en imaginant des modèles innovants. Elle évalue l'attractivité du territoire et ses capacités d'influence. Grâce à elle le département devient stratège. Elle anticipe la création d'entreprises ou de coopératives capables de porter des solutions. Elle observe tous les clignotants annonceurs des futurs problèmes ou besoins nouveaux.

La **vigilance consensuelle** évalue la solidité des consensus nécessaires à la formulation des problèmes et à la recherche de solutions. Elle s'informe des courants d'opinions, des phénomènes politiques, culturels et religieux, elle cartographie les réseaux d'influence et de contre influence qui jouent un rôle dans le blocage des solutions. Elle évalue le niveau de confiance entre élus et électeurs, examine l'audience des différents partis, des médias et des réseaux sociaux. Elle indique des améliorations possibles dans la gouvernance des collectivités locales.

Elle signale les lignes rouges à ne pas franchir en matière de fiscalité, taxes, réglementations, complexifications de la vie économique et sociale. Elle alerte sur l'extension des contrôles techniques et des exigences en matière d'assainissement, des fosses septiques comme des contrôles des véhicules automobiles. Elle s'intéresse à tous les phénomènes et *blocages sociologiques* qui alourdissent ou entravent la pyramide inversée évoquée plus haut. Cette vigilance s'assure du maintien de la liberté d'expression, de l'égalité entre hommes et femmes. Tout ce qui relève de la désinformation, du ressenti et des émotions ne la laisse pas insensible !

La **vigilance éducative** évalue l'offre globale du territoire à commencer par l'apprentissage de l'histoire commune, de l'éducation civique, de tout ce qui intègre à un destin commun. La formation aux outils numériques, garante de la démocratie digitale fait partie de cette vigilance tout comme le téléenseignement et le télétravail. Au-delà des institutions comme l'école, cette curiosité détecte toutes les possibilités de mutualisation

de savoirs et de savoir-faire entre ceux qui savent et ceux qui ne savent pas, entre ceux qui peuvent et ceux qui ne peuvent pas. Un territoire est une bourse d'échanges entre héritages culturels et éducatifs.

La **vigilance environnementale** s'informe de tous les dangers et menaces pouvant nuire à la santé des habitants. Elle commence d'ailleurs par vérifier la publication obligatoire de tous les risques environnementaux classés et mis à jour dans le Dossier départemental des risques majeurs. Cette évaluation permanente des dangers est réalisée en France de façon remarquable, faisant de notre pays un modèle en matière de vigilance et d'évaluation environnementale.

Cette démocratie du risque<sup>63</sup> exemple concret d'intelligence politique voulue par le législateur se préoccupe des équilibres écologiques, de la biodiversité des espèces, de la faune, de la flore, de la déforestation, des zones humides, des atouts et fragilités, territoriales, de l'offre environnementale. Elle s'intéresse à l'écologie du quotidien, aux pollutions diverses à toutes les incitations fiscales en matière de reboisement et replantation de haies comme de la reconstitution des zones humides. Elle s'inquiète de la déforestation, des maladies phytosanitaires, de la disparition des abeilles comme des feuillus. Elle se préoccupe des économies

---

<sup>63</sup> *L'intelligence des risques* Tome I. -IFIE 2008-, page 106 est suivantes : Les auteurs déclinent dans le détail les éléments concrets et l'histoire française de cette *démocratie du risque* à travers le droit environnemental, le droit des risques et catastrophes naturelles, le droit des risques industriels, l'histoire et la création des dossiers départementaux sur les risques majeurs, les cartes et calculs de *criticité pondérée* pour chaque risque émergent. Ils commentent également la participation des citoyens à cette démonstration d'intelligence politique.

d'énergie, elle élabore le bilan carbone du territoire se préoccupe de géothermie, de biomasse, de panneaux solaires, d'élimination des déchets, etc.

La **vigilance mémorielle** recompose le territoire virtuel, dessine sa géographie digitale, son identité numérique. Nous entendons par territoire virtuel tous les réseaux de relations, d'influence et d'innovation, de savoirs et de savoir-faire qui naissent et meurent sur le territoire ou le traversent dans le temps et dans l'espace. Cette géographie est mondiale car un expatrié au Japon ou en Inde, une technique agricole bourguignonne mise en œuvre en Patagonie font partie de ce territoire virtuel de ce nouveau chapitre de la géographie mémorielle. Toutes les communes, toutes les régions sont immémoriales et planétaires.

Cette vigilance collective donne de la visibilité à la planète communale, départementale, régionale ou nationale. Chaque cité est une *cité-monde*. La vigilance rassemble et évalue tous les éléments recensés et dispersés sur la blogosphère pour leur donner une cohérence. Il va de soi que cette vigilance profonde va de pair avec une veille médiatique qui rend compte de l'image du territoire. Chaque cité possède une image qui est à la fois un problème et une solution.

La **vigilance digitale**, associée à la précédente, évalue les technologies permettant au territoire d'émettre, de recevoir et d'échanger de manière sécurisée de l'information avec le maximum d'efficacité. Les applications en matière de crise sanitaire ou de délinquance seront particulièrement étudiées. L'excellence dans ce domaine peut faire l'objet d'un benchmarking. Le développement de la 5 G et demain du

Metavers<sup>64</sup>, du travail en plateforme, accéléré par la crise sanitaire, font de cette évaluation un véritable pôle de compétitivité. Cette vigilance s'accompagne de formations pédagogiques et de points relais administratifs, d'aides à la personne pour aider les habitants dans leurs démarches. On estime qu'environ un quart de la population est actuellement touchée par l'analphabétisme numérique.

La **vigilance sûreté** (*security*) répertorie les évolutions de la délinquance qui sera cartographiée et traitée par l'intelligence artificielle de manière à produire des cartes prédictives qui seront communiquées aux forces de police, associations et travailleurs sociaux. Cette vigilance pilotée comme les autres par un élu assurera la permanence qui manque aux politiques sécuritaires conduites dans les zones sensibles depuis quarante ans. La vidéo protection ou celle de reconnaissance faciale comme à Nice par exemple, renseigneront les veilles concernées par des images soumises à l'appréciation des magistrats dans le cadre des procédures pénales transmises au Parquet. Procédures qui permettront une meilleure identification des délinquants et résolution des enquêtes. Les signaux faibles annonciateurs de nouvelles formes de délinquance seront traités avec le concours des polices nationales et municipales comme de la gendarmerie.

Les enquêtes d'opinion mettent l'accent sur le besoin accru de sécurité de nos concitoyens,<sup>65</sup> *L'ensauvagement*

---

<sup>64</sup> Se reporter à la check-list des items annexe III.

<sup>65</sup> Le sondage publié par le Figaro du 26 octobre 2020, page 6 de la Fondation pour l'innovation politique et Opinion Way sur un échantillon de 3000 personnes confirme l'appel des citoyens à plus de sûreté au quotidien. Ce que

voire la « *décivilisation* » selon l'expression même d'un avocat de la société en général et la montée de *l'islamisme radical* à travers les sondages, deviennent des sujets politiques récurrents et majeurs. Dans ce domaine comme dans celui de l'immigration irrégulière l'intelligence politique est confrontée à la réalité des chiffres ! La Cour de Comptes<sup>66</sup> évalue l'ensemble de l'immigration illégale en France entre 350 000 et 400 000 étrangers quand d'autres spécialistes évoquent plus d'un demi-million alors qu'elle n'était que de 91 000 en 2012 selon ce même organisme, soit une augmentation fulgurante. Ces mêmes magistrats dénoncent le caractère peu efficace de la politique d'éloignement. Ils estiment les dépenses de l'État liées à ces politiques à 6,7 milliards en 2019, une progression de 48 % par rapport à 2012.

D'autres analyses et constats concernent les dernières attaques terroristes par des immigrés à Marseille en octobre 2017 meurtres de deux jeunes filles par un clandestin qui aurait dû être expulsé et qui ne le fût pas. Meurtre également de Samuel Paty professeur d'histoire, décapité pour avoir montré des caricatures du Prophète dans son cours sur la liberté de la presse. Cette décapitation ignoble de Conflans Sté Honorine le 16 octobre 2020 dernier était le fait d'un jeune réfugié russe d'origine tchéchène bénéficiant du droit d'asile. Enfin, les trois assassinats au couteau à Nice contre des fidèles

---

nous nommons ici *vigilance sûreté* doit devenir aussi consensuel et efficace que la vigilance environnementale évoquée plus haut. Faute de quoi la démocratie pourrait s'affaiblir dangereusement. Les statistiques de la délinquance auxquelles les auteurs ont consacré beaucoup de temps autrefois ne disent pas grand-chose de la réalité. Le volume volontairement étroit de ce livre ne permet pas malheureusement d'y consacrer plus de place.

<sup>66</sup>Sources : « Immigration : un discours confronté à la dure réalité des chiffres » article du Figaro de J M Leclerc du 6 novembre 2020.

se recueillant dans la basilique de cette ville par un immigré tunisien récemment arrivé en France accentuent l'angoisse et alimentent la colère de beaucoup de nos concitoyens.

Devant la multiplication de tels agissements de nombreux observateurs et l'opinion publique soulignent le lien avéré entre terrorisme et immigration irrégulière deux mots jusqu'alors tabou. Sachant que selon les magistrats de la Cour des Comptes, le taux d'exécution des obligations à quitter le territoire français ne dépasse pas un sur dix, ce problème va devenir majeur.

Selon une étude de Jérôme Fourquet publiée en novembre 2020 « *La France face au défi de l'immigration* » il apparaît que pour une majorité de Français, le pays ne peut plus accueillir de nouveaux arrivants. Ceux-ci sont favorables à des mesures énergiques pour limiter les flux ; 78 % pensent qu'il faut une immigration choisie et non subie, 55 % sont favorables à la suppression du regroupement familial, 58 % souhaitent l'instauration du droit du sang et 64 % des interrogés estiment qu'on en fait plus pour les immigrés que pour les Français ; 37 % continuent de penser que l'immigration est une chance pour la France ; ils étaient 49 % en 2007.

D'ores et déjà des partis plaident pour une consultation par référendum des Français afin de redonner la parole au peuple et surmonter les obstacles constitutionnels qui souvent relèvent de l'interprétation du juge. Le Conseil Constitutionnel a par exemple censuré l'article 26 du projet de loi sur le séparatisme qui subordonnait le droit de séjour et d'asile d'un étranger à l'acceptation des principes de la République.

Une décision plus politique que juridique, un signal inquiétant disent de nombreux élus. Ainsi Guillaume Larrivé, député LR de l'Yonne, accuse le Conseil

Constitutionnel d'être prisonnier d'une idéologie immigrationniste et souhaite l'adoption par référendum d'une charte constitutionnelle sur l'entrée et le séjour des étrangers en France. Toutes les critiques et propositions évoquées ci-dessus font l'objet de débats vifs et contradictoires dans l'opinion publique et les partis politiques.

La crise économique (2008-2009), la crise migratoire, les attentats qui ont frappé la France depuis 2012 ont alimenté l'idée qu'une immigration mal contrôlée génère des problèmes sécuritaires graves. Il est utile de rappeler que la France a absorbé 14 millions d'hommes, de femmes et d'enfants en deux générations, soit 21 % de la population.<sup>67</sup> Peut-elle aller plus loin ? Pour le général Pierre de Villiers cela nous ferait courir un risque majeur. D'ailleurs, vu l'état de nos finances, grevées par une dette abyssale de plus de 120 % du PIB en 2020, le pourrions-nous ?

Cette liste des vigilances publiques est donnée à titre indicatif, elle n'est pas exhaustive et sera paramétrée en fonction des stratégies locales ou nationales. Ces vigilances ne vivent pas séparément. Elles interfèrent les unes sur les autres, se chevauchent, s'agrègent et s'enrichissent mutuellement. L'un des moments forts de l'intelligence politique est la rencontre des vigilants venant d'horizons différents. Les étonnements des uns entraîneront des questions auxquelles les autres n'auraient jamais pensé. Nous revenons dans les schémas des *figure n°4 et n°5*. La boucle est bouclée.

Chaque citoyen contribue à l'évaluation des politiques publiques. Il donne son avis de manière simple

---

<sup>67</sup> *L'équilibre et le courage*, du Général Pierre de Villiers, Fayard 2020.

en émettant des suggestions, des critiques mais aussi des encouragements et des compliments. La coordination des différents processus d'évaluation appartient à un élu sensibilisé et formé. Il ou elle, dispose de la légitimité démocratique augmentée d'une vue globale sur toutes les enquêtes, sondages, études et référendums locaux permettant d'apprécier l'état des problèmes et des solutions.

Toutes les évaluations sont accessibles en temps réel. Les contributions les plus intéressantes sont récompensées par la mise en valeur de leurs auteurs et figurent au bulletin municipal ou départemental. La cité comme le territoire honorent ceux qui souvent bénévolement, mettent leurs compétences au service de l'intelligence collective.

### *La vigilance des projets en cours*

Dans une démocratie, les élections permettent d'évaluer les résultats d'une gouvernance en renouvelant les mandats ou en renvoyant les élus à leurs études. Et c'est fort heureux. Mais les crises révèlent que les élus, ficelés par la pyramide inversée et les contraintes juridiques et financières ne leur permettent plus de contrôler réellement. L'évaluation des politiques publiques est un vieux serpent de mer qui resurgit à l'occasion de la crise. Il est temps d'associer les experts et les non-experts à des forme variées et innovantes d'évaluations et de contrôles.

Évaluer les politiques publiques permet de sortir des postures idéologiques. L'état d'avancement des travaux,

les retards éventuels, les surcoûts de réalisations, les taux de recouvrement des pénalités font partie des actions auxquelles sont associées les électeurs et contribuables. Ceux-ci sont informés des difficultés rencontrées. Tous les chantiers sont expliqués. Ce qui se fait à Paris depuis plusieurs années par voie d’affiche. Les villes mettent en place des politiques d’information et d’évaluation des gouvernances territoriales, exemples concrets d’intelligence politique.

## *Évaluation d’une politique de sûreté*

*« L’ordre et l’ordre seul, fait en définitive la liberté. Le désordre fait la servitude. »*

*Charles Péguy*

Prenons l’exemple de la sûreté (*security*) visant à prévenir la criminalité et la délinquance qui « pourrissent » la vie des citoyens et sapent les fondements de la démocratie. Le premier devoir d’un territoire comme d’un État est d’assurer la sûreté, de sa population.

Auditer la sûreté revient à évaluer la politique de protection des personnes et des biens contre les crimes, délits et contraventions, en matière de nuisances sonores, de drogues, comme en matière d’agressions physiques ou verbales. Ainsi en matière de contraventions dans la lutte contre la toxicomanie par exemple, il ne s’agit pas de dire comme le fait le ministre de l’Intérieur à la tribune de l’Assemblée nationale que des milliers de verbalisations ont été relevées. Il faut indiquer quel est le

taux de recouvrement effectif pour mesurer l'efficacité de la nouvelle loi.

Ce que l'on nomme souvent à tort, les incivilités alors qu'il s'agit en réalité d'infractions pénales est concerné par l'audit. Cette politique découle d'un processus impliquant tous les acteurs concernés à commencer par les victimes et les victimes potentielles qui seront entendues et écoutées. Parmi celles-ci figurent tous les plaignants facilement identifiables qui sont la mémoire de la délinquance. En particulier les femmes, les mères de famille, les enfants, les adolescents fragiles et les personnes âgées qui paient un lourd tribut à ce fléau de plus en plus éreintant.

La montée de la délinquance et *l'ensauvagement* de la société selon les termes du ministre de l'Intérieur Gérard Darmanin arrivent en tête des préoccupations de nos concitoyens dans les enquêtes d'opinion. Devenue société multiculturelle la France n'échappe pas aux violences inhérentes à ce type de diversité comme l'Afrique du Sud, le Brésil, les États-Unis.

Certains observateurs ministres, anciens ministres et citoyens vont même jusqu'à évoquer *une libanisation* de la société française qui nous conduirait inéluctablement à une sorte de guerre civile ! S'il est un indicateur qui révèle la capacité à commettre le pire dans une société, c'est bien celui des homicides. Alain Bauer et Christophe Soulez ont récemment livré une étude fouillée sur ce phénomène. Ces criminologues se sont intéressés aux évolutions des meurtres, assassinats ainsi qu'aux coups et blessures ayant entraîné la mort. Des faits impossibles à masquer.

Leur analyse porte aussi sur les tentatives d'homicides. « *Elles ont beau être par principe des homicides qui ont échoué, elles participent de l'expression d'une même*

*dérive* » estiment les auteurs. « *Homicides et tentatives forment les deux faces d'une même pièce* ». Ils illustrent à partir des faits une même réalité incontournable.

Entre 1999 et 2019, les homicides et tentatives sont passés de 2155 à 3562. Rapportés à la population française, ces chiffres témoignent d'une augmentation de 50 % du phénomène en vingt ans. De ce point de vue la radicalisation est patente. Le lecteur intéressé consultera les chiffres de l'Observatoire national de la délinquance, devenu l'Observatoire national de la délinquance et des réponses pénales (ONDRP) qui confirme que c'est une lame de fond, un mouvement de retour à la violence physique.

Face à cette insécurité grandissante des collectifs de citoyens à Paris, Lyon, Amiens, Marseille... s'organisent et forcent l'Etat à agir. Les riverains des secteurs exposés saisissent les juges administratifs. Ainsi à Marseille l'Etat a été condamné à des dommages et intérêts et le collectif a obtenu 10 000 euros. En Ile de France, l'action de Pierre Liscia, ex-élu du 18ème arrondissement, est saluée. Il se présente comme le portevoix des oubliés du nord-est de Paris. Les collectifs de citoyens apparaissent comme les nouvelles vigilances de l'intelligence sécuritaire. Ils nous renvoient l'image de la déliquescence de l'État déclare le préfet Frédéric Péchenard.<sup>68</sup>

La vigilance sécuritaire interroge la justice. Un simple rappel à la loi six huit mois après la commission d'un délit scandalise les victimes. On souhaiterait favoriser le chaos qu'on ne s'y prendrait pas autrement disent certaines d'entre elles ! Tout ne réside pas

---

<sup>68</sup>Source le Figaro du 28 août 2020

seulement dans les moyens humains et matériels. Le management de la Justice passe par une intelligence judiciaire. Les dysfonctionnements de la chaîne pénale doivent être remis à plat comme dans le cadre des vigilances climatiques et environnementales. À l'ère digitale cette démarche est aussi réalisable que les autres types d'intelligence collective.

La vigilance sûreté est la première pierre de cette volonté parce qu'un risque dont on parle est déjà réduit de moitié. Cette vigilance locale sera animée par un élu et puisera dans la mémoire du territoire des réponses qui sont souvent à portée de main. La délinquance n'est pas une fatalité inéluctable. Elle peut et doit être contenue et combattue. Elle n'est que l'un des phénomènes qui menacent la sûreté et la sécurité des citoyens, elle sera traitée en liaison avec les autres vigilances susceptibles d'alerter sur des dangers.

En devenant elle aussi une démocratie du risque, la sûreté indiquera aux professionnels, publics et privés, ce qu'attendent les victimes, futures victimes et l'opinion publique. Au forum de ces dernières, s'ajoute le forum des professionnels qui sous l'autorité du représentant de l'État regroupe la police, la gendarmerie, les polices municipales, les services de secours, les sociétés privées de sécurité et tous les responsables qui dans les organisations protègent les personnes et les biens. Le marché de la sûreté qui remplace un État défaillant doit lui aussi être évalué.

Cette politique n'a rien d'irréaliste et d'utopique. Elle fonctionne déjà dans de nombreux territoires sous des appellations variées et de manière plus ou moins efficace. Ainsi l'IHESI-J avait, il y a quelques décennies, beaucoup œuvré à la mise en place des « comités locaux de sécurité » avec un fonctionnement et des résultats

appréciables au niveau communal dans le cadre de la Sécurité Intérieure. La coordination des vigilances publiques introduit du lien et partage des données cloisonnées, donc inutiles.

## *La prochaine crise systémique*

Considérée comme aussi improbable que le 11 septembre 2001, la Covid 19, le Brexit ou Fukushima, la prochaine crise mérite d'être scénarisée. Elle pourra par exemple, prendre la forme d'une crise cyber. L'élément déclencheur sera peut-être un virus, une éruption solaire ou terrestre, une attaque terroriste ou une guerre entre des puissances équipées d'armes numériques de destruction massive. Elle peut être aussi le résultat d'un effondrement d'Internet. Dans cette dernière hypothèse des hordes virtuelles envahiront nos écrans comme le firent dans la nuit du 31 décembre 406 les Vandales, les Suèves et les Alains qui franchirent le Rhin gelé et détruisirent la Gaule en quelques semaines.

Tous les services de renseignements publics et privés travaillent déjà sur cette hypothèse. Comme le fit l'armée romaine sous le Bas Empire en étudiant le sujet dans ses moindres détails.<sup>69</sup> L'effondrement d'Internet entraînerait des conséquences encore plus foudroyantes. Le système n'a pas été conçu au départ sur des bases

---

<sup>69</sup> *Marina et les dieux* et *Marina et l'empereur d'Occident*, Bernard Besson, L'Harmattan, 2019 Amazon Kindle 2021

sécuritaires et comporte des fragilités. Le *limes romain*<sup>70</sup> était plus prévoyant dans ce domaine. Lorsque l'on connaît la dépendance de la fintech aux robots et aux algorithmes dont nous sommes tous dépendants on imagine sans peine la catastrophe civilisationnelle et politique qui en résulterait.

Aucun territoire ne peut éluder l'hypothèse d'une disparition momentanée ou prolongée d'Internet ou des communications dépendantes du système satellitaire. Le management du chaos agace les gens raisonnables qui veulent l'occulter, on les comprend. Imaginer la survie d'un territoire privé de ses données essentielles, d'eau, de gaz ou d'électricité à la suite d'actes coordonnés entraînant des pannes ou des sabotages dérange, agace. Cela paraît tout à fait improbable, incertain.

Un tel scénario fait pourtant partie des anticipations que les élus et gouvernants ne peuvent éluder. Celui-ci doit-être pris en compte en prévoyant d'ores et déjà des parades et des solutions. L'intelligence politique, n'est-elle pas en premier lieu une stratégie d'anticipation ? Ne conseille-t-elle pas aux responsables politiques d'établir et de mettre à jour des cartographies de risques et de crises ? De tels documents doivent évidemment hiérarchiser l'échelle des menaces.<sup>71</sup>

Pensée analytique et pensée systémique iront de pair dans ce genre d'anticipation. Internet n'est pas irremplaçable. Nous nous en sommes passés, nous

---

<sup>70</sup> Le « *limes romain* » mot latin - représente la ligne de frontière de l'Empire romain à son apogée au 2<sup>ème</sup> siècle après J-C. Il s'étendait sur plus de 5000 Km depuis la côte atlantique au nord de la Grande-Bretagne, traversant l'Europe jusqu'à la mer Noire, puis jusqu'à la mer Rouge et l'Afrique du Nord avant de revenir à la côte atlantique.

<sup>71</sup> *L'expertise scientifique des risques*, page 154 et suivante Tome 1 Intelligence des risques IFIE 2008

pouvons à nouveau vivre sans. Ou imaginer une autre ou d'autres solutions à ce problème. Nous savons que d'autres modèles existent l'Internet américain n'est pas la panacée<sup>72</sup>. Son effondrement a déjà été anticipé et une solution de remplacement existe. L'intelligence politique est une leçon de modestie. Elle nous enseigne que des compétences et des talents ont envisagé nos futurs problèmes et leur solution.

Imaginer la sortie d'un tel chaos est un excellent exercice d'intelligence inventive, économique et stratégique. Qui décidera, où, quand, comment ? En cas d'empêchement, d'incapacité ou de troubles majeurs, qui remplacera qui ? Inventer des solutions à des problèmes qui n'existent pas encore ou n'existeront peut-être jamais donne des idées, évite les mauvaises surprises, ouvre la voie à des innovations.

## *Les résiliences ordinaires*

Toutes les crises, heureusement, ne sont pas paroxysmiques. Certaines se vivent de manière lente et insidieuse, à bas bruit. Il en va ainsi du désintérêt croissant pour la démocratie dont on perçoit depuis plusieurs décennies une désaffection régulière et

---

<sup>72</sup> Louis Pouzin déjà cité et John Day ont inventé RINA (Recursive Internet Work Architecture) un système plus simple et beaucoup plus sûr présenté lors des «Lundi de la cybersécurité» notamment le 19 octobre 2020 par téléconférence ; crise oblige. «Les Lundi de la Cybersécurité» sont sous l'impulsion de M Gérard Péliks et de Mme Béatrice Laurent un exemple concret de vigilance digitale mondialement connu. Une initiative qui fait honneur à l'intelligence des risques française.

progressive en augmentation constante. Phénomène inquiétant pour une nation !

La spectaculaire abstention aux municipales de juin 2020 (58,4 %) ; aux régionales et départementales de juin 2021 (65,7 %) est un signal inquiétant. Cet acte délibéré des électeurs, non prévu par les sondages sanctionne un déficit cruel d'intelligence politique. L'électorat désabusé se détourne des urnes !

Le nombre des électeurs inscrits sur les listes électorales diminue. Le nombre des élus disposant des compétences nécessaires s'abaisse. Toute formation politique faisant l'effort de présenter des candidats doit redevenir une école de vie démocratique.

### *L'électeur-internaute*

En France les partis politiques se créent librement. Ceux-ci sont des associations de la loi de 1901 qui rassemblent des citoyens unis par des idées et une philosophie commune. Ces partis s'étiolent faute d'adhérents et de personnalités d'envergure, d'idées et de programmes ambitieux. Le jeune parti présidentiel LREM traversé par des courants contradictoires n'échappe pas à la règle. Entre 2013 et 2021 la part des Français se disant proche d'un parti est passée de 8 % à 3 % selon une étude de l'IFOP pour la Fondation Jean Jaurès.

Pour Marcel Gauchet, philosophe et historien <sup>73</sup>*nous risquons de n'avoir bientôt plus le choix qu'entre mégalomanes convaincus de détenir la solution à tous les problèmes et des médiocres pour qui c'est le simple aboutissement d'une carrière, ou encore des psychopathes narcissiques qui ne sont là que pour la jouissance du pouvoir.*

Ce déclin appelle un sursaut d'intelligence politique, une manière de participer plus proche des jeunes générations nourries d'écrans et d'applications numériques invasives et variées<sup>74</sup>. Ces nouvelles approches s'accordent parfaitement, on l'aura compris, au concept d'intelligence politique. Les pages qui précèdent montrent que celle-ci est à la fois le produit et le mode de fonctionnement des nouvelles générations. Le jeune électeur-internaute souhaite être consulté et entendu. Il veut que son avis soit pris en considération par les gouvernances. Il n'y a qu'à voir le succès des émissions du type : « Les auditeurs ont la parole ».

---

<sup>73</sup> Interview de l'Express du 19 novembre 2020 « *Il faut débureaucratiser la société française* » de Marcel Gauchet un de « nos » intellectuels de gauche, très écouté des politiques, rédacteur en chef de la revue Débat, l'une des principales revues intellectuelles françaises, propos recueillis Anne Rosencher.

<sup>74</sup> ELYZE 2022 est une application ludique, gratuite, sans publicité et neutre lancée le dimanche 2 janvier pour convaincre les jeunes de s'intéresser à la politique en luttant contre l'abstention - (34 % des 18-24 ans lors de la présidentielle de 2017) -. Cette génération en quête d'outils numériques pour mieux comprendre les enjeux politiques de la présidentielle plébiscitent ce « Tinder » pour sélectionner leur candidat. Avec déjà plus de 100 000 téléchargements en quelques jours selon France-Inter, cette application rencontre un véritable succès. Une telle innovation intègre parfaitement les préoccupations du concept d'intelligence Politique.

## *L'audit des politiques publiques*

L'audit des politiques publiques commence par la sélection d'information fiables sur l'organisation étudiée et sur le programme en cours. On se reportera, entre autres, à *L'audit de stratégie*<sup>75</sup> et à *L'audit d'intelligence économique*.<sup>76</sup> L'audit est une écoute des audités réalisée de manière transparente par des auditeurs formés. Les élus légitimés par le suffrage universel ordonnent de tels audits comme on le fait dans les entreprises. Dans ce cadre, les habitants du territoire ont tous vocation à devenir audités. Les résultats font l'objet d'un document public. Il dresse le *bilan de l'existant* à partir de faits documentés. Il pointe du doigt les dysfonctionnements et préconise des améliorations.

Comme n'importe quel programme, l'intelligence politique peut faire l'objet d'un audit. Celui-ci présentera pour chaque item retenu des indices de satisfaction, d'insatisfaction ou de rejet.<sup>77</sup>

*L'autodiagnostic* et le *flash-diagnostic* sont des formes moins formelles d'audit destinée aux élus qui en assurent eux même le pilotage à la différence de l'audit conduit

---

75 Sicard C, Dunod 1997

76 Bernard Besson et Jean Claude Possin, Dunod 2ème édition 2002

77Chaque item correspond à une menace, une exposition de gouvernance, un thème, un dysfonctionnement, une erreur... ou une opportunité dont le traitement peut donner lieu à la mise en place de veilles spécifiques pour approfondir un sujet et à des indices de satisfaction ou de mécontentement visualisés par des dégradés de couleur ou des notes calculées et chiffrées. Les auteurs, en prévision de la publication d'un second tome d'intelligence politique plus complet y incluront un chapitre traitant : De l'utilité du concept à la pédagogie et à la déontologie d'emploi. Se reporter à l'Annexe III.

par un cabinet spécialisé. Le Test 1000 Territoire permet de chiffrer la qualité, *le score*, d'une politique territoriale. Il est composé<sup>78</sup> de cinquante *items* dont les performances sont notées de 0 à 20. C'est un outil facile d'emploi, une approche dont les *items* sont ventilés en 8 chapitres qui se déclinent de la manière suivante :

1. Les sources d'information du territoire et leur validation
2. L'organisation des veilles du territoire
3. Le partage de l'information sur le territoire
4. La mémorisation des connaissances sur le territoire
5. Les réseaux et les actions d'influence du territoire
6. L'intelligence décisionnelle et des risques du territoire
7. La gouvernance des risques et l'anticipation des crises
8. Les capacités d'innovation du territoire

Le score final illustré par des figures donne une image de l'intelligence politique territoriale à un moment donné. La précision du diagnostic dépend de la diffusion du Test 1000 au plus grand nombre possible d'acteurs identifiés par les élus comme jouant un rôle dans l'intelligence territoriale<sup>79</sup>.

*Audits, flash-diagnostics et autodiagnosics* durent de quelques jours à quelques semaines selon l'ampleur des travaux demandés. La démocratie digitale possède les outils nécessaires pour impliquer le plus grand nombre

---

78 Dans cette version susceptible d'évolutions en fonctions des recherches et travaux en cours.

79L'autodiagnostic d'intelligence politique dans sa première approche est à la disposition libre et gratuite des assemblées élues désireuses d'évaluer l'intelligence collective de leur territoire. [Test1000territoire@outlook.com](mailto:Test1000territoire@outlook.com)

et fluidifier la transmission et la centralisation de ces documents.

## *La déontologie et l'éthique*

Pour générer du consensus et servir l'intérêt général du territoire l'intelligence politique n'exclut pas les acteurs marchands qui par leurs impôts et la qualité de leurs prestations concourent à l'intérêt général. Quelques règles simples seront auditées.

*La transparence* est le premier devoir déontologique. C'est une exigence. Le processus d'intelligence politique doit être lisible et accessible à tout le monde. C'est le but premier de cet ouvrage. L'engagement des citoyens repose sur la lisibilité du concept.

L'information détenue sur les personnes par toutes les vigilances publiques obéit au droit et s'inspire de la jurisprudence. La déontologie se conforme aux recommandations de la Commission Nationale informatique et liberté (CNIL) et aux obligations du Règlement général sur la protection des données de l'Union européenne.

Toute personne peut avoir un accès immédiat aux informations détenues sur elle-même et obtenir dans l'instant leur suppression ou leur modification. Un talent mis à la disposition de la pensée systémique ou analytique peut être ajouté ou retiré. Ces modifications compléteront et enrichiront le patrimoine immatériel du territoire.

Aucune autorité élue ou de circonstance à l'intérieur du système d'intelligence politique n'est autorisée à

qualifier les informations sur les personnes en fonction des profils médicaux, psychologiques, politiques, ethniques, syndicaux, philosophiques, sexuels, raciaux ou religieux. L'intelligence politique n'est pas une police des sentiments ou de la pensée. Des citoyens qui auraient l'impression d'être tracés disposent d'un recours immédiat conformément à la loi.

Ce recours se matérialise par l'élection d'une commission territoriale d'éthique et de déontologie représentative de toutes les formations politiques ayant des élus. Celle-ci reçoit les demandes liées à la transparence et à l'accessibilité des informations. Sa saisie n'est pas exclusive de plaintes adressées à la justice pénale ou administrative en cas de manquement.

Toutes les entreprises ou cabinets de conseil en stratégie susceptibles de conduire des investigations au service de l'intelligence politique s'engagent juridiquement par écrit à ne fournir que des informations répondants aux critères avancés ci-dessus et à ne pratiquer aucune forme de pression sur qui que ce soit.

La sous-traitance des actions d'influence au service du territoire nous conduit maintenant à aborder l'intelligence politique de la nation. Nous changeons d'échelle et de moyens mais les fondamentaux conceptuels restent identiques. L'intelligence politique de la Nièvre fonctionne de la même manière que celle de Paris, de l'Indre ou de la Seine-Saint-Denis...

# L'État-stratège

Les États forment avec leurs citoyens une économie politique de problèmes et de solutions. L'État prévient des risques, conduit des stratégies et encourage les innovations en mutualisant ce qui se fait de mieux dans ses villes et campagnes. Cette mutualisation appelle une vigilance mémorielle et digitale globale. L'État stratège s'intègre dans une vision de puissance sur le plan économique et de rayonnement sur la scène internationale. Produit et moteur de l'intelligence politique, l'État stratège est celui qui favorise le partage de l'information entre les acteurs publics et privés. Il anticipe les risques, saisit les opportunités, y compris sur le plan décisionnel.<sup>80</sup>

Présent dans le capital de grandes entreprises EDF, SNCF, RATP, Airbus, Thales, Renault, Eramet, Alstom, l'État est confronté à ses propres contradictions. Une bonne gestion est difficilement compatible avec les considérations politiques ou idéologiques qui conduisent

---

<sup>80</sup> Parfois des décisions aberrantes dénoncées par les professionnels et la presse spécialisée sont prises par l'État Stratège, par idéologie et faute d'avoir une vision industrielle globale. Fin novembre 2020 la ministre de la transition écologique annonce la fin des installations de chaudières à gaz, très peu polluantes, dans les bâtiments neufs dès 2021. Cette annonce s'est faite sans véritable concertation préalable et étude d'impact au risque de déstabiliser une filière industrielle entière. En 2020 la France compte 11 millions de chauffage de cette nature. Les citoyens sont en droit de s'interroger sur les arrière-pensées qui se cachent derrière ce type de décision.

à des injonctions contradictoires. EDF s'est ainsi habituée aux passes d'armes sur la fixation des tarifs de l'électricité. Bercy pousse à la hausse quand le ministère de l'Écologie freine de toutes ses forces. La Commission de régulation tranche tant bien que mal.

Plus grave encore la stratégie vis-à-vis du nucléaire civil. Repensons aux nombreuses hésitations et tergiversations concernant la fermeture de Fessenheim sous le Président Hollande prisonnier de ses promesses de 2012 avec les écologistes ! Il y a souvent incompatibilité entre les promesses du politique et le monde réel. Heureusement, avec le retour du Commissariat général du Plan, il paraît possible de prévoir les futures réalités et d'allouer aux ingénieurs et inventeurs les ressources dont ils ont besoin. C'est-à-dire conduire une véritable intelligence politique.

L'État-stratège est informé par ses services de renseignements et son système d'intelligence économique s'il en possède un digne de ce nom. Il n'apprend pas par hasard les menaces ou les opportunités qui conditionnent l'avenir de la nation. Il se construit par le décloisonnement de ses administrations sous l'impulsion du chef de l'État qui en assume la gouvernance. Il n'ignore rien des intelligences collectives qui vivent dans ses territoires. Il s'en inspire, en favorisant un forum national où sont abordés les mêmes sujets avec des moyens plus importants. L'État-stratège n'est pas une utopie. Il existe depuis longtemps sous des appellations diverses partout sur la planète.

À partir de l'Ère Meiji (1868) le Japon, sidéré par la supériorité navale américaine, inscrit dans sa constitution : *Nous irons dans le monde entier chercher la connaissance pour asseoir le pouvoir impérial.* Alors qu'en 1868 la marine japonaise composée de jonques en bois

tenait à peine la mer, en 1905 la flotte nipponne écrase la marine russe à Port Arthur.

D'autres pays, comme l'Allemagne ont dans le partage solidaire de l'information stratégique et de la sécurité économique une culture orale remontant à la Ligue hanséatique. Les acteurs économiques allemands bénéficient d'une fluidité naturelle dans l'échange spontané d'informations entre leurs territoires, leurs corps intermédiaires, leurs entreprises publiques et privées, leurs églises, leurs maisons de l'innovation. Les pyramides y sont plus aplaties qu'en France...

En Europe, le premier pays à avoir mis en place un programme d'intelligence stratégique globale fut la Suède qui en confia l'organisation au physicien croate Stepan Dedijer. Ce pays connaissait depuis le 18<sup>ème</sup> siècle le rôle vital de l'information stratégique, comme d'ailleurs l'Angleterre de la reine Elizabeth 1<sup>ère</sup> ou la France de Louis XIV et de Colbert. Mais Dedijer fut le premier, grâce à l'université de Lund, à développer une école pluridisciplinaire associant les territoires et les acteurs économiques.

Aux États-Unis la *compétitive intelligence* et le patriotisme économique font l'objet d'une volonté interventionniste forte s'appuyant sur des dispositions législatives précises. C'est ainsi qu'en vertu du *Buy American Act*, régulièrement mis à jour depuis 1933, la société française Alstom a obtenu le marché de la ligne TGV Boston Washington en août 2016 à condition de construire tout le matériel roulant à Hornell dans l'état de New York. Le président Donald Trump s'est inscrit dans la continuité de cette politique initiée par les

démocrates.<sup>81</sup> Et accentuée par le président Joe Biden comme le prouve l'agression économique intentée contre la France dans l'affaire des sous-marins australiens et plus récemment dans celles des frégates grecques.

Il en va de même de la Chine où les objectifs de l'économie politique sont clairement identifiés ; contrôler les ressources naturelles et les matières premières, contrôler les terres agricoles, les ports et les voies ferrées, mettre au point des technologies de rupture après « imitation » de ce qui se fait de mieux ailleurs, contrôler les réseaux de distribution, posséder des marques, étendre son emprise sur l'Afrique et l'Europe à travers les routes de la soie. C'est le jeu de Go planétaire où le but n'est pas de tuer l'adversaire mais de le vassaliser gentiment.

La Chine et les États-Unis sont des constructions politiques fortes, avisées et performantes agissant, surtout la première, avec des visions à longs termes. L'Europe, construction juridique et réglementaire, a pendant longtemps organisé le jeu de la concurrence entre acteurs européens. Faute d'être un État stratège, elle fut moins à même de réagir que ses compétiteurs asiatiques, russes ou anglo-saxons. Mais depuis quelques temps il semble que l'Union prenne conscience de ses propres intérêts.

Sous l'impulsion de deux commissaires, M. Thierry Breton et Mme Margrette Vestager l'Europe brandit l'étendard de la « souveraineté numérique » en élaborant une nouvelle réglementation<sup>82</sup> pour « rogner les ailes »

---

<sup>81</sup> Bill Clinton et Madelaine Albright

<sup>82</sup> L'EU se prépare à mieux encadrer et réguler les géants de la tech à travers le *Digital Service Act* et *Digital Market Act*.

des GAFAM et encadrer leurs pratiques, qui « vampirisent l'économie et dévorent la concurrence ». Ceux-ci profitent de leur « suprématie numérique » et puissance financière pour cadenasser Internet à leur seul bénéfice en aspirant des milliards de données d'internautes dont ils connaissent la vie jusque dans leur intimité. De même en matière de climat l'Union inaugure une intelligence inventive au service d'une influence continentale selon les modalités évoquées plus haut.

L'extraterritorialité du droit américain, initiée par le *Foreign Corrupt Practices Act* et repris par la convention de l'OCDE de 1997 à la suite d'un lobbying intense, illustre bien l'action d'un État-stratège. Les États-Unis grâce à leur *patriotisme économique* se donnent les moyens de recueillir les preuves<sup>83</sup> qui leur permettent d'affaiblir méthodiquement des entreprises concurrentes en se fondant sur la morale, le dollar et le droit transformés en *armes de guerre économique*.

« Si vous n'êtes pas capables de poursuivre et de punir les corrupteurs chez vous, nous, les Américains le feront à votre place » comme nous y invite la convention

---

<sup>83</sup> Parfois grâce à des cabinets d'audit américains en lien avec les services de renseignements US sollicités imprudemment par nos administrations et entreprises pour établir le diagnostic de la pertinence de leur organisation et stratégie. Sources : Relire : « *Le grand pillage de la France* » de JM Pontaut, Le Point, 6 novembre 1993 toujours d'actualité et l'*Economic Espionage Act* adopté par le congrès américain le 2 octobre 1996 et renforcé depuis les dramatiques événements de 2001. Lire également la publication de Warusfel B, « *La loi américaine sur l'espionnage économique* », *Droit et défense*, 97/1. Comprenant la traduction française du texte l'*Economic Espionage Act*. Se reporter également à l'enquête du Figaro du 6 janvier 2022 « Espionnage : la « compliance » comme cheval de Troie juridique » de Nicolas Barotte ou les services de renseignement et le ministère des Armées mettent en garde l'Etat contre le « désarmement par le droit ». Votée en 2016 la loi Sapin 2 a quant à elle doté la France d'une réglementation pour répondre aux standards internationaux. « C'est une première réponse par le droit à la guerre du droit ».

de l'OCDE dont la formulation donne une grande liberté d'action aux États signataires. Dans ce contexte la question du recueil des preuves notamment pour établir un lien de territorialité est déterminante. S'agissant par exemple d'Alstom, les autorités américaines ont appris qu'une réunion où des actes de corruption auraient été discutés s'était tenue dans le Connecticut. Comment savaient-elles ?

Si l'on observe le montant des amendes, de plus en plus élevées et la nationalité des entreprises ciblées on s'aperçoit que les victimes conduites à accepter des transactions très pénalisantes sont surtout européennes : Siemens, Alstom, BAE, Total, Technip, Daimler, Alcatel, etc. Une société française dénoncée par un lanceur d'alerte ne pourra pas participer à un appel d'offre de marchés publics le temps de l'enquête.

L'Europe dit on n'aurait pas les moyens de répliquer. L'argument n'est pas recevable. Le Royaume-Uni se dote d'une législation identique à celle des Américains pour pratiquer le même protectionnisme judiciaire sous couvert de morale internationale. Les autres nations européennes ont largement les moyens de faire la même chose. Le problème ne vient pas du manque d'information, de ressources matérielles ou financières, d'insuffisances de compétences, du vide stratégique, de blocages idéologiques <sup>84</sup> mais avant tout de l'absence de

---

<sup>84</sup>La fermeture de la centrale de Fessenheim qui pouvait fonctionner jusqu'en 2040 et l'ouverture de 2 centrales à charbon beaucoup plus polluantes, par pure idéologie est un mauvais signal. Cette fermeture nous oblige par ailleurs en cas de tensions hivernales sur le réseau EDF à procéder à des importations d'électricité. Double peine alors que notre endettement est préoccupant et que nos finances accusent un déficit record ! Notons d'ailleurs que l'Allemagne procède de la même manière ! Les gouvernements de ces deux États sont-ils réellement soucieux de de la santé de leurs concitoyens ?

volonté politique. La pyramide inversée vaut pour les idées autant que pour l'empilement administratif. Elle joue contre la France et ses industries.

L'un des exemples les plus frappants de l'État stratège nous vient de Chine. À partir de 1986, sous l'impulsion de Deng Xiaoping, le « petit timonier » le gouvernement approuve le programme « 863 » d'acquisition des terres rares. En effet 17 métaux interviennent dans la fabrication de composants dont dépendent pratiquement toutes les hautes technologies innovantes : électronique, communication, éclairage basse consommation, lasers, batteries, alliages spéciaux, raffinages des hydrocarbures. Ces métaux ne sont pas rares dans la croûte terrestre mais seules les hautes concentrations dans certains minerais sont exploitables technologiquement et viables économiquement.

En 1992, le Premier ministre chinois déclare : *Il y a le pétrole en Arabie Saoudite, il y aura les terres rares en Chine.* Pékin décide la création de laboratoires de recherche et crée une société d'exploitation des terres rares. Aujourd'hui la production chinoise est le double de celle des États-Unis. Pour arriver à cette fin l'État stratège impulse et favorise une multitude de petites actions anodines<sup>85</sup> dont la cohérence d'ensemble a échappé aux Américains et aux Européens. Il s'agit d'une vision à la fois systémique et analytique de toutes les difficultés liées à l'accomplissement d'une intelligence politique dédiée. Un cas d'école enseigné aux étudiants en intelligence

---

<sup>85</sup> On retrouve là en matière de collecte de données tout l'intérêt chronologique qu'il y a à relier entre elles des « petites informations spatiotemporelles », et chronologiques pour leur donner *du sens* et nous offrir une *vision stratégique*, subtile et discrète, en l'occurrence celle de la Chine.

économique <sup>86</sup> mais aussi à tous ceux, qui dans les territoires, mettront en place une intelligence politique.

En réalité la « comparaison des intérêts chinois et américains ou européens » n'entraîne pas dans la grille d'analyse de la Maison-Blanche ou de la Commission européenne. Il n'était pas concevable que la Chine puisse avoir un intérêt politique concurrent dans ce domaine. Ce n'est qu'à partir de 2010 que les États-Unis ont admis qu'il pouvait exister des « intérêts chinois » dans les terres rares. On aura compris que le succès asiatique sur ce dossier procède d'une vue à long terme et d'une patience dont les acteurs politiques occidentaux sont généralement dépourvus.

L'intelligence politique implique sur le long terme une mutualisation des réseaux privés et publics à travers des laboratoires, des sociétés spécialisées, des clubs, Think tanks et autres pôles de compétitivité. L'État stratège apparaît en creux lorsqu'il brille par son absence. En 2016 la Direction générale du renseignement intérieur (DGRI) signe un contrat avec l'entreprise privée américaine Palantir Technologies, spécialisée dans l'analyse des données à grande échelle.

Le choix de cette firme est loin d'être anodin. Palantir, fondée en 2004, basée dans la Silicon Valley, est l'une des plus grosses entreprises non cotées américaines, avec une valorisation estimée à 20 milliards de dollars. Elle compte parmi ses premiers investisseurs In-Q-Tel, un fonds d'investissement lié à la CIA. Ce fonds investit

---

<sup>86</sup> *Le Partage des terres* Bernard Besson, Odile Jacob 2013 traduit aux États-Unis sous le titre *The Rare Earth Exchange* The French book 2016 Exemple d'État-stratège commenté lors de la leçon inaugurale à l'École européenne d'intelligence économique de Versailles et à l'Institut des hautes études de défense nationale de Paris (IHEDN).

dans de nombreuses entreprises technologiques pour maintenir l'avance informationnelle de l'agence de renseignement extérieure américaine dans le monde.

En l'absence d'une solution française ou européenne, le contrat signé entre le gouvernement français et le prestataire de la CIA vise à équiper les services de la DGRI d'un logiciel capable de traiter le Big Data. Cet abandon de souveraineté est d'autant plus surprenant qu'il procède d'un gouvernement socialiste au profit d'une société dont la proximité avec M Donald Trump est de notoriété publique. Peter Thiel, cofondateur de Palantir Technologies est l'un des investisseurs de la Silicon Valley à avoir publiquement soutenu l'ex-président des États-Unis.

Le plus emblématique réside dans le manque d'anticipation de l'État qui n'a pas été capable d'imaginer des finalités stratégiques dans le domaine de la donnée et du Big Data. Alors qu'existent en France et en Europe toutes les ressources humaines, informatiques, mathématiques, d'intelligence artificielle et d'analyse sémantique. Personne n'a osé imaginer une solution souveraine. L'avenir dira si certains y avaient intérêt.

On voit bien à travers ces exemples que l'indépendance des nations est directement liée aux intelligences politiques associant les secteurs marchands et régaliens. L'Organisation des Nations Unies l'a fort bien compris et a lancé en 2015 à travers le PNUD, une étude sur la gouvernance publique de l'intelligence économique. L'Afrique à cet égard part à égalité avec l'Europe grâce au concept de village intelligent et à une

extraordinaire diffusion des technologies de l'information.<sup>87</sup>

## *Pensée stratégique*

En France, la pensée stratégique existe depuis la Monarchie, Colbert, Napoléon Bonaparte et Charles de Gaulle. Le fondateur de la Cinquième République évoquait *l'ardente obligation du plan* en faisant référence au Commissariat général au plan, supprimé en 2006 pour réapparaître sous le nom de France Stratégie. Si la pensée et la prospective sont fécondes et les expertises de grande qualité, les actions butent sur l'absence criante d'anticipation, une naïveté viscérale, une mémoire oublieuse de son Histoire et des leçons du passé ou encore de la pyramide inversée.

Les changements fréquents à la tête des ministères et des grandes administrations font qu'il est préférable de laisser au successeur la solution des problèmes. D'autant que les évaluations sont rares, beaucoup trop rares et rigoureuses et surtout peu suivies de sanctions. Plutôt que de prévoir l'avenir on prévoit une carrière plane et tranquille. La cogestion des administrations avec des syndicats puissants, la judiciarisation de la vie politique avec la mise en danger d'autrui chapeauté par le principe constitutionnel de précaution, la connivence entre contrôleurs et contrôlés, l'esprit de cour, bétonné

---

<sup>87</sup> *Du village intelligent à la ville intelligente en Afrique* Introduction à l'intelligence économique Bernard Besson page 111 et suivantes 4<sup>ème</sup> édition 2021. Amazon et Amazon Kindle

dans le politiquement correct, font que la prise de risques est très difficile.

L'État délègue à des agences spécialisées la vision stratégique qui devrait habiter le sommet. Saluons cependant le travail de France Stratégie qui a pour mission d'évaluer les politiques publiques, d'anticiper les mutations, de débattre et de croiser les expertises afin de proposer des finalités concrètes aux pouvoirs publics et aux territoires. Dans son programme sur l'après Covid-19 cette institution anime un véritable programme d'intelligence politique à travers des plateformes citoyennes aux noms évocateurs : *Notre nouvelle vie*, *Construisons demain*, *le Monde d'après*, *Le Jour d'après*, *Demain est près de chez nous*. Les débats au sein de ces plateformes rassemblent des experts et des non experts. Ils font de l'intelligence politique à l'état pur dans la mesure où ils établissent des liens, des intelligences, entre savoir, savoir-faire, pouvoir et opinions.<sup>88</sup>



Ce satisfecit ne doit pas occulter d'autres initiatives qui pourraient être mieux coordonnées mais vont dans le bon sens. Aux côtés de France Stratégie, d'autres acteurs

---

<sup>88</sup> <https://www.gouvernement.fr/info-coronavirus>

agissent. La Caisse des dépôts, la Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (COFACE), la Banque publique d'investissement (BPI), l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), Business France, les Agences régionales de développement économique, les missions économiques des Affaires étrangères, les Agences régionales pour l'innovation, le Comité national des conseillers du commerce extérieur, la Société des ingénieurs et scientifiques de France (IESF) le Centre d'études et de prospective stratégique (CEPS). Citons également François Bayrou nommé récemment Haut-commissaire au plan qui a pour mission de réfléchir à la France de ces prochaines années sans oublier le Conseil économique et social dans une nouvelle configuration. Bien que dispersé et atomisé l'État stratège français existe. Son pire ennemi n'est ni la Chine ni les États-Unis mais l'État profond dénoncé en 2019 par le président Macron devant la conférence des ambassadeurs au Quai d'Orsay.

Les ressources humaines, intellectuelles, scientifiques et administratives sont loin de faire défaut, mais elles doublonnent et sont paradoxalement trop nombreuses pour être redoutables. Elles souffrent d'une insuffisance de coordination pour être efficaces. Le cas échéant elles pourraient nourrir une intelligence politique comme ce fut le cas dans le cadre de la politique incarnée par M. Alain Juillet et Mme Claude Revel<sup>89</sup> qui ont eu le mérite sans être suffisamment entendus de poser les problèmes et de faire « bouger les lignes ».

---

<sup>89</sup> Haut responsables pour l'intelligence économique entre 2003 et 2015.

## *Retour du Haut-commissariat au plan*

Par décret N°2020-1101 du 1er septembre 2020 a été institué un Haut-commissaire au plan chargé « d’animer et de coordonner les travaux de planification et de réflexion prospective conduits pour le compte de l’État et d’éclairer les choix des pouvoirs publics au regard des enjeux démographiques, économiques, sociaux, environnementaux, sanitaires, technologiques et culturels » (article 1).

Nommé Haut-commissaire au plan par décret en conseil des ministres François Bayrou dispose du concours de France Stratégie et des administrations nécessaires à l’accomplissement de sa mission (article 2). Ce dernier entend conduire son travail autour de trois « horizons » : la vitalité du pays, son indépendance et la nécessité de justice. Le Haut-commissaire a l’ambition d’irriguer la réflexion et l’action sur de nombreux sujets pour « réenraciner le long terme dans le débat public » en s’appuyant sur les rapports et études qui « dorment dans les tiroirs » afin de dresser rapidement l’état des lieux sur une série de questions.

On ne peut que saluer ce programme d’intelligence politique qui reprend les finalités de l’ancien Commissariat au plan. Créé après la Seconde guerre mondiale sous la IVème République le 3 janvier 1946 à l’initiative du Général de Gaulle et de Jean Monnet qui en prendra la direction. Le Commissariat planifie et organise la reconstruction de la France par plans quinquennaux successifs jusqu’en 1992.

Pour Henri Guaino, lui-même ancien Haut-commissaire (1995-1998), le plan était à l’origine *une idée géniale, qui a extrêmement bien fonctionné* pour élaborer une

vision d'ensemble dans la durée. En 2005 le plan cesse d'être un organe de planification pour prendre sous Dominique de Villepin alors premier ministre le nom de « Centre d'analyse stratégique » puis en 2013 celui de « Commissariat général à la Stratégie et la Prospective » plus connu sous le nom de « France Stratégie ».

L'annonce par le président Macron du plan « France 2030 » doté d'un investissement de 30 milliards d'euros sur 5 ans le 12 octobre 2021 est un véritable projet d'intelligence politique centré sur la réindustrialisation de la France. Celui-ci a pour but de réconcilier la « startup nation » et l'industrie. Les secteurs concernés sont : les véhicules électriques, les batteries, le nucléaire, les semi-conducteurs, les lanceurs spatiaux, la décarbonation, la santé, l'agriculture, l'hydrogène. Au total treize grands axes sont placés sous le signe de la reconquête. *Il s'agit d'un plan palpable et réel car cela fait six mois qu'on y travaille. Aujourd'hui on est prêt jusqu'au plus petit bouton de guêtre* a déclaré le président Emmanuel Macron.

## Réforme de l'État

Les nouvelles majorités peinent à tenir leurs programmes faute d'avoir anticipé l'influence des lobbys de toutes sortes et la force d'inertie des administrations qu'elles sont censées diriger. En France, en dépit des efforts de quelques-uns, cette force persiste. L'enchevêtrement des pouvoirs et des contre-pouvoirs est son principal « moteur ». La dernière crise l'a prouvé dans le domaine de la santé, comme auparavant dans celui des retraites, de la fiscalité et aujourd'hui de la sûreté.

L'intelligence politique par sa vision analytique et systémique vise à rendre crédible la parole de l'État. Elle entend y parvenir en substituant aux commentaires des finalités concrètes comme signalées plus haut. Les politiques doivent réaffirmer leur prééminence en nommant les problèmes car *mal nommer les choses c'est contribuer au malheur du monde*, écrivait Camus.

L'intelligence politique sollicite avant les élections tous les think tanks, clubs de propositions et conventions citoyennes qui sont autant d'intelligences collectives. Tous comptent d'éminents experts qui ne demandent qu'à imaginer des solutions aux problèmes de la nation. Les données issues du « Grand débat » né de la crise des Gilets jaunes, font partie du patrimoine immatériel qu'il sera bon de consulter, d'analyser et parfois de dupliquer. Il en va de même pour la Convention citoyenne sur le

climat qui s'inscrit dans la ligne imaginée par France Stratégie dont les intitulés viennent d'être évoqués.

Avant d'imaginer une intelligence politique tombant d'en haut, il convient de rencontrer celles qui existent déjà. Allons voir les déserts médicaux, les quartiers délaissés mais aussi les forums policés du *bobo land*. Plusieurs France qui aujourd'hui ne font plus nation marchent côte à côte en s'ignorant. Les amener à se rencontrer est un acte d'intelligence politique. L'État se reformera par le bas grâce à la mutualisation des compétences décloisonnées.

## *Créativité et innovation*

Selon la définition française un pôle de compétitivité est « un rassemblement, sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, pluridisciplinaire, d'entreprises petites et grandes, de laboratoires de recherche et d'établissements de formation ». Cette intelligence politique porte la marque de l'État stratège. Le pôle de compétitivité est l'une des formes les plus abouties du concept objet de cet ouvrage. Cette « perfection » mérite cependant examen.

Les pôles ont vocation à rendre l'économie plus compétitive, créer des dynamiques d'emplois, rapprocher les recherches privées et publiques. Le pôle bénéficie de subventions et d'avantages fiscaux octroyés par l'État. Le pôle rassemble des entreprises d'un secteur jugé stratégique. L'intelligence politique repère les intelligences humaines qui seront à l'origine des pôles.

Car au-delà du concept et du cadre juridique tout est affaire d'hommes ou de femmes de conviction.

Plusieurs conditions président à la réussite des pôles en dehors des aspects financiers et fiscaux. Pour que cette intelligence politique soit performante il convient en premier de désigner ou mieux encore, d'élire un président ou une présidente dont le charisme et l'autorité seront reconnus par le plus grand nombre. Un représentant convaincu que le pôle est une terre d'innovations.

L'intelligence inventive et stratégique exige des règles de conduite sur lesquelles il n'est pas inutile de passer beaucoup de temps. La confiance entre les acteurs suppose une déontologie lisible et un consensus sur les finalités. De grands donneurs d'ordre et leurs fournisseurs cohabitent dans ces pôles. Avec souvent des arrières pensées. Nous en avons été témoins à maintes reprises...

Les relations entre ces acteurs peuvent être dégradées par des délais de paiement trop longs ou des craintes de déréférencement qui ne prédisposent pas d'emblée à la franchise dans les débats. La finalité globale d'un pôle étant l'inventivité se pose un autre problème. Le partage équitable des efforts et l'attribution des résultats, c'est-à-dire des inventions devenues innovations. On voit que les non-dits peuvent faire du pôle une façade présentable devant les médias mais en réalité une coquille vide.

C'est pour cette raison que le président du pôle fera appel à un tiers de confiance n'appartenant pas à la famille des acteurs locaux mais reconnu pour sa compétence de régulateur et de médiateur. Un ancien directeur de l'Institut de la propriété intellectuelle, un ancien président de tribunal de commerce ou

administratif, un ancien ministre de l'Agriculture ou de l'Industrie peuvent être des figures rassurantes. Ces personnalités locales « connaissent bien le terrain ».

Elles proposent une charte de bonne conduite et en assurent le respect. Il existe sur le territoire des seniors de grande qualité qu'il serait dommage de ne pas solliciter car leurs vécus sont précieux et utiles aux jeunes générations. Pierre Bustany, neurophysiologiste reconnu qui a travaillé sur le sujet écrit « *un vieux cerveau est plus entraîné qu'un jeune, il connaît les raccourcis neuronaux et fonctionne à l'économie* ». Nous aborderons plus loin le rôle des sciences cognitives dans le traitement de l'information.

Instruments d'intelligence politique, les pôles doivent être mieux évalués. Le comité d'évaluation national mis en place par l'État stratège prendra en compte le nombre d'entreprises créées et d'innovations mises sur le marché pour justifier la reconduite des avantages. Car la finalité est bien de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes.

## *Partage des idées*

Les pôles favorisent l'émergence d'un état d'esprit. Ils amènent leurs adhérents à identifier des directions et prévoir des échéances. Enfin ils doivent aider les acteurs à transformer leurs inventions en innovations à succès avec l'aide de l'État. Car l'innovation se niche partout. Elle n'est pas seulement technique ou industrielle elle peut être administrative, financière, juridique, managériale, décisionnelle, écologique, etc.

On peut codifier la gouvernance d'un pôle mais innover comme décider d'une orientation ne se décrète pas. L'innovation est un domaine original et pluriel. Comme nous l'avons vérifié plus haut le moteur reste l'homme ou la femme qui conçoit des idées en dehors des sentiers battus. À la différence des processus formalisés tels que la qualité ou la gestion de projet, l'innovation ne peut être contenue, au risque de scléroser l'inspiration. C'est le triptyque, sensibilité, structure et décision qu'il faut relier pour innover. Dans ce domaine les neurosciences cognitives apportent un éclairage très utile.

La présidence du pôle inaugure un cycle de séances inspirée de l'intelligence inventive. Rappelons qu'il ne s'agit pas de débattre des recherches en cours dans les laboratoires ou des business plans des entreprises. Ceux-ci restent protégés par le secret des affaires et ne sont pas mis sur la table. L'intelligence inventive n'entre pas dans la gestion des affaires. Elle ne se substitue pas aux entrepreneurs ni aux maires, elle leur facilite la vie.

En revanche, elle implique les élus locaux. Elle doit être un catalyseur, un véritable moteur pour faire éclore des idées et favoriser l'implantation d'entreprises nouvelles créatrices d'emplois pour la cité. Elle tient l'État à l'écart lorsqu'il n'est pas indispensable. Elle l'invite si le besoin s'en fait sentir.

La première séance, inaugurée par le ou la présidente du pôle, permet de présenter un ingénieur en management de l'innovation, une doctorante ou un enseignant-chercheur. Cet animateur commente un système d'auto-évaluation préalable dédié spécifiquement à la démarche d'innovation. Cette auto-évaluation permet à chaque entreprise ou collectivité locale de participer au cycle avec des questions

concrètes.<sup>90</sup> Chacune vient avec son dossier sur l'état de l'art chez elle. Dans le meilleur des cas, chacune repart avec des idées neuves.

Les entreprises et les collectivités territoriales ayant suivi les cycles de formation dans les clubs ou les pôles peuvent prétendre à un label. Ces certifications pourront être produites auprès d'institutions financières privées ou publiques pour solliciter des aides. Un investisseur sera toujours intéressé de savoir qu'il aide une entreprise protégée, influente, créative, socialement responsable, implantée sur son territoire mais reliée au reste du monde.

### *Autres acteurs de l'État stratège*

En France, il convient de citer en premier lieu l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT) qui avec un chiffre d'affaires de plusieurs dizaines de millions d'euros et plusieurs représentations à l'étranger est un acteur historique de référence. L'agence assure aux PME françaises un soutien opérationnel pour les affaires, une prévention dans la gestion de nombreux risques liés à l'exportation.

L'Agence dispose d'un pôle « entreprises et territoires » qui aide à la mise en place de plateformes et de réseaux de veilles aussi bien pour les PME que pour les collectivités territoriales. Elle est également devenue

---

<sup>90</sup> *L'Intelligence inventive, audit, management et boîte à outils de l'innovation* Bernard Besson, Renaud Uhl, Lulu.com, 2012 « mention spéciale » de l'Académie de l'intelligence économique en 2012

un acteur de la sécurité économique à l'instar des géants étrangers de ce secteur en pleine croissance.

D'autres acteurs institutionnels soutenus et conseillés par l'ADIT regroupent des collectivités locales mais aussi des filières industrielles ou agricoles. L'État stratège aide à la perception des jeux concurrentiels, aux stratégies d'innovations technologiques, à la diversification et à la différenciation des produits et services *made in France*.

Par ailleurs, les ministères en charge l'industrie, de l'agriculture, de l'enseignement supérieur et de la recherche diffusent des études sur les technologies clés qui porteront des innovations de rupture<sup>91</sup> dans les années à venir. Par exemple les nanotechnologies, matériaux composés, systèmes de production, biotechnologies, usines du futur, bâtiments efficaces sur le plan énergétique, procédés de fabrication durables, etc.

La France dispose d'expertises et de cabinets reconnus à l'international. Il n'est pas nécessaire d'aller chercher outre-Atlantique des expertises et des compétences que nous possédons sur notre sol.<sup>92</sup> Nos gouvernants et donneurs d'ordres doivent être mieux renseignés et plus prudents. Sinon il ne faut plus s'étonner que nous perdions des contrats comme ce fut le cas avec la récente affaire des sous-marins australiens en septembre 2021.

---

<sup>91</sup> Exemple : la naissance d'une « *agriculture régénératrice* » et réparatrice des terres cultivables et des paysages par des politiques territoriales volontaristes de reboisement et de réhabilitation des haies utiles pour l'environnement, l'élevage, la faune et la flore.

<sup>92</sup> Ali Laïdi avec Denis Lanvaux « *Les secrets de la Guerre économique* » intoxication, piratage, manipulation, espionnage, contrefaçon Le Seuil 2004. Se reporter également à la note de bas de pages N° 78.

## *Bruxelles et l'intelligence politique*

Dans les domaines de la recherche et de la veille technologique comme dans celui du contrôle des secteurs stratégiques se posent des problèmes de souveraineté. L'harmonisation des politiques économiques des États de l'Union est lente et laborieuse. Cependant les initiatives récentes de la Commission dans plusieurs domaines légitiment une coordination sous son égide des stratégies d'influence et de contre influence qui avec trente ans de retard, dessinent une Europe enfin politique.

Le chapitre suivant, consacré au protectionnisme intelligent concerne autant Bruxelles que Paris, Berlin, Rome et les autres capitales. La nomination d'un Commissaire à l'intelligence politique européenne s'inscrit déjà en filigrane dans les directives concernant la finance, l'énergie, la protection des données à caractère personnel et un début d'extraterritorialité de la réglementation et de la justice européenne. Petit à petit, tous les chapitres de l'intelligence politique européenne s'écrivent et sortent du brouillard. Enfin pourrions-nous dire !

Alors qu'elle voyait la concurrence comme un phénomène intra européen, la Commission découvre le réel. Bientôt l'Europe ne s'interdira plus d'être aussi protectionniste que les États-Unis, la Chine, le Japon, l'Inde et les autres. Les nouvelles priorités de la Commission, les succès asiatiques ou américains nous incitent à poser la question du protectionnisme intelligent qui comme son nom l'indique se démarque du protectionnisme ordinaire, pour ne pas dire bête et méchant ! Faisons du benchmarking et imitons les

nations les plus performantes sur le plan économique et commercial. Ne nous laissons plus distancer, désormais agissons !



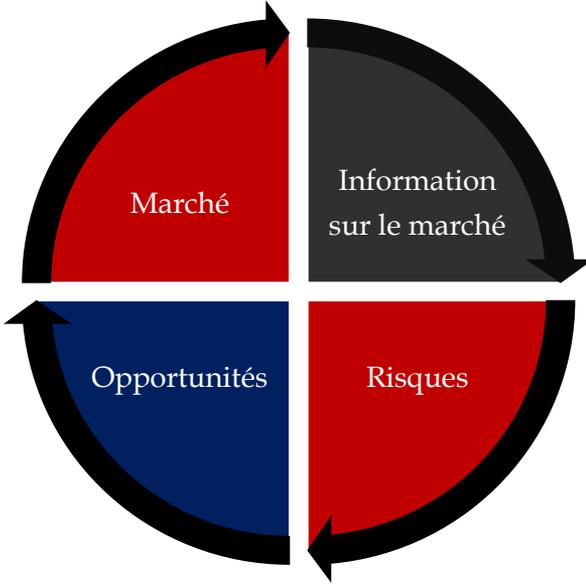
# Le protectionnisme intelligent

La loi du marché n'est pas la même pour tous. Il y a asymétrie dans l'accès à l'information fiable annonciatrice de risques ou d'opportunités. Marché et information forment un vieux couple aux origines phéniciennes et homériques. L'offre et la demande favorisent ceux qui lisent les données stratégiques avant leurs concurrents. Le marché avantage les territoires et les entreprises bien renseignées. Le protectionnisme intelligent consiste à rétablir l'égalité des chances entre ceux qui savent et ceux qui ignorent. C'est tout mais c'est énorme !

Le protectionnisme intelligent ne s'embarrasse ni de taxes, ni de barrières douanières, de lois ou de politique fiscale. Il n'a pas besoin d'être inscrit dans la Constitution. Il est la recherche, le recueil, la mémorisation, l'analyse et le partage de données actualisées et vérifiées utiles aux stratèges. Il décroïsonne les métiers, relie des connaissances et offre une vision globale qui suscite l'adhésion. Il est, comme indiqué au début de cet ouvrage, une fabrique de solutions et fonctionne selon les *figures n°4 et n°5*.

Le protectionnisme intelligent ne coûte rien mais oblige à recenser les faits dans leur chronologie, à écouter et partager les données. Il est gratuit et donc insaisissable budgétairement. Ce qui paradoxalement suscite méfiance et incompréhension. Il est beaucoup plus facile

à comprendre qu'à mettre en mouvement. Car c'est une dynamique, un fluide. En perpétuel mouvement, il ressemble plus à un forum qu'à un bunker douanier, juridique et fiscal.



*Figure n°13 le protectionnisme intelligent, un fluide*

Le protectionnisme intelligent ne s'oppose ni au libéralisme ni à l'interventionnisme keynésien, il les englobe. Il est politique et inséparable de l'État stratège. Il est aussi le fait depuis longtemps des grandes entreprises comme les GAFAM, les lobbys ou les religions.

La complexité des rapports politiques et économiques fait que l'on peut être en concurrence avec un partenaire ou un allié. Il peut être judicieux sur certains sujets d'échanger avec un adversaire déclaré.

Dans un monde où les technologies bouleversent quotidiennement les modèles économiques le protectionnisme intelligent est une grille de lecture faite pour éclairer le chemin, donner du sens et de la vision, anticiper. L'anticipation est en tout, partout et toujours la clé du succès. C'est un radar dédié à l'avenir. Il se fixe des objectifs à atteindre.

Parce qu'il embrasse d'un seul regard le politique, l'économique, le décisionnel, le technologique, le financier, le droit, la norme, l'histoire, le social, le religieux, le culturel, le psychologique et l'émotionnel, il indique où se trouve l'intérêt de la nation. Il tente de voir large, haut et loin. Pour cela il rassemble ce qui est séparé entre différents ministères et fait de la prospective, tout simplement.

Il ne construit pas de nouvelles administrations, il les connecte et les oblige à se parler. Il croise des réseaux d'alerte, des indicateurs avancés et des compétences. Instrument de souveraineté, il est une manière de penser et d'être, un mode d'action. Des pays comme la Chine, la Corée du Sud, les États-Unis, le Japon et d'autres pratiquent à la fois le protectionnisme ordinaire à coups de taxes, de normes, de règlements mais aussi le protectionnisme intelligent par des échanges informationnels discrets entre acteurs politiques et économiques. La coopération harmonieuse entre ces deux formes de protectionnismes signe l'entrée de l'État stratège dans l'intelligence politique. Une intelligence fine, subtile, inventive et souvent maline.

## *Action gouvernementale*

Selon les pays ou les cultures, le Monarque, le président de la République ou le Premier ministre, instituent lors d'un conseil des ministres le principe d'un comité directeur du protectionnisme intelligent ou de l'intelligence économique ou de l'intelligence politique. Le nom importe moins que le contenu. Ce comité directeur regroupe tous les ministres membres du conseil des ministres.<sup>93</sup> Il siège plusieurs fois par an. Il oblige les administrations à rejoindre les acteurs privés dans les fluidités de la *figure n°13*.

Le comité directeur propose au chef de l'État des arbitrages lors des conflits de compétences qui ne manqueront pas de naître entre des administrations, des entreprises, des personnalités, des grands corps jaloux de leurs prérogatives et peu enthousiastes à l'idée de se faire évaluer par d'autres...

Comme dans la plus humble des TPE, le protectionnisme intelligent commence par des questions pertinentes sur des problèmes stratégiques concrets. Qui nous menace, avec quels moyens, depuis quand, comment, combien ? Qu'allons-nous protéger, c'est-à-dire promouvoir ? La pertinence des finalités dépendra de la qualité des interrogations échangées par les ministres plus que de l'information ramenée par les veilles robotisées. C'est la curiosité interministérielle validée par le chef de l'État qui fonde l'intelligence politique et sa déclinaison en protectionnisme intelligent.

---

<sup>93</sup> En France il associera bien évidemment le Haut-commissariat au plan réinstallé en septembre 2020 en conseil des ministres.

## *Nomination d'un ministre*

À l'instar du projet de loi du Sénat du 25 mars 2021 sur un programme national d'intelligence économique qu'est-ce que la gouvernance d'une intelligence politique? Le chef de l'État nomme un ministre de l'Intelligence nationale (*ou de l'intelligence politique, économique*). Il faut une autorité incarnée par un ministre ayant la confiance du chef de l'État pour dynamiser les obstacles à la fluidité de la *figure n°13*. Ce ministre est placé physiquement à la présidence de la République, au palais du Roi ou auprès du Premier ministre. Il siège au conseil des ministres. Plusieurs fois par an, il rend compte de son activité devant le comité directeur.

Le ministre préside un groupe interministériel qui réunit une fois par quinzaine ou par mois les responsables de chaque ministère. Il s'adjoit par ailleurs une petite équipe permanente de chargés de mission issue des administrations. Cette cellule l'accompagne lors des réunions du groupe interministériel.

Le secrétariat du ministre fait office de secrétariat du comité directeur, du groupe interministériel et de la cellule permanente, qui sont les trois institutions de l'intelligence politique. Haut lieu stratégique, ce secrétariat gère la mémoire de ces trois organismes, établit les ordres du jour du comité directeur et du groupe interministériel auxquels il transmet les comptes rendus et les convocations aux prochaines séances.

Cette vision analytique et systémique n'est pas totalement imaginaire. Elle a fonctionné en France de 2003 à 2015 dans le cadre de la mission du Haut responsable pour l'intelligence économique placée auprès du Premier ministre. L'utopie a déjà eu lieu... Le

protectionnisme intelligent n'est ni une fiction ni une théorie, encore moins une morale. Ce fut une réalité que nous allons décrire.

### *La cellule permanente*

Chaque chargé de mission se voit attribuer des finalités thématiques. Les attributions géographiques sont déconseillées pour ne pas faire double emploi avec les autorités locales. La constitution des équipes centralisées et décentralisées à l'échelon régional se fait par redistribution des compétences et moyens existants. Elle n'entraîne aucune dépense supplémentaire. Aucun recrutement de nouveaux fonctionnaires n'est nécessaire. L'État dispose de tout ce qu'il faut.

Au sein de la cellule nationale où tous les acteurs seront habilités « secret défense », le ministre dispose d'un groupe de chargés de missions-enquêteurs issus de la défense et de l'intérieur capables de mobiliser les services de renseignement, la police et la gendarmerie car l'intelligence politique aura quotidiennement besoin de s'assurer de la fiabilité, voire de l'honnêteté, de solliciteurs qui ne manqueront pas de se faire connaître. Le pouvoir attire toujours son lot de cyniques et d'opportunistes qu'il convient de passer au tamis de la vigilance publique.

Il faut également auprès du ministre deux diplomates de carrière, des ambassadeurs ayant exercé dans des pays connus pour leur intelligence politique conquérante. Des pays anglo-saxons, Israël, la Suède, le Qatar ou Singapour pour ne citer que ceux-là.

Deux universitaires ayant des liens avec le monde de la recherche, de l'entreprise et de la formation professionnelle prendront en charge les dossiers de la formation diplômante et continue. Ils assureront l'interface avec le ministère de l'éducation nationale, les universités, les instituts universitaires de technologie et de l'innovation, les grandes écoles, les lycées... Le protectionnisme intelligent a besoin de cadres et de relais dans toutes les strates de la société pour animer les différents échelons évoqués plus haut.

Deux magistrats issus du ministère de la justice et deux ou trois avocats spécialistes des contrats internationaux traiteront du droit national et international, du suivi des contrats, de l'éthique, de la déontologie, de l'innovation juridique, jurisprudentielle et géopolitique à l'international en matière commerciale<sup>94</sup>, des professions auxiliaires, des normes, des droits étrangers et des méthodes d'influence dans les organismes de régulation de l'économie mondiale. Ils travailleront sur le droit international et « verrouilleront » la validité des signatures de contrats à l'étranger. Contrats qu'il conviendra préalablement d'évaluer et de faire contrôler minutieusement par des cabinets d'avocats spécialisés avant leur signature. Nos insuffisances dans ce domaine aux cours des dernières décennies ont coûté très cher à la France. Le droit pour certains États, notamment les États-Unis et pays anglo-saxons en général, est devenu une *arme létale* qu'ils

---

<sup>94</sup> Pour détecter de nouveaux risques juridico-commerciaux (risques documents incomplets, pratique anticoncurrentielle, dérives des relations contractuelles, etc. en matière de signatures de contrats par exemple. A ce sujet se reporter à la note de bas de page N° 82.

n'hésitent pas à utiliser pour détruire la compétitivité de nos entreprises.

Une douzaine d'ingénieurs et chercheurs s'occuperont des dossiers scientifiques, des recherches fondamentales en cours et des sociétés. Ils examineront et feront instruire par les administrations compétentes, les demandes d'aides et de subventions qui ne manqueront pas d'affluer auprès du ministre, notamment celles provenant des secteurs stratégiques dans le cadre de la réindustrialisation du pays.

Deux communicants en liaison étroite avec les spécialistes du renseignement<sup>95</sup> animeront le site officiel afin d'afficher de manière simple et filtrée toutes les figures du présent ouvrage. Une grande partie du protectionnisme doit être visible et lisible. Aucun citoyen ne doit ignorer dans ses grandes lignes l'existence et le mode d'emploi de l'intelligence politique ou si l'on préfère de l'économie politique. Ces communicants proposeront au ministre un calendrier de conférences et de prise de parole des chargés de missions.

Ils seront à la recherche de contributions d'élus locaux ou de chefs d'entreprises ayant des considérations à faire valoir publiquement notamment devant les parlementaires et les assemblées d'élus.

Une demi-douzaine d'informaticiens issus de la défense ou de l'intérieur assureront la gestion et la protection de la base des données sensibles et stratégiques du ministre. Celle-ci deviendra vite le cœur de cible le plus sensible de l'économie politique. Ce *sanctuaire informationnel* bénéficiera d'une protection

---

<sup>95</sup> Chargés de la *contre-intelligence* ils édulcoreront ce qui doit l'être pour ne pas faciliter le travail des services de renseignement adverses.

physique et d'une cybersécurité optimale. En outre il sera protégé juridiquement par le « Très secret d'État ».

Les chargés de mission sont réunis périodiquement car il est important que tous soient au courant des affaires en cours.

### *Les animateurs*

Les chargés de mission de la cellule nationale sont des animateurs. Osons dire qu'ils doivent être des militants, des patriotes. Leur rôle prioritaire consiste à aller porter la bonne parole dans les territoires, les administrations et les regroupements d'entreprises. Ils ne doivent pas s'enfermer dans la gestion des dossiers qui sont traités par les administrations centrales et territoriales.

Il est important, notamment dans les régions, que les bonnes volontés, véritables relais, soient conseillées, reconnues et encouragées. Elles doivent sentir qu'il y a « un pilote dans l'avion ». Rien ne serait plus détestable qu'un chargé de mission hautain et distant. Le patriotisme souriant et l'empathie sont des armes, loin d'être désuètes, de l'intelligence politique qu'il ne faut jamais négliger. L'humour également.

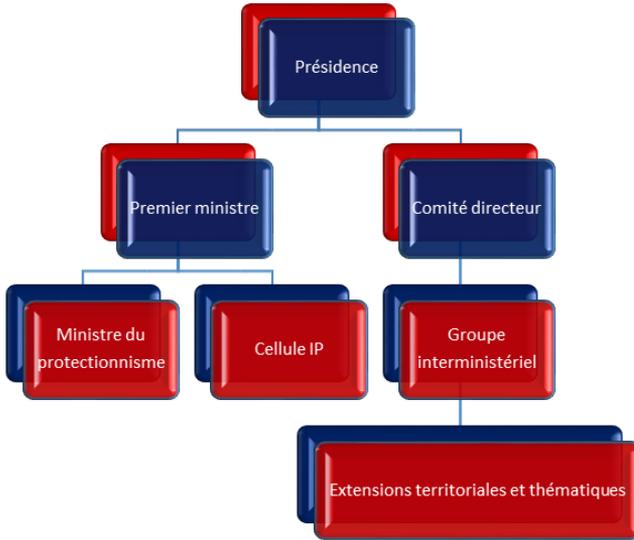


Figure n°14 l'organisation de l'intelligence politique

## *Le site officiel*

Le ministre dispose des moyens humains et matériels nécessaires à l'animation d'un site officiel géré par son secrétariat. Ce site affiche en premier la *figure n°14*. Les acteurs qui remplissent les cases de cette figure sont nommés comme le sont tous les hauts fonctionnaires de l'État.

Un agenda et un calendrier de l'action gouvernementale sont régulièrement mis à jour avec les dates et lieux des interventions de toutes natures que ce soit au niveau national ou territorial. Il n'est pas indispensable que ce site soit « bêtement administratif », gris et ennuyeux.

Afin de ne délivrer aucune information stratégique à des compétiteurs malveillants et toujours à l'affût, les contenus affichés sur cette plateforme seront passés au crible de la contre-intelligence politique comme du *perception management* <sup>96</sup> une méthode utilisée par des entreprises ou États stratèges.

## *La mémoire décisionnelle*

La base de données, véritable mémoire centralisée et pluridisciplinaire gérée par le secrétariat du ministre est accessible aux seuls acteurs publics préalablement proposés et autorisés par lui. Elle contient toutes les délibérations du comité directeur, du groupe interministériel ainsi que toutes les contributions venant des territoires, des pôles de compétitivité, des entreprises, des départements, des régions, des villes et des villages.

Cette base de données n'est pas seulement un dépôt stratégique permettant de cartographier et de tenir à jour les réseaux d'experts et les connaissances liées à la gouvernance. Elle est un laboratoire où l'État imagine et expérimente les fluidités de la *figure n°13* les plus étonnantes et les mesures de cyber sécurité les plus innovantes.

---

<sup>96</sup> Le *perception mangement* vise à anticiper les décisions d'un concurrent par la connaissance détaillé de son système de traitement de l'information, de son intelligence décisionnelle. Voir nos contributions dans *Vielle Magazine* et *Regard sur l'IE* et nos ouvrages « *Du renseignement à l'intelligence économique* » et *Introduction à l'intelligence économique* Bernard Besson, Amazon Kindle, édition 2021, pages 94 à 97.

Ce *data politique* est une sphère de créativité. Il doit être en mesure, après un an environ, de faire apparaître, par simple interrogation, des *intelligences politiques* entre différentes administrations et collectivités locales, entre des métiers qui n'avaient rien à se dire. On aura compris que sa force procède du décroisement des silos étatiques et administratifs à l'instar de ce qui se passe dans les entreprises publiques ou privées.

C'est parce que tout est indexé et centralisé que l'intelligence politique anticipe la détection des risques et des opportunités. Cette intelligence collective, cette « curiosité nationale », validée par le chef de l'État peut alors, et alors seulement, s'attaquer aux *finalités conquérantes*. Elle est prête.

## Les finalités conquérantes

Les frontières protègent. Aucune civilisation ne s'est construite sans grande muraille de Chine, limes romain, fortifications sassanides, forteresses égyptiennes, acropoles grecques, oppidum gaulois, etc. Mais la frontière n'est que la moitié de l'intelligence politique. L'autre existe au-delà et malgré les remparts. Il impose ses valeurs, ses réseaux, sa manière de penser et de voir le monde, ses intérêts. L'autre est nécessaire à la perception de ma propre identité, de mes propres besoins. Le protectionnisme, même intelligent, ne peut se limiter à un projet défensif, il doit être conquérant.

Voici, inspirés des réalités, les contenus possibles d'une intelligence conquérante telle qu'elle a fonctionné en France du temps des Hauts responsables à l'intelligence économique. En réalité animateurs de l'intelligence politique. Les méthodes sont exactement les mêmes qu'au sein des territoires évoqués plus haut. Il n'y a aucune différence de méthode entre le village de 250 habitants et la nation. Il n'y a qu'un changement d'échelle.

Cette conquête n'a rien à voir avec la guerre économique, sauvage et illégale que nous aborderons plus loin. Ici l'offensive est légale et licite. Elle met le droit et la norme au service des intérêts du pays. Tout commence par la fréquentation de la « docte ignorance » allant de Socrate en passant par Cicéron jusqu'à Nicolas

de Cues. Les finalités conquérantes viendront de la capacité de l'État-stratège à ignorer. C'est l'étape la plus difficile car chacun sait que le sommet de la pyramide est peuplé de génies qui savent tout sur tout.

Il n'y aura pas de finalités conquérantes sans ignorances individuelles ou collectives reconnues, ignorances accoucheuses de questions nouvelles pointues et dérangementes. Pour y parvenir il faut de la culture générale, de l'habileté, de la curiosité, de la finesse d'esprit, de l'agilité dans la gouvernance des hommes et des femmes, des qualités rares pour amener à température le chaudron humain d'où jailliront les questions utiles au pays.

Par exemple : Quels sont les conséquences du changement climatique que nous ne voyons pas venir ? Quels modèles économiques inventer compatibles avec les valeurs du moment ? Quelles seront les valeurs de demain ? Existe-t-il des exemples de décroissance heureuse ? À Quelles conditions ? Qui dans le pays a déjà réfléchi sur le sujet ? Nos alliés d'aujourd'hui resteront-ils nos alliés de demain ? Que viennent-ils chercher chez nous ?

Quelles sont leurs arrière-pensées ? Quels talents et compétences laissons-nous filer à l'étranger ou restent inexploités et pourquoi ? Pourquoi nos startups, fleurons d'avenir, sitôt écloses sont-elles préemptées ou achetées à vil prix par des prédateurs étrangers aux aguets ? Pourquoi nos gouvernants sont-ils si souvent sourds aux propositions de leurs oppositions ? Pourquoi nos élus - députés et sénateurs - ne proposent-ils pas une évaluation systématique, une période de rodage et d'essai, *un contrôle de faisabilité et d'efficacité* des mesures figurant dans les textes votés avant leur promulgation ?

## *Effectivité des lois et règlements*

Comment expliquer à l'opinion qu'environ 750 000 conducteurs roulent impunément sans permis de conduire et sans assurance sur les routes de France alors qu'il s'agit de délits routiers réprimés pénalement ? Cette mise en danger de la vie d'autrui est-elle aujourd'hui acceptable et tolérable ? L'État n'est-il pas disqualifié en acceptant une telle situation ?

Comment en 2022 à l'heure de l'intelligence artificielle, expliquer à nos concitoyens incrédules, qu'il faille ajouter aux fraudes fiscales, les fraudes sociales massives ? Pourquoi l'État n'est-il pas en mesure d'engager des poursuites à l'encontre des possesseurs et utilisateurs d'environ 5 millions de fausses cartes vitales qui bénéficient frauduleusement de prestations sociales et que dénoncent simultanément une commission d'enquête parlementaire, la Cour des comptes et Charles Prats, magistrat, dans son dernier ouvrage *Cartel des fraudes* de septembre 2020 ?

À l'heure des hausses d'impôts et des prix très élevés de l'énergie comment peut-on encore justifier une telle incurie qui varie selon les sources citées de 30 à 52 milliards d'euros par an ? À titre informatif le montant annuel des dépenses de protections sociales en France s'élève à 787 milliards d'euros pour 66,5 millions d'habitants, soit 11 800 euros par personnes.

Pourquoi les fraudes relevées par les agents verbalisateurs (RATP, SNCF) dans les transports en commun assorties de peine d'amende ne font pas l'objet

d'un taux de recouvrement effectif<sup>97</sup>? La raison est simple, c'est que leur taux est modeste et que le recouvrement effectif coûte plus cher au Trésor public qu'il ne rapporte effectivement! Pourquoi nos élus votent-ils encore des textes redondants alors qu'on n'applique mal ou pas du tout les lois et règlements existants ?

Pourquoi l'intelligence artificielle n'est-elle pas mise à contribution pour dresser le bilan exhaustif des textes normatifs, redondants, inutiles et inappliqués mais paralysant l'économie et les initiatives entrepreneuriales ? Un inventaire sérieux et documenté, législatif et normatif, des effets pervers serait pour l'économie un nouveau moteur de la croissance. La simplification effective et méthodique est un fabuleux réservoir d'innovations, de compétitivité et d'économie pour la nation. Nous possédons les cerveaux et les équipements informatiques pour y parvenir. Que fait l'Etat stratège au pays des 400 000 normes ?

Il est temps de mettre un terme à l'empilement législatif et réglementaire <sup>98</sup> Plus de 717 000 textes d'une année à l'autre ! La philosophe et essayiste, Mme Julia de Funes, parle de l'obsession française comme d'une véritable *légalomania* et s'inquiète *que nos moindres gestes ne soient prévus quelque part, dans un alinéa, une commission,*

---

<sup>97</sup> Lors d'un audit conduit par l'un des auteurs de cet ouvrage dans une grande capitale régionale ce taux était d'environ 1 %. Pourquoi un taux si faible ? Parce que les diligences à entreprendre par le Trésor public pour le recouvrement étaient plus onéreuses que le montant de l'amende à recouvrer et qu'il y avait, dans les relevés communiqués par les fraudeurs aux agents verbalisateurs beaucoup de fausses adresses et identités.

<sup>98</sup> En 2019 on comptait 84 619 lois, 233 363 règlements et selon les Échos 400 000 normes soit un total de 717 982 lois, règlements et normes en augmentation par rapport à 2018 soit : + 1365 lois et + 1685 règlements...

*une mise à l'étude, un projet de loi, une élaboration, une proposition, une décision, un appendice !*

Selon la philosophe, cette abondance législative *vis*e à purger l'homme de l'humain, à remplacer le vivant parfois incontrôlable par la sécurisation programmée dans toutes les sphères possibles : protocole médical, sanitaire, sécuritaire, procédures administratives, etc. Ces approches n'ont rien de légal ou d'illégal, tout en étant obligatoires. Le but est un contrôle des comportements et un fonctionnement sans hasard des esprits.

La philosophe nous transporte au cœur de la pyramide inversée. Son diagnostic est décapant.

## ***L'État stratège invente les bonnes questions***

Comment empêcher des vautours américains ou autres, tels In-Q-Tel, CIA, Palantir <sup>99</sup> de kidnapper à leur profit nos pousses les plus prometteuses ? Comment contrer les actions de ciblage par les services de renseignements publics et privés ? Comment protéger nos incubateurs et pépinières de startups ? Quelles sont les données auxquelles nos entreprises n'ont jamais accès ? Comment y accéder ?

Qui sont les partenaires fiables ? Quelles sont les ressources à notre disposition qui pourraient être exploitées, utilisées ou réutilisées de manière différente ? Quelle est l'image de la France dans les organisations

---

<sup>99</sup> Se reporter à l'ouvrage *Les secrets de la guerre économiques* de Ali Laidi et Denis Lanvaux déjà cité pages 238 et 239 et aussi à l'ouvrage de Nicolas Moinet *Les batailles secrètes de la science et de la technologie* - Lavauzelle, 2003.

internationales ? Comment vendre dans des pays aux coûts de production moins élevés ? Comment bénéficier des informations et des savoir-faire de nos expatriés à l'étranger ? Comment resserrer les liens avec eux ?

Autres exemples : Notre droit du travail est-il pénalisant pour l'économie ? Ce qui est pénalisant pour l'économie est-il pénalisant pour *le bonheur brut* de la population ? Peut-on, a-ton le droit de définir le bonheur ? Les critères de productivité et les bilans comptables rendent-ils compte de toute l'économie ? Peut-on inventer d'autres critères ? L'attractivité de nos territoires est-elle à la hauteur de ce que nous pouvons faire ?

Jusqu' où ira la patience fiscale des contribuables face aux prélèvements obligatoires dans notre pays, 46 % de prélèvements en 2020, dix points de plus que l'Allemagne ? Ajoutons 55 % de dépenses publiques, pourcentage le plus élevé du monde avec un endettement pharaonique.<sup>100</sup> Combien d'emplois devons-nous à l'action de notre diplomatie économique ? Pourquoi nombre de nos inventions sont-elles pillées et exploitées par d'autres ? Il faudrait parler ici aussi de reconquête méthodique. Celle qui embrasse une vision globale de la réalité.

Seul l'État a les moyens de réparer ses propres errements<sup>101</sup>. En reliant des acteurs qui ne se parlaient pas

---

<sup>100</sup> Le Point du 30 sept 2021.

<sup>101</sup> Alors que nous relançons en 2021 la construction de centrales nucléaires nous abandonnons parallèlement le projet ASTRID de réacteurs de quatrième génération mis à l'arrêt en catimini par le CEA en 2019. Un coup dur pour la filière nucléaire française après avoir investi depuis 2010 plus de 738 millions d'euros ! Abandon d'autant plus grave qu'ASTRID travaillait sur la gestion des déchets radioactifs. Se reporter au journal le Monde du 29 août 2019 et à l'Usine Nouvelle : <https://www.usine nouvelle.com>

autour des problèmes évoqués mais aussi parfois volontairement négligés par l'Administration et l'État profond. Il est condamné à faire de l'intelligence politique. S'il n'y a pas ce débat préalable, vif, emporté et contradictoire, il n'y a pas d'État stratège. L'intelligence politique doit rester fidèle à la recommandation de Charles Péguy <sup>102</sup>*Il faut toujours dire ce que l'on voit ; surtout il faut toujours, ce qui est plus difficile, voir ce que l'on voit.*

### *Les secteurs protégés*

Doit-il y avoir des secteurs protégés et doit-on les nommer ? La réponse est affirmative d'autant que la liste des secteurs protégés est évolutive. Le comité directeur, organe politique, décide que tel ou tel secteur de l'économie devient protégé car important pour la souveraineté et l'indépendance de la nation.

Un décret de 2005 recense les activités susceptibles de faire l'objet d'une prise de contrôle par des entreprises étrangères. Il est une réaction au rachat de Gemplus en 2000. Dix secteurs sont répertoriés<sup>103</sup> : les casinos, en raison du blanchiment de l'argent, la sécurité, les biotechnologies, la protection d'antidotes, le matériel d'interception et de communication, la sécurité des matériels informatiques, les applications duales, tant civiles que militaires, la cryptologie, les marchés secret défense et l'armement.

---

<sup>102</sup> Charles Péguy : poète, écrivain, essayiste et officier de réserve français mort pour la France le 5 septembre 1914.

<sup>103</sup> Source : journal le Monde du 1er septembre 2005 article de Annie Kahn

Cette liste des Domaines d'activité stratégique (DAS) doit être élargie à de nouveaux secteurs comme les vaccins, les masques, les tests, l'agriculture, la production des semi-conducteurs, le spatial, les drones, l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la robotique et le stockage des données.

On voit bien que les secteurs peuvent changer en fonction de l'évolution des sciences et des technologies. Des filières apparaissent soudain stratégiques telles que la botanique et l'agronomie, le génétiquement modifié, la sécurité alimentaire, les piles combustibles, les techniques de restauration du patrimoine historique et des sites protégés, le retraitement et l'enfouissement des déchets radioactifs, la déconstruction des centrales nucléaires, l'utilisation d'insectes ou de bactéries dans l'agriculture biologique, le biomimétisme, les matériaux composites utilisés dans l'aviation, etc.

Julien Aubert député du Vaucluse, entouré d'un comité scientifique d'experts a publié un *Livret Noir* <sup>104</sup> sur la souveraineté française car il pense que ce sujet sera le thème majeur des élections à venir. À travers ce débat il entend réhabiliter la réflexion sur l'autonomie de la France.

Neufs domaines ont été retenus, analysés et notés par son mouvement *Oser la France* codirigé par Mr Jean-Philippe Malle : militaire, alimentaire, juridique, budgétaire, sanitaire, industriel, commercial, numérique et monétaire.

---

<sup>104</sup> Journal le Figaro du 1er décembre 2020 « Une photographie des enjeux essentiels et actuels » et « Pas de souveraineté sans vision », articles d'Emmanuel Galiero.

Quatre critères d'appréciation ont été choisis : la « *localisation* » détermine le caractère de la décision ou celui de la production ; la « *sensibilité* » évalue l'exposition aux risques du secteur face à des événements extérieurs ; la « *vulnérabilité* » mesure les capacités de résistance et enfin la « *flexibilité* » estime la capacité d'un secteur à retrouver une indépendance.

Il s'agit d'un exercice d'intelligence politique portant sur la souveraineté nationale. Julien Aubert conclut : *Pas de souveraineté sans vision* et nous y ajoutons sans anticipation. Pour lui *la France n'est peut-être pas la moins bien placée en Europe mais elle a été sans doute l'un des pays les plus naïfs. Quand vous êtes obligé de mendier les vaccins américains et les masques chinois, que vous reste-t-il ?*

Parallèlement il faut renforcer les sanctions contre les entreprises étrangères prédatrices et sensibiliser les entreprises des secteurs de pointe sans pour autant tomber dans un protectionnisme grossier qui empêcherait d'investir sur le territoire national. Le curseur est toujours difficile à placer !

Une initiative comme « *Agricultures et Territoires* » a identifié 16 domaines stratégiques pour accompagner les transitions économiques, sociétales et climatiques. Ce plan marque un engagement fort des chambres d'agriculture<sup>105</sup> pour soutenir les filières d'une ruralité innovante, soucieuse de faire dialoguer agriculteurs et société avec l'ambition de développer une agriculture biologique de proximité et d'excellence afin de maintenir les emplois voire d'en créer de nouveaux. Les élus, praticiens de l'intelligence politique y puiseront des idées novatrices.

---

<sup>105</sup> Source : [chambres-agriculture.fr](http://chambres-agriculture.fr)

Au sein du groupe permanent chaque secteur stratégique donne lieu à la désignation *d'un pilote*, incarné en général par un scientifique qui participe aux réunions lorsque son secteur figure à l'ordre du jour. Les secteurs stratégiques doivent-ils rester confidentiels et secrets ? Il n'existe pas de réponse évidente à cette question mais seulement des cas de figure particuliers. Si le citoyen ignore ce que veut son pays, l'inventeur, le chercheur, la startup seront moins motivés. Pour inventer il faut de l'enthousiasme et du consensus sur les finalités. Il faut aussi déposer des brevets, beaucoup de brevets et poser un cadre juridique.

Mais tout ne peut pas être mis sur la place publique. Tout est affaire de circonstances et de discernement ; il faut rester prudent car les prédateurs à l'affût détectent et achètent les bonnes stratégies dès le berceau ! Ainsi, ils travailleront plus vite et à nos dépens ! Nous sommes au cœur de l'État Stratège.<sup>106</sup> Il est inutile à notre avis de se raccrocher à une doctrine, à des définitions rigides, à des listes qui seront contredites par la réalité. Entre le silence et la transparence le comité choisit ce qui lui paraît le plus pertinent.

---

<sup>106</sup> Ainsi l'armée a pu sécuriser *une pépite tricolore* de la tech convoitée par la CIA et visée par In-Q-Tel, le fonds de l'agence américaine. La société *Prelogren*, éditeur de logiciels, leader de l'analyse des données à base d'IA. Cette jeune pousse dédiée aux agences de renseignement et aux armées a pu être sauvée par le ministère des Armées qui a levé 20 millions d'euros auprès de trois fonds. « Les applications de cette pépite nationale sont primordiales pour la défense » a expliqué la ministre Mme Florence Parly. *Source* : le Figaro du 20 novembre 2020 article de Véronique Guillemard.

## *Actions collectives*

L'équipe d'animateurs chargée de la mise en place de cette politique est composée d'hommes et de femmes dotés d'une vaste culture géopolitique et économique, doublée d'un parcours professionnel à la hauteur de la mission. Le groupe ne doit pas être composé des meilleurs issus de leurs corps respectifs mais de personnes motivées souhaitant travailler ensemble dans l'intérêt du pays. Cet aspect psychologique est le préalable à la curiosité de groupe.

Pour forger une communauté soudée, le ministre convoque des réunions déconcentrées dans les régions et organise diverses activités, informatives et ludiques notamment. Des séjours dans les pays ayant une pratique d'intelligence politique sont recommandés. On trouvera ci-après des exemples concrets de finalités classées par ministères. Elles n'ont pas pour objet de défendre mais de préparer des conquêtes ou des reconquêtes comme nous l'enseigne la crise sanitaire. En ces temps tragiques l'égoïsme national aide à compter sur ses propres forces. Sans exclure des alliances.

**Affaires étrangères :** Ce ministère systématise son programme de diplomatie économique afin de soutenir les exportations du pays. Il tient compte des demandes des autres ministères. L'étude des protectionnismes intelligents des autres nations figure au rang des priorités afin de s'inspirer des réalités. Les grands contrats et les traités économiques sont abordés en tenant compte de la stratégie des autres ministères et des arrières pensés de nos compétiteurs. Ce qui oblige le gouvernement à ne pas

découvrir l'actualité stratégique en lisant le journal comme cela lui arrive encore parfois !

Il existe une politique d'intelligence économique et de bons services de renseignements. Encore faut-il les mettre à contribution ! Nous possédons les hommes et les services. Apprendre par la presse les dessous de l'affaire Renault-Nissan-Carlos Ghosn avec le Japon est invraisemblable ! Sans parler du silence qui a suivi. La notation des diplomates et leur déroulement de carrière devrait tenir compte de leur appétence pour l'économie politique.

**Commerce extérieur :** Après consultation des syndicats d'entreprises et des chambres de commerce qui œuvrent déjà dans ce domaine, le commerce extérieur centralise et mémorise avant diffusion aux intéressés toutes les opportunités d'affaires et de croissance externe. Il organise en liaison avec les grands comptes et leurs fournisseurs *la chasse en meute* des PME sur les marchés extérieurs. Le système d'assurance *risques pays* fait l'objet d'un réexamen. Les conseillers du commerce extérieur, les dirigeants commerciaux de France, les ingénieurs et scientifiques de France sont associés aux actions de conquête en tant que lanceurs d'alerte et agents d'influence. Les jeunes talents effectuant des stages dans des pays et entreprises étrangères seront préalablement sensibilisés et briffés. Ils seront des précieux capteurs d'idées nouvelles, des rédacteurs de rapports d'étonnements.

**Industrie, technologies et recherches fondamentales :** Ce ministère organise la perception anticipée des évolutions scientifiques menaçantes ou favorables. Il devient expert en darwinisme

technologique et fait de la science-fiction une clé d'anticipation. Il étudie les aides visibles et celles dissimulées dédiées à l'innovation dans d'autres modèles économiques. Il découvre les arcanes et ressorts cachés des compétitivités américaines, chinoises, danoises, coréennes ou russes pour ne citer que celles-ci. Il anticipe leurs décisions<sup>107</sup> en travaillant sur le profil des décideurs sommitaux des états-majors des grands groupes.<sup>108</sup>

Les décisions des multinationales, sont « lisibles » pour peu qu'on s'en donne la peine et les moyens, écrivent Patrice Allain-Dupré et Nathalie Duhard. Des vigilances citoyennes existent qu'il conviendra de consulter, telle la newsletter Souveraine Tech<sup>109</sup>. Le ministère ciblera les secteurs ou une dissémination volontaire de savoir-faire français à l'étranger, préparera le terrain pour la conquête ou reconquête de nouveaux marchés.

**Finances et économie :** Le ministère labellise les PME et les ETI<sup>110</sup> qui à travers les clubs de mutualisation, les pôles de compétitivité ou autres structures font le bilan de leur intelligence économique. Les économies collaboratives et circulaires où la prédominance de l'usage sur la propriété transforment la vie des citoyens font l'objet d'une relecture. De nouveaux modèles

---

<sup>107</sup> Voir les *Cahiers de l'Intelligence décisionnelle par l'information et les neurosciences cognitives* - Jean-Claude Possin - Veille Magazine 2017-20. Le lecteur se reportera utilement à la notion de *management de différenciation* -niche d'optimisation managériale pertinente, peu connue et rarement mise en valeur par les entreprises.

<sup>108</sup> « *Les armes secrètes de la décision* » Patrice Allain-Dupré et Nathalie Duhard, Gualino éditeur 1997.

<sup>109</sup> Souveraine Tech @SouveraineTech

<sup>110</sup> Entreprise de taille intermédiaire.

apparaissent qu'il faut comprendre. Le ministère anticipe des arbitrages sans pour autant éviter les conflits mais imagine des compromis.

Un des aspects les moins spectaculaire mais efficace du protectionnisme intelligent réside par exemple dans l'instauration de civilités dans le domaine des délais de paiement. La France a longtemps toléré des allongements injustifiés et pénalisants qui ont été à l'origine de nombreuses faillites, notamment de PME innovantes, victimes de donneurs d'ordre et de grands groupes indélicats. Au rang desquels figurent des administrations.

La loi dite Macron, votée en 2015, autorise la direction de la répression des fraudes à mettre à l'amende les mauvais payeurs et à les nommer, reprenant en ce domaine la pratique du *name and shame* en vigueur dans les pays nordiques et anglo-saxons. Pratique qui rappelle de mauvais souvenirs en France car elle est historiquement mal connotée mais en l'occurrence fort utile.

Ce genre de protectionnisme s'inscrit dans la politique de l'État stratège. Il ne peut être mis en œuvre qu'avec le concours de plusieurs administrations, les représentants des professions et des entreprises grandes ou petites. Tous ces acteurs doivent se rencontrer, exercice sommital.

Ce même ministère s'intéressera aussi à de vieilles recettes revenues à la mode pour limiter les effets du chômage. Le « travail partagé » qui consiste pour une PME en difficulté à prêter des salariés à une autre plutôt que de les licencier peut intéresser d'autres secteurs que le BTP, l'intérim ou les sociétés d'informatique. Une

commission du temps partagé de l'ANDRH<sup>111</sup> a travaillé sur le sujet avec d'autres organisations. En ces temps de crise la réallocation des talents et des savoir-faire est un sujet pour le protectionnisme.

Les stratégies des fonds de pensions, fonds souverains et autres *hedge funds* ne doivent pas rester illisibles. Parfois ces fonds utilisent des mercenaires de la guerre économique. Repérer et devancer leurs stratégies prédatrices, imaginer des répliques et prendre l'initiative plutôt que de subir fait partie des actions collectives à entreprendre.

**Agriculture et pêche :** Le ministère labellise les techniques agricoles compatibles avec le développement durable. Le réchauffement climatique est à la fois une menace et une opportunité. L'histoire de l'agriculture et de la pêche devient un sujet renouvelé. Dans le passé, des innovations naturelles de la flore et de la faune, ont déjà relevé ce genre de défis. La nature est une prodigieuse banque de données, une mémoire d'innovations dans tous les domaines du vivant. Le biomimétisme intéresse l'intelligence politique. Sous les glaces du Groenland gît la mémoire de précédents réchauffements climatiques<sup>112</sup> qui ont beaucoup à nous apprendre.

Détection de débouchés à l'étranger par anticipation de la demande, raccourcissement des circuits de distribution et promotion du commerce équitable sont des dossiers pluridisciplinaires-types relevant de l'intelligence stratégique. L'État stratège ciblera et

---

<sup>111</sup> Association nationale des directeurs de ressources humaines.

<sup>112</sup> *Groenland* Bernard Besson Odile Jacob, 2011 Sous les glaces, réchauffements et refroidissements, racontent notre avenir.

déconsidèrera de manière intelligente les agricultures extérieures qui ne respectent pas les normes sanitaires, environnementales et de qualités imposées aux agriculteurs français. La conquête vise ici la défense du patrimoine agricole donc des paysages qui séduisent les touristes venus d'ailleurs. Ne sommes-nous pas dans une pensée à la fois analytique et systémique ?

**Recherche et innovation** : Le ministère s'intéresse prioritairement aux hommes et aux femmes qui partout dans le monde préfigurent les innovations de demain. Une vigilance humaine complète la veille technologique. Le ministère détecte et cartographie les collèges invisibles<sup>113</sup> pour anticiper les évolutions du darwinisme technologique. Il est attentif aux travaux de la recherche fondamentale. Les auteurs de sciences fiction fourmillent aussi d'idées neuves. Lisons-les. La captation des intelligences est une finalité mais leur retour également. L'intégration dans des incubateurs des doctorants, des chercheurs, des capitaux-risqueurs et des seniors, conseillers du commerce extérieur relèvent d'une pensée politique. L'intelligence politique redonne à l'action le pas sur le travail législatif. Ce n'est pas en votant, avec des années de retard, des textes sur les réalités d'hier que l'on prépare l'avenir ! La Constitution ne crée guère d'emplois à part ceux d'éminents constitutionnalistes.

---

<sup>113</sup> « Du Renseignement à l'Intelligence économique » B. Besson et J-C Possin se reporter à la bibliographie. Avant les dépôts de brevets, des hommes et des femmes réfléchissent, publient, ont des carrières ouvertes et transparente. L'invention est précédée d'histoires humaines qui relèvent de l'intelligence politique.

**Éducation nationale** : Le ministère encourage et évalue les formations à l'intelligence économique quels qu'en soient les auteurs notamment à travers des MOOC<sup>114</sup> et le téléenseignement. L'économie politique est de nouveau enseignée dès le lycée. Il faut préparer les esprits et susciter les vocations. Elle fait le lien comme autrefois entre deux réalités aussi inséparables que la pluie et l'eau des rivières. L'économie politique redonne aux élèves une culture générale aujourd'hui en jachère. Il faut la ressusciter !

Le ministère mais aussi les filières de métiers étudient la faisabilité d'un enseignement de rattrapage<sup>115</sup> au titre de la formation continue pour les personnes sans emploi. La fabrique des solutions évoquée dans le premier chapitre débouchera parfois sur des créations d'entreprises.

Le téléenseignement encouragé lors de la crise doit être utilisé avec mesure. Il n'est pas exempt d'effets pervers que l'on perçoit d'ores et déjà en termes de dégâts psychosociaux dans les entreprises, chez les étudiants, les lycéens et les élèves du primaire en général.

---

<sup>114</sup> *Massive online open courses*. Signalons celui des ingénieurs et scientifiques de France (IESF) consacré à la mutualisation des savoir-faire des ingénieurs dans le domaine de l'intelligence économique. Pour cette organisation qui fédère un million d'ingénieurs français l'intelligence économique se décompose en 5 volets : *intelligence collective, intelligence des risques, influence et lobbying, intelligence inventive, éthique et déontologie*. Un quiz très pédagogique permet à toute personne intéressée de mesurer ses compétences dans le domaine de l'intelligence économique et d'obtenir une attestation d'IESF.

<sup>115</sup> Lors de la sortie de crise le ministère, après l'évaluation des dégâts causés par le déficit pédagogique de cours en présentiel, devra concernant la déscolarisation des élèves mettre en place des pédagogies de rattrapage pour les classes du primaire, mais également à tous les niveaux de l'enseignement. Vaste tâche allant du primaire à l'université. Les enfants n'ayant pu bénéficier des moyens technologiques indispensables devront faire l'objet d'une attention particulière.

Il en résulte une fracture supplémentaire d'autant que cette pratique introduit des inégalités nouvelles qu'il va bien falloir gérer socialement avec les syndicats enseignants et les fédérations de parents d'élèves.

Le ministère en matière de pédagogie pourrait utiliser, plus qu'il ne le fait jusqu'à présent, les techniques et ressources du neuro-enseignement et de la neuro-éducation, techniques qui intègrent les derniers apports des connaissances neuroscientifiques qui impactent tous les apprentissages : lecture, écriture, mathématiques, sciences, langues étrangères, musique mais aussi tous les DYS : dyslexie, dysorthographe, dyscalculie sans oublier les troubles de l'attention comme de l'hyperactivité. Des pistes de traitement apportent des éléments de réflexion pour les enseignants qui conservent par ailleurs leur totale liberté pédagogique.

**Défense** : La protection des données publiques ainsi que la sécurisation des systèmes d'information et des télécommunications des secteurs stratégiques et organismes d'intérêts vitaux reste une priorité. Le ministère utilise la réserve citoyenne et mobilise les seniors à travers des réseaux dédiés à la prévention des menaces cybercriminelles ou terroristes.

Acteur du protectionnisme intelligent au même titre que les autres, le ministère calcule le « prix du sang » payé par la France et ses soldats qui tombent sur les champs de batailles pour défendre les valeurs européennes. Ces morts et ces souffrances doivent compter dans les équilibres budgétaires définis par l'Union européenne. Conquête de dignité et reconnaissance de la valeur militaire.

**Justice :** Le secret des affaires est réaffirmé de manière simple et lisible. Le ministère étudie de près les droits, les normes et la *soft law* utilisés par les protectionnismes concurrents. Il s'intéresse à l'extraterritorialité de la justice américaine, à l'emploi abusif des *due diligences* et aux travaux préparatoires des conventions internationales dans les domaines de la lutte antiterroriste ou anticorruption.

Il s'enquiert de l'instrumentalisation judiciaire dans le cadre des actions collectives ou des fusions-acquisitions et propose des ripostes juridiques et commerciales astucieuses. Il étudie les parades et propose des réserves prudentielles appropriés ainsi que la création d'un corps dédié d'avocats spécialistes des contrats internationaux. Le risque juridique, priorité américaine doit-être aussi le nôtre. Imitons les gagners, écrivions-nous dans notre premier ouvrage « *Du Renseignement à l'intelligence économique* » en 1996. La conquête se fera au niveau européen à travers des concepts d'extraterritorialité démontrant que l'Union européenne prend au sérieux ses propres intérêts.

L'intelligence judiciaire a déjà fonctionné avec succès il y a quelques décennies en Seine-Saint-Denis avec le concours de l'un des auteurs du présent ouvrage. Elle ne connaît pas de tabous. L'affaiblissement progressif du service public de Justice est un problème récurrent qui appelle des solutions innovantes et radicales. L'intelligence judiciaire<sup>116</sup> étudie de façon globale l'ensemble des dysfonctionnements de la chaîne pénale,

---

<sup>116</sup> Nécessitera la mise en place d'une authentique veille spécialisée exhaustive, précise, critique et innovante dans ses préconisations pour rétablir l'État régalién.

le retard excessif dans le rendu des décisions et jugements et leurs conséquences sur les victimes passées, présentes et futures.

L'intelligence judiciaire consiste pour les ministres de l'Intérieur et de la Justice à s'assurer de fonctionnement harmonieux des trois maillons de la chaîne pénale à savoir : Justice, Police/gendarmerie et Pénitentiaire. Qu'un seul de ces maillons dysfonctionnent et c'est l'ensemble du système qui défaille.

Liés entre eux par une obligation de résultat Ils partagent une même pensée analytique et systémique. Ce qui est loin d'être toujours le cas et source de nombreux dysfonctionnements que les victimes et l'opinion acceptent de moins en moins !

## *Une intelligence judiciaire*

Pourquoi ne pas envisager que les magistrats,<sup>117</sup> procureur de la République et juge d'Instruction n'effectuent un temps obligatoire incluant une prise de commandement effective d'un service de police ou de gendarmerie ? Inversement les commissaires et officiers de gendarmerie passeraient un temps identique dans les tribunaux et notamment au parquet. Tous ne participent-

---

<sup>117</sup> Pour être complet il convient d'ajouter le recours au juge des libertés et de la détention dont l'autorisation est nécessaire pour permettre certains actes d'enquête particulièrement graves comme certaines sonorisations ou perquisitions de nuit).

ils pas au service public de justice ? Ces grands corps ne forment-ils pas une intelligence judiciaire au bénéfice des victimes ? Des victimes trop souvent oubliées et délaissées !

Chaque corps appréhenderait mieux la diversité d'approches comme la nécessaire complémentarité des actions conduites au service de la société. La prise de décision du policier ou du gendarme dans l'urgence terroriste, sur le terrain au milieu de la foule, des violences est différente de celle d'un magistrat instructeur dans le calme de son bureau et inversement !

Être confronté à ces réalités serait profitable en termes de métiers à chacun des corps concernés auxquels il faut ajouter bien évidemment les personnels de l'administration pénitentiaire. La possibilité de permutation ou de mobilités des emplois<sup>118</sup> au cours d'une carrière contribuerait à faire évoluer les rapports Police/Gendarmerie/Justice et à limiter les dysfonctionnements de la chaîne pénale.

Vu la frilosité et le conservatisme ambiants il y a peu de chance que de telles propositions puissent trouver le moindre écho ! Cependant le bâtonnier des avocats de Paris<sup>119</sup> demande la création d'une *grande* école des professions du droit et un passage obligé des juges par la profession d'avocat et réciproquement. Des idées nouvelles fourmillent. Ainsi depuis peu, une avocate Mme Nathalie Roret dirige l'École de la magistrature.

---

<sup>118</sup> Le contenu des programmes de concours et les niveaux requis dans ces différents corps sont semblables, sinon identiques. Il ne faut pas non plus dans cette approche sous-estimer les droits de la défense et l'importance du rôle des avocats en matière de Justice. Ils y ont leur place comme le montre les réformes engagées par l'actuel garde des sceaux, Mr Dupond - Moretti.

<sup>119</sup> Source le Point du 3 décembre 2020 Il y a une guérilla entre les juges et le pouvoir

L'intelligence judiciaire est en marche. Elle signera peut-être la fin des corporatismes dépassés et désuets ? D'ailleurs le Garde des sceaux, Mr Dupont-Moretti parlant de son ministère déclarait récemment *je veux des mesures innovantes, voire très innovantes, peut-être disruptives*. Soyons donc optimistes !

**Santé publique** : Le soutien aux personnes isolées se fait avec le concours des autres ministères dans un vaste programme d'intelligence humanitaire. Les souffrances dues à la pandémie rendent cette intelligence particulièrement pertinente. Les startups et les PME susceptibles d'apporter des solutions foisonnent. Les identifier et les entendre fait partie de la démarche. La crise sanitaire a révélé d'innombrables initiatives privées qui sont venues pallier les rigidités de la pyramide inversée.

### *Une intelligence sanitaire*

De grandes firmes BioNTech/Pfizer/Moderna, AstraZeneca/Oxford, Novavax, Sinopharm 1 et 2, Sono Vac, Bharat, annoncent l'arrivée prochaine de vaccins prometteurs pour lutter contre les variants avec une efficacité allant de 70 de 90 % selon les premiers résultats.

Les praticiens de la médecine de ville, pharmaciens et infirmières libérales, comme les établissements d'hospitalisation privés, quelque peu « oubliés » sont désormais sollicités, associés et impliqués dans la campagne de vaccination alors que d'autres vagues sont désormais possibles. Disponibles, réactifs, bien formés,

équipés, tous les personnels soignants sont, cette fois, associés dans une *intelligence sanitaire globale*.

C'était le rôle des Agences régionales de santé (ARS) que d'organiser celle-ci. Ce qui n'a pas toujours été le cas comme le soulignent les syndicats de médecins libéraux et les experts. L'économie collaborative et les plateformes d'aides à la personne peuvent faire beaucoup à condition de prévoir les scénarii d'intelligence humanitaire. Et de mettre en place des plans de continuité d'activité dans les administrations et les entreprises stratégiques. Lors de la crise du H1N1 le SGDSN avait réalisé un travail tout à fait remarquable. Le savoir-faire français est exportable, encore faut-il en conserver la mémoire.

Le monde de la santé sait innover. Ainsi pour répondre au manque de lits médicalisés dans les hôpitaux le patron hyperactif du Samu de Haute Garonne, le Pr Vincent Bounes a mis en service début novembre 2020 : une *Unité Mobile Polyvalente Europe Occitanie* (UMPEO)<sup>120</sup>, un camion de 18 tonnes qui renferme un hôpital mobile de campagne, prééquipé et immédiatement prêt à accueillir les patients : 18 lits dont 8 d'urgence vitale sont déployables n'importe où par quatre personnes. « C'est bien plus rapide que toutes les structures existantes à ce jour ». Son coût est de 600 000 euros. Son idée est de pouvoir répondre très rapidement et au plus près de l'évènement à un attentat ou une catastrophe naturelle.

Il peut également se déployer en prévention lors de grands évènements. Par exemple il est prévu qu'il soit utilisé lors des fêtes de Bayonne, « où nous avons de 1800

---

<sup>120</sup> Source le Figaro du 16 novembre 2020 article de Soline Roy Un hôpital mobile pour déployer une réanimation en trente minute.

à 2000 blessés sur les cinq jours », explique le patron du Samu de cette ville le Dr Tarka Mokni. L'intelligence sanitaire ne manquera pas de répertorier toutes les innovations inventées par la crise car les crises inventent. Ces réalisations intéressent l'État stratège. Elles sont exportables.

Nos institutions sont oublieuses de nos acquis et savoirs anciens. Cette manière de procéder très française est préoccupante. Elle est coûteuse en termes de réactivité et de stratégie. Les Japonais ont coutume de dire qu'en France, chaque gouvernement refait ce que le précédent avait réalisé. Les savoirs que nous possédons ne doivent pas moisir dans les cartons ! Ils sont adaptables et réutilisables pour les crises en cours ou à venir !

Si l'hôpital manque de soignants, médecins, infirmières, il ne manque pas pour autant d'administratifs et de cadres de santé.<sup>121</sup> Ceux-ci représentent en 2020 plus de 27 % des personnels hospitaliers pour atteindre jusqu'à 35 % dans certains établissements. Fabuleux exemple de pyramide inversée, de Léviathan en voie de reproduction. L'hôpital étouffe sous une bureaucratie qui ne cesse d'étendre ses prérogatives. La France est le pays d'Europe qui consacre la part de sa richesse nationale la plus importante à la santé (11,3 % du PIB) et principalement aux dépenses

---

<sup>121</sup> Sources : LCI 16 avril 2020 : Selon l'OCDE, dans les hôpitaux français, 405 600 personnes (ETP) œuvrent à des tâches autres que médicales, soit 54 % de plus qu'en Allemagne, dont la population est pourtant près de 25 % supérieure à celle de la France. Nicolas Lecaussin, directeur de l'institut de Recherches économiques et fiscales auteur de *Donneurs de leçons, Pourquoi la France est en vrac !* Éditions du Rocher. Libération du 6 avril 2020 tribune : *La crise hospitalière une question de pouvoir* article de Michel Huguier ex-chef de service à l'Hôpital Tenon Paris. David Lisnard, maire de Cannes, dans opinion : « déficit et dette publique : cette facture vertigineuse qu'il faudra payer » Le Figaro du 10 août 2021

hospitalières (4,1 % du PIB en 2018). La part d'emploi hospitalier dans l'emploi total y est la plus importante d'Europe. Le mal français réside dans une bureaucratie inutilement compliquée. La gestion prime sur le soin. Il faut rendre aux médecins chefs de service, une autorité effective sur l'ensemble des problèmes de santé mais également sur leurs collaborateurs.

**Intérieur** : Le ministère, en liaison avec les autres membres du groupe interministériel organise la prévention contre la cybercriminalité, le cyberterrorisme et l'espionnage économique. Il développe des campagnes de sensibilisation face aux captations des savoir-faire. Il prépare les collectivités locales aux conséquences des changements climatiques, incendies, tempêtes, tornades, inondations, sécheresses, etc.

L'Intérieur met déjà à la disposition des villes et villages des données recueillies sur les risques environnementaux et naturels dans le cadre d'une intelligence des risques spécifique et mondialement reconnue. La France pourrait exporter son savoir-faire et ses concepts novateurs dans le cadre d'une coopération internationale et d'une véritable *intelligence environnementale prédictive*. Une conquête basée sur la notoriété de notre démocratie du risque est imaginable.

Le ministère développe déjà un programme d'analyse prédictive du terrorisme, des nouvelles formes de criminalité, de la cybersécurité et de la délinquance en général. À l'aide de l'intelligence artificielle et de logiciels spécialisés comme Predpol le *croisement des mémoires publiques et privées* permet de cibler des terroristes et leurs victimes potentielles dans des lieux sensibles. Difficilement imaginable pour des raisons éthiques ce programme est désormais envisageable pour les mêmes

raisons. Les attaques aux couteaux et les décapitations justifient la mise à l'étude de ces programmes. La protection des victimes est devenue un argument politique.

Il convient également de repenser la doctrine de maintien de l'ordre comme celle de l'emploi des forces de police qui disposent de la violence légitime. À cet égard les travaux de l'INHES-J,<sup>122</sup> et la lecture du remarquable livre blanc de la sécurité permettront les mises à niveau des policiers, gendarmes, élus, magistrats et journalistes intéressés par les questions de sécurité.

Il en ira de même pour les matériels d'intervention lors des manifestations violentes, des équipements individuels, des armements, des drones, des caméras<sup>123</sup> face aux techniques de guérillas urbaines, de rodéos nocturnes et diurnes, attaques aux mortiers, contre les casernes et les commissariats de police qui mettent en péril l'intégrité physique des fonctionnaires et du public. Saint John Perse écrivait à ce sujet que *la démocratie plus qu'aucun autre régime exige l'exercice de l'autorité*. Dans les territoires *l'intelligence sécuritaire* doit faire l'objet d'une *veille spécialisée* avec des relevés chronologiques précis, documentés et détaillés des faits.

---

<sup>122</sup> Institut national des hautes études de sécurité intérieure et de justice (IHESI-J) supprimé en 2019 puis recréé au sein du ministère de l'Intérieur sous une forme différente à la suite de nombreuses protestations.

<sup>123</sup> Avec des prises de vue générales à l'aide de drones, vues contextuelles ou par caméra-piéton, prises de vue « ciblées », véritables « procès-verbaux audiovisuels » qui seront présentés en justice comme autant de moyens d'identification et de preuves. Certains des moyens que nous préconisons ici sont inclus dans le texte de « sécurité globale » présenté à l'Assemblée Nationale en novembre 2020. Moyens qui dans certaines situations de protection des hautes personnalités par exemple ont déjà été mises en œuvre à titre expérimental dès 1987.

## *Maintien de l'ordre intelligent*

Dans le cadre général de cet ouvrage il n'est pas possible d'entrer dans les détails juridiques et techniques approfondis. Nous nous contenterons de coups de projecteurs, ici et là, sur des aspects cruciaux qu'il semble utile d'évoquer.

Le maintien de l'ordre est toujours un évènement à hauts risques pour toutes les parties prenantes, à commencer par les fonctionnaires engagés physiquement sur le terrain et confrontés à une violence grandissante, de plus en plus difficile à contenir. En témoignent les hordes telles les black-blocs ou excellent les émeutiers adeptes de la guérilla urbaine.

Lors des manifestations déclarées les autorités rencontrent les organisateurs étudient le déroulement des manifestations et les itinéraires retenus. Les services de renseignement, d'incendie et de secours sont également mobilisés. Rien n'est laissé au hasard. En matière judiciaire et procédurale lorsque des violences se produisent les forces de l'ordre doivent pouvoir dresser par officier de police judiciaire (OPJ) de véritables procès-verbaux audiovisuels<sup>124</sup> qui seront présentés en Justice comme autant de moyens supplémentaires d'identification et de preuves. Les magistrats ont besoin de tels éléments pour éclairer leur intime conviction.

---

<sup>124</sup>En raison du climat actuel de violence, pour des raisons de sécurité évidente, tous les procès-verbaux des enquêteurs doivent-être anonymisés comme le permettent d'ailleurs les textes. Néanmoins, des difficultés informatiques actuelles de transmission des procédures ne le permettent pas toujours. Le ministère de l'Intérieur comme celui de la Justice doivent se préoccuper d'urgence de ce problème qui met en danger la vie des fonctionnaires.

Le Code de procédure pénale devrait pouvoir évoluer sur ce point. Nous disposons de toutes les technologies pour procéder ainsi. L'avantage de tels procès-verbaux qui pourraient, si la loi l'autorise, être rendus publics en cas de contestation. Des documents sonorisés, infalsifiables, incontestables doivent permettre à la justice d'obtenir des enquêteurs toutes *les levées les doutes* indispensables. Le débat sur la loi dite de « sécurité globale » et la rédaction de son article 24 soulèvent des problèmes en ce qui concerne la liberté de la presse.<sup>125</sup> Ce texte a été profondément remanié après son passage au Sénat et son retour devant l'Assemblée nationale devrait permettre à celle-ci de l'adopter en dernière lecture.

Les doctrines d'emploi doivent renforcer la chaîne hiérarchique de commandement <sup>126</sup> sur le terrain, envisager un allongement significatif des formations de tous les personnels, un rappel juridique et déontologique concernant l'utilisation proportionnée de la force et de la

---

<sup>125</sup>Il n'était peut-être pas nécessaire de présenter un texte nouveau mais se contenter d'améliorer les dispositions de textes existants comme l'article 222-33-2-2 du Code Pénal qui punit le cyberharcèlement en y ajoutant des circonstances aggravantes afin de mieux protéger les policiers et gendarmes en particulier mais aussi les agents des services publics en général (médecins des hôpitaux, enseignants, pompiers) et ceux des polices municipales.

<sup>126</sup>Exemple : Au 31 décembre 2014 le corps de conception et de direction de la police nationale était de 1709 commissaires de police de tous grades contre un effectif de 2018 fonctionnaires en 2007. Les réformes successives de diminution constante des effectifs du corps des commissaires de police n'ont pas été profitables à l'Institution comme on peut le constater en 2020 après qu'un certain nombre de violences se soient déroulées. Celles-ci sont liées en partie à un sous-encadrement pour des raisons budgétaires des diverses missions. Il conviendrait donc d'avoir pour chaque grand corps, qu'il s'agisse de la police ou de la gendarmerie un taux minimal d'encadrement hiérarchique des unités et effectifs en service. En matière de taux d'encadrement, la verticalité du commandement des forces de gendarmerie mobile comme leur taux d'encadrement sur le terrain mérite d'être retenue comme référence pour la police nationale. Il est beaucoup plus réaliste et conforme à une bonne gestion.

violence légitime comme de l'utilisation systématique de drones précurseurs dotés de caméras pour prévenir tous rassemblements, attroupements menaçants ou des guet-apens qui attendent les forces de sécurité à leur arrivée sur les lieux d'intervention.

## *Reconquête des civilités*

À force de parler de *tâches indues* l'Administration a fini par enfermer policiers et gendarmes dans une sorte de ghetto, celui du tout répressif. C'est une erreur sociologique et psychologique. La police joue un rôle ouvert de régulation sociale, d'aide à la population et aux victimes très important. Elle délivre des documents administratifs, conseille et répond aux innombrables questions du public. C'est aussi cela la police du quotidien !

Ces rencontres journalières avec les administrés étaient, il y a quelques années encore nombreuses, appréciées et utiles tant aux fonctionnaires d'autorité qu'aux administrés. Nous étions alors dans le cadre d'une approche rassurante et confiante avec la population. Celle d'une véritable police de proximité, une *polis* au sens étymologique.

Sous prétexte d'efficacité, de rationalité managériale et sous la pression des syndicats, au prétexte de « tâches indues » nous avons rompu le lien de confiance qui existait entre la police et le public. Une police enracinée dans la population et bien renseignée savait apaiser et arbitrer les nombreux différends de voisinages, mais aussi conseiller utilement les victimes dans leurs

démarches administratives et judiciaires. Lorsque l'on voit nos commissariats et casernes de gendarmerie barricadés de jour comme de nuit en raison des agressions dont ils sont l'objet, on mesure les reculs de notre État de droit.

Le passé nous apparaît plus civilisé. Dans les années 1970 la Préfecture de police accueillait sans restriction et conditions d'aucune sortes les mineurs en détresse, fugueurs souvent en délicatesse avec leurs familles et la société. Ils y venaient spontanément et nombreux à la recherche d'une autorité identifiée et bienveillante. Une approche intelligente, en lien avec les services sociaux, les associations caritatives et les juges des enfants permettait de résoudre et de dénouer facilement, et a peu de frais, des situations conflictuelles et de les dépasser !

Cet accueil non contraint par des policiers, dans un local de police aménagé spécialement, apportait une aide psychologique et matérielle de première urgence : repas, tickets de métro, hébergements, dons de vêtements et prises en charges diverses et surtout présence humaine. Cette initiative visionnaire et courageuse du Contrôleur général E. Lefeuvre, directeur de la Brigade de Protection des Mineurs (BPM) de Paris à laquelle un des auteurs, lui-même, ancien éducateur du ministère de la Justice, a participé durant plusieurs années a porté ses fruits. Cette structure a connu en son temps un franc succès, tant auprès des magistrats du Parquet des mineurs de Paris qu'au niveau de la police judiciaire en évitant beaucoup de rechutes et de récidives chez ces jeunes en difficulté.

De même, il convient de maintenir la surveillance des plages et les secours en montagne par les compagnies de CRS mais aussi les nombreuses initiatives de préventions des vols et cambriolages durant les congés d'été. Dans un

tout autre domaine, celui de l'économie et des entreprises, le travail de prévention, les cycles de conférences et de conseils dispensés auprès des chefs d'entreprises par la DGSJ demeure très apprécié de ces derniers. Il permet de lutter contre l'espionnage économique, les vols de données sensibles, la cybercriminalité en pleine explosion, la prédation et la déstabilisation des jeunes startups. Toutes ces aides aux victimes et futures victimes montrent la diversité des approches humanistes réalisables à peu de frais, par les services spécialisés.

Prendre le mal à sa racine permettrait un meilleur suivi des adolescents en danger de rue, proies faciles des multiples prédateurs. Ces expériences peuvent inspirer de nouvelles approches concernant les mineurs étrangers isolés qui errent dans les rues en proie à toutes les vicissitudes. De telles idées semblent désuètes en 2022. Nous sommes convaincus qu'elles sont encore de nature à restaurer une partie de l'autorité et de la confiance perdue. La lutte contre les féminicides, les violences conjugales dont on parle beaucoup y gagnerait en efficacité. Les dernières lois et mesures gouvernementales vont dans ce sens.

Le législateur doit produire des textes applicables après consultation des praticiens, étude de faisabilité et période d'essai. Les lois devraient être systématiquement évaluées avant d'être promulguées. Les changements procéduraux incessants ne facilitent pas le travail des magistrats, policiers et gendarmes. Il est urgent de simplifier la procédure pénale *dévoreuse* du temps. Les vocations d'officiers de police judiciaire se raréfient. Les savoir-faire procéduraux se perdent. Le travail procédural d'enquête des OPJ exige beaucoup de temps et entraîne de nombreuses contraintes, diligences et

responsabilités. C'est une spécialité, *un métier dans le métier* de policier et gendarme qui nécessite de solides connaissances juridiques en : droit pénal, droit pénal spécial et procédure pénale. D'autant que les magistrats, en nombre insuffisant, délèguent beaucoup aux OPJ.<sup>127</sup> Sans eux la Justice ne peut fonctionner.

## *Séparatisme et intelligence migratoire*

Le ministère de l'Intérieur est chargé de la sécurité intérieure, de l'administration du territoire et des libertés publiques. Il est au cœur de l'administration française et dispose de l'Inspection générale de l'administration (IGA) et du Conseil de l'Administration territoriale de l'État. C'est un « gros » ministère fort d'un effectif en 2020 de 292 469 personnes. C'est aussi le cœur de l'intelligence politique.

Il comprend une administration centrale et plusieurs directions générales : Celle des collectivités locales (DGCL), celle de la police (DGPN), de la sécurité intérieure (DGSI), de la gendarmerie (DGGN), des étrangers (DGEF), de la sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC), de l'outremer (DGOM), de la Délégation à la sécurité routière.

Il prépare et met en œuvre, la politique gouvernementale en matière de libertés publiques,

---

<sup>127</sup> Enquêtes de flagrant délit, enquêtes préliminaires, garde à vue, commissions rogatoires, arrestations, auditions/confrontations, avis au procureur, scellés judiciaires et plus récemment présence d'avocat lors des perquisitions...

d'immigration, de droit d'asile. Il est encore chargé de coordonner les actions de préventions de la délinquance, de la lutte contre les trafics de stupéfiants, de sécurité routière. *Il organise les scrutins électoraux.* En matière de culte il est chargé des relations avec les autorités religieuses représentatives et s'assure de l'application de la loi sur la laïcité (loi de séparation des Églises et de l'État) en matière de police des cultes.

Récemment il a œuvré pour l'élaboration de la loi sur « la sécurité globale préservant les libertés » texte législatif controversé, adopté et promulgué le 25 mai 2021, ainsi que la loi sur le séparatisme dans le respect des principes de la République, dite « loi sur les séparatismes » texte adopté le 23 juillet 2021 par l'Assemblée nationale. Le dernier porte sur la neutralité du service public, la lutte contre la haine en ligne et encore sur l'encadrement de l'instruction en famille. Il valide le principe de « neutralité religieuse des agents de droit privé chargé d'une mission de service public ».

Concernant l'immigration et la police des étrangers (DGEF) certaines régressions sociétales constatées ces dernières années aboutissent à des scissions et à l'instauration d'emprises territoriales ruineuses pour l'unité nationale.<sup>128</sup>

La vie politique est de plus en plus impactée par les problèmes d'immigration régulière et irrégulière, de droit d'asile, de criminalité, de terrorisme, de manifestations violentes et d'insécurité. Ces thèmes avec ceux de la fraude sociale et fiscale, arrivent en tête des

---

<sup>128</sup> *L'imam bleu*, Bernard Besson, le Seuil, 2008. Cette fiction inspirée de la réalité dont fut témoin l'auteur met en scène les ressorts théologiques, rarement abordés, d'un califat entre la Loire et le Rhin.

préoccupations de nos concitoyens. Il n'est qu'à lire les sondages, études et enquêtes d'opinion, les titres et articles de presse ainsi que les essais sur ces sujets pour se faire une idée des préoccupations politiques des citoyens.

*L'intelligence migratoire* devrait pouvoir accéder à des statistiques ethniques comme cela existe à l'étranger dans d'autres pays car il faut dans ce domaine comme dans d'autres, que l'évidence ait le dernier mot. Comme le dit Péguy il convient d'*avoir le courage de dire ce que l'on voit, pour pouvoir faire*. La création d'une telle intelligence est devenue aussi urgente que l'intelligence économique, décisionnelle, sanitaire ou judiciaire.

**Culture** : Ruiné par la crise sanitaire le secteur de la culture doit se repenser de fond en comble. Le patrimoine architectural et naturel de la nation est un trésor mais aussi un gage de prospérité future, un héritage trop souvent négligé. Il doit faire l'objet d'une vigilance publique capable d'inventer de nouvelles formes de réhabilitation et de remise en valeur. Une organisation internationale comme l'UNESCO qui a encore son siège à Paris doit être sollicitée et mieux traitée par nos politiques.

Les artistes, les éditeurs, les écrivains, les scénaristes, architectes des monuments historiques, les associations culturelles et les propriétaires privés sont associés à cette intelligence culturelle. Ils jouent un rôle majeur dans la promotion historique, touristique et économique du pays. Les traditions locales, les langues régionales, le patrimoine matériel et immatériel sont des facteurs inépuisables d'intelligence inventive et stratégique, de création d'emplois et de PME.

Nos scénaristes notamment à travers les jeux vidéo où la France excelle sont des acteurs d'influence recherchés et reconnus. Mais il y a concurrence. La Chine et les USA mais aussi l'Inde invente des récits cinématographiques et littéraires qui participent d'une intelligence culturelle et politique à long terme. La francophonie éternellement recommencée et relancée doit avoir sa propre intelligence linguistique dans le respect des États et avec leur concours singulier. La France dans ce domaine n'a pas besoin de vassaux mais d'alliés puissants.

**Les administrateurs de la donnée publique<sup>129</sup> :** Après avoir été recensés, ils sont convoqués et chargés d'étudier la mise à disposition des données aux acteurs politiques et économiques. La fiabilité et le sérieux des informations officielles sont unanimement reconnues, elles constituent le socle d'une démocratie éclairée. Ces administrateurs sont invités à établir des intelligences entre les bases de données des ministères et la base de données du ministre du protectionnisme intelligent. À cet égard les méthodes du terrorisme prédictif sont adaptables à la découverte de solutions ou d'innovations heureuses. Les algorithmes n'ont ni âmes ni pudeurs.

**Les services de renseignement :** En tant qu'organes de souveraineté, ils jouent un rôle discret mais essentiel pour la nation. La Sécurité intérieure déjoue régulièrement des projets d'attentats. En matière de terrorisme pour les chefs du renseignement, le « cancer

---

<sup>129</sup> Se reporter au cahier N° 2 « *L'Intelligence décisionnelle et l'information* » de J-C Possin Veille Magazine.

n'est pas vaincu ». <sup>130</sup> Le renseignement est une fonction noble et majeure. En France les services sont efficaces et de qualité. Ils sont le plus souvent sollicités dans le cadre d'enquêtes liées à des levées de doute. Selon les pays et les cultures, les services de renseignement jouent des rôles différents. Dans le cadre de l'intelligence politique nationale, ils occupent une place de choix.

Ils permettent, d'évaluer, d'anticiper et de proposer des pistes pour l'avenir mais aussi d'identifier, de recouper les dangers présents, imminents ou à venir. Ils nous livrent la partie immergée des problèmes, savoir entendre les silences est plus importants que ce qui est dit ! Ils lisent la frontière, toujours ténue qui sépare la compétitivité de la guerre économique. Ils décryptent la désinformation venue d'ailleurs, les arrières pensées d'acteurs discrets. Leur patriotisme et la culture générale de leurs membres en font de puissants vecteurs de l'intelligence politique. À l'occasion, ils désinformeront les adversaires dangereux pour la souveraineté.

**Les formations à l'intelligence économique et politique :** Le groupe permanent associe tous les ministères à l'élaboration d'un programme de formations diplômantes et continues. Tous les contenus sont assemblés par modules dans des référentiels de formations, longues et courtes, diplômantes ou de sensibilisation. Celles-ci pourront utilement compléter les enseignements universitaires.

---

<sup>130</sup> Source Le Figaro du 13 novembre 2020. Dans cet entretien exclusif de C. Cornevin et Jean Chichizola, les responsables de ces deux services dévoilent les dessous d'une lutte terroriste sans merci. DGSE : Direction Générale de la Sécurité Extérieure ; DGSI : Direction Générale de la Sécurité Intérieure.

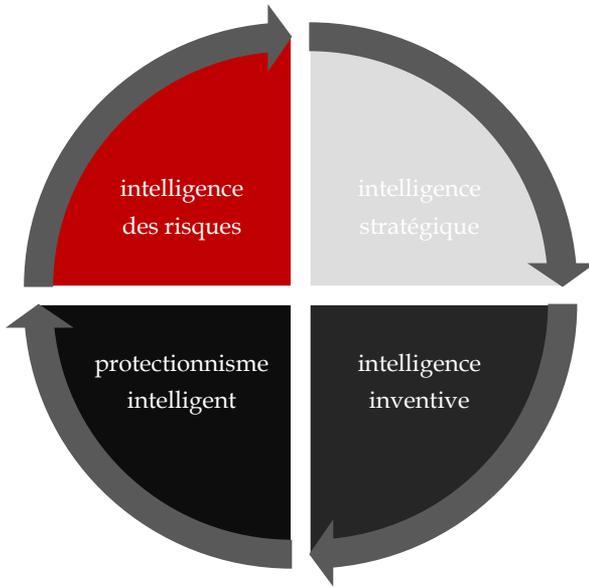
**L'État prospectiviste** : L'État vient de s'armer pour comprendre le présent par l'accumulation de faits, d'alertes, d'indicateurs avancés<sup>131</sup>, de signaux faibles, forts ou récessifs venant d'horizons différents, d'une veille locale comme du cyberspace. C'est le paradigme indiciaire.

C'est au cœur de cet *environnement* que le *protectionnisme intelligent* puisera ses questions et réponses. Gaston Berger insistait sur la nécessité *de voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques, penser à l'homme*. Rien ne saurait mieux définir l'Intelligence Politique (IP) que cette phrase du philosophe, universitaire et haut fonctionnaire.

Les scénarii sont aussi indispensables à l'anticipation des transformations technologiques qu'à celle des risques comme nous y invitent les sciences du danger, les cindyniques, fondatrices de la sécurité industrielle. Encore faut-il s'atteler à la tâche. Il existe en France une *tradition prospectiviste* de qualité qui ne demande qu'à être associée.

---

<sup>131</sup> Se reporter à la liste guide des Items, annexe III



*Figure n°15 l'intelligence politique et économique*

La *figure n°15* visualise les champs de l'intelligence politique et économique. Il convient d'y ajouter ceux de l'Intelligence Décisionnelle (ID) « clé de voûte » de toutes les autres. Car choix et décisions sont à la base de toute volonté stratégique d'action et réalisation. Sans décision rien n'existe, rien ne se passe ! Cette figure complétée par les lignes qui précèdent contient l'ensemble des actions de l'État-stratège. Celui-ci est maintenant armé pour jouer sur un autre échiquier, celui de la guerre économique.

# La guerre économique

*« La France ne le sait pas, mais nous sommes en guerre contre l'Amérique. Oui, une guerre permanente, une guerre vitale, une guerre sans mort. Oui, ils sont impitoyables, les américains, ils sont voraces, ils veulent le pouvoir sans partage du monde. »*

*François Mitterrand*

Bien avant l'Amérique la France pratiqua l'exercice. Ses conflits avec l'Angleterre furent la plupart du temps économiques. Elle ne faisait que poursuivre une longue tradition. En 378 après Jésus Christ, l'empereur romain, Flavius Julius Valens se plaint de la guerre économique que lui livrent les Sassanides à coups de barrières douanières et de taxes exorbitantes sur les routes de la Soie. Le commerce avec la Chine devient difficile. Des marchands romains sont incarcérés à Ctésiphon. *Nihil novi sub sole*<sup>132</sup>.

La guerre économique est invisible à ceux qui ignorent qu'ils sont en guerre. Et nous y sommes en permanence ! Il y a asymétrie dans la perception du phénomène. Le protectionnisme intelligent tente de donner une visibilité à cette réalité insaisissable, épisodique, inextricablement mêlées aux pratiques avouables de la compétitivité.

---

<sup>132</sup> « Rien de nouveau sous le soleil » est une locution latine. Comment ne pas penser aux cadres d'Alstom emprisonnés par la Justice américaine pour exercer une pression physique et morale sur les familles.

Cette guerre profite à ceux qui sont capables de l'inscrire dans une intelligence stratégique<sup>133</sup> à long terme. Elle utilise plusieurs leviers et se déroule sur différents échiquiers. Sans faire de bruit, la plupart du temps. On assiste à des manipulations de l'information : *Rapports techniques tronqués, ou incomplets, témoignages d'experts achetés, rumeurs répandues dans les forums de discussion, présentation fragmentaire de certaines thématiques qui faussent les bases d'un débat et influencent le monde économique et l'opinion publique.*<sup>134</sup>

La crise sanitaire et économique qui éclate en 2020 connaît ce genre de réalité. La guerre économique se préoccupe de la manière dont l'information est reçue et digérée par l'autre. Elle propose des contenus pas nécessairement faux mais sélectionnés en fonction de leur capacité à influencer des acteurs dont on a préalablement étudié avec soin les profils psychologiques et les biais cognitifs. Les lecteurs ciblés sont le plus souvent *les veilleurs* et à travers eux *les décideurs sommitaux* afin qu'ils prennent des décisions allant dans un sens favorable aux agresseurs.

C'est ce qu'on nomme le *perception management (PM)*<sup>135</sup>. Ces cellules spécialisées qui maîtrisent les dernières avancées des neurosciences font montre d'un authentique professionnalisme. Nous ne sommes pas dans un monde d'amateurs ! Elles sont redoutables en matière de communication comme d'influence et

---

<sup>133</sup> Sources : « L'Arme de la désinformation » ; « *La Face cachée de Greenpeace* », d'Olivier Vermont Paris, Albin Michel, 1997 ; « Les secrets de la guerre économique » d'Ali Laïdi et Denis Lanvaux - le Seuil mai 2004.

<sup>134</sup> Christian Harbulot « *L'autre versant du Knowledge Management* », acte de la journée découvertes de l'Intelligence économique, IHEDN, 20 avril 2000.

<sup>135</sup> Se reporter aux cahiers de l'Intelligence décisionnelle de J-C Possin.

s'attaquent à tous les aspects de la vie scientifique, politique et économique.

Seul un État stratégique, structuré et puissant, épaulé par d'efficaces services de renseignement et un protectionnisme intelligent peut relever les défis du « tout cognitif »<sup>136</sup> et de la neuro-politique.<sup>137</sup> Dans cette guerre de l'ombre il pourra voir venir les coups et de les rendre. Mais cette volonté elle-même peut être entravée par la désinformation, l'intimidation ou la corruption des élites, payées pour ne rien voir, ne rien entendre et ne rien dire.

La guerre économique peut être le fait des seuls États, d'alliances entre les États et leurs entreprises ou d'entreprises mondiales plus fortes que bien des nations et agissant seules. Avec ou sans le concours de mercenaires spécialisés dans les différentes facettes de ce genre d'affrontement (cyber espionnage, cyberattaques financières, ransomwares, phishing, cybercrime,

---

<sup>136</sup> Se reporter aux « Cahiers de l'Intelligence décisionnelle et des sciences cognitives » - cahier N° IV portant sur les outils du management décisionnel d'entreprise de J-C Possin déjà cités.

<sup>137</sup> L'essor des neurosciences est étroitement associé à l'émergence des technologies d'imagerie cérébrale telles que l'IRM-f. La possibilité de voir le cerveau fonctionner en temps réel sous l'effet d'informations nouvelles ouvre la porte au décryptage de la pensée, des décisions, des émotions, et au-delà de la possibilité d'influencer voire de maîtriser nos processus de prises de décisions qui guident, voire orientent nos choix et nos actions. Se reporter à la note de bas de page sur les failles cognitives.

Un des apports majeurs de l'IRM-f est d'avoir révélé les propriétés de « plasticité » du cerveau qui « façonne » notre « carte mentale » en fonction du vécu de notre propre histoire (Sources : Cf : les Cahiers de l'Intelligence décisionnelle, « L'ADN décisionnel », J-C Possin Veille Magazine déjà cités), article « Vers une Neuro-société : tout peut-il s'expliquer par l'imagerie cérébrale ? ». La neuropolitique comme les recherches fondamentales en cours en matière de sciences cognitives intègrent le concept d'intelligence politique. Elle investit également le champ de l'intelligence émotionnelle et des intelligences artificielles « faibles » et « fortes » évoquées plus haut.

cyberterrorisme...)). La guerre économique, est une réalité mais aussi un marché très rentable que les élus de la nation ne doivent pas ignorer !

## *Exemple*

En août 2016 le quotidien The Australian dévoile que la DCNS française aujourd'hui Naval Group, a été victime d'une fuite massive de données sur ses sous-marins Scorpène. Selon le Figaro les documents volés portent un tampon rouge « Restricted Scorpène India » et se présentent comme des manuels d'utilisation contenant des informations sensibles mais non critiques.

Plus encore que le vol, qui date de 2011, il convient de noter la révélation au grand jour de cette affaire en 2016 au moment où l'entreprise française affronte en Asie des rivaux britanniques et américains dont on sait qu'ils maîtrisent tous les aspects de la guerre économique. Cette alliance des gouvernements américains, britanniques, australiens, canadiens et néozélandais excelle au sein du système Échelon.<sup>138</sup> En 2016 c'est le terme de « guerre économique » qu'emploie à Paris le porte-parole de l'ex DCNS.

Le 15 septembre 2021 les anglo-saxons reviennent sur leur parole et dénoncent le contrat. Le Premier ministre australien annonce la rupture de l'accord avec Naval Group. C'est pour toute l'industrie française de l'armement et ses nombreux sous-traitants un coup très

---

<sup>138</sup> Système d'interception des communication stratégiques.

dur. Le marché du siècle nous échappe ! C'est un énorme camouflet. Entre temps, le savoir-faire de nos ingénieurs aura eu tout le temps de traverser l'Atlantique et le Pacifique. Il n'est pas douteux que dans cette région du monde, le prochain épisode de la guerre économique, sous couvert de morale internationale, aura pour nom, Nouvelle-Calédonie. Affaire à suivre...

### *Autre affaire*

Il y a quelques années, l'Agence française de produits sanitaires reçoit une lettre et un rapport d'un professeur de microbiologie et de virologie de la faculté de médecine de Montpellier mettant en cause l'Abak. Ce collyre est produit par le laboratoire Théa, 350 salariés, 350 millions d'euros de CA de Clermont-Ferrand.

Au même moment les centres régionaux de pharmacologie reçoivent des courriers alarmants notamment du syndicat des ophtalmologistes du centre hospitalier des Quinze-Vingts à Paris concluant à un fort taux de contamination de l'Abak.

Sur les sites d'ophtalmologie en Espagne puis bientôt en Belgique et au Royaume-Uni des messages émanant de malades, d'employés de pharmacie et d'ophtalmologistes mettent en cause l'Abak de Théa.

Mme Siméon de Bucher avait effectivement rédigé un rapport à la demande du laboratoire Europhtha de Monaco sur l'Abak de Théa. Mais ce rapport était favorable au produit vendu par l'entreprise clermontoise !

Théa s'estime victime d'un acte de guerre économique et porte plainte auprès du service régional de police judiciaire de Clermont-Ferrand. Il s'avère que le rapport de la faculté de médecine de Montpellier a été falsifié avant d'être diffusé. Ce rapport au contraire reconnaissait comme nous le savons les mérites du collyre.

L'enquête démontre que les courriers électroniques attribués à plusieurs médecins en France et en Espagne sont des faux. Une officine parisienne s'attribuant de manière indirecte des compétences en matière d'intelligence économique est à l'origine de ce montage.

Le commanditaire de cette officine est une entreprise concurrente, filiale d'un groupe américain basée à Monaco. Il s'agit d'Europhta. L'enquête permet d'établir que l'opération de déstabilisation de Théa par Europhta a été réglée à cette officine par 2 chèques de 16 505 euros.

Par jugement du 8 septembre 2010 du tribunal correctionnel de Clermont-Ferrand, les dirigeants de cette officine ont été condamnés à quatre mois de prison avec sursis et 10 000 euros d'amende.

Le directeur général de Théa, le regretté Jacques Fournet, ancien préfet de région, qualifie à l'époque cette tentative de destruction de l'entreprise française de « guerre économique ».

## *Une désinformation parmi d'autres*

Nous sommes dans une entreprise francilienne de haute technologie où la veille du même nom, pratiquée par des ingénieurs compétents est à l'affût de tous les darwinismes technologiques évoqués plus haut.

Depuis quelque temps nos ingénieurs sont inquiets. Une firme asiatique dépose dans un secteur proche du nôtre une série de brevets. Des publications complémentaires paraissent dans certaines revues techniques. D'ici un an ou deux ce concurrent va occuper un terrain qui risque de nous barrer la route.

Le patron de notre PME veut en savoir plus et affecte un ingénieur à temps complet à cette recherche. Puis très vite il en désigne un second car il y a urgence !

Six mois plus tard, notre PME découvre que les applications supposées de ces brevets sont tout simplement irréalisables car irréalistes. Les Asiatiques se sont lancés dans des recherches longues et coûteuses pour aboutir à un piètre résultat ! Nous allons pouvoir reprendre les travaux délaissés depuis trop longtemps.

Deux jours plus tard, la firme asiatique sort le produit sur lequel nous travaillions avant d'être distraits par cette affaire incidente. Que s'est-il passé ?

Notre concurrent grâce au protectionnisme intelligent de son pays a accès à toutes les recherches scientifiques conduites sous l'égide des Nations Unies et subventionnées par l'organisation internationale. Il sait, grâce à la diplomatie économique tout ce qui marche et surtout tout ce qui tout ne marche pas dans son domaine. Qui plus est, son ambassade à Paris, connaît très bien le

tissu industriel français et le foisonnement des startup tricolores particulièrement innovantes.

Lorsqu'une PME européenne devient dangereuse cette firme concurrente publie des brevets qu'elle tient en réserve et dont elle sait parfaitement que ce sont des impasses. C'est la méthode dite des *brevets leurres*, particulièrement efficace car inattaquable.

## ***Vol TWA 800***

Le 17 juin 1996 à 20 h 30, le vol TWA 800 explose au-dessus de Long Island causant la mort de plus de cent personnes. Immédiatement les rumeurs font état de phénomènes étranges et inexplicables dont la presse se fera l'écho, photos à l'appui. Des phénomènes étranges ont relié l'avion à l'océan. Des éclairs de couleurs jaune et rouge ont illuminé le ciel.

Fleurissent bientôt des témoignages de touristes et de passagers d'autres vols qui confirment le côté extraordinaire de la catastrophe. Quelques temps plus tard, des conversations sur différents sites et réseaux font état de manœuvres navales de la marine des États-Unis qui auraient mal tourné. Un officier de tir, lors d'un exercice, aurait envoyé par mégarde un missile mer-air non désarmé.

Un mois plus tard un célèbre journaliste accrédité à la Maison-Blanche, de passage à Nice, déclare lors d'une conférence qu'il faudra bien se rendre un jour à l'évidence, *un missile de la marine a touché l'avion !*

On finit par retrouver l'épave au fond de l'eau. On la reconstitue dans un hangar. Tout le monde peut voir le

trou béant provoqué par le missile sur la partie inférieure de la cabine. Aucun doute n'est plus permis sur les origines du drame.

Les mois puis les années passent. Le bureau d'enquête accident américain de l'aviation civile et le FBI achèvent séparément leurs enquêtes qui donnent une version différente de celle servie au public. La destruction de l'appareil n'est pas le fait d'un missile tiré par erreur mais provient de l'explosion du réservoir central.

Depuis des années les ingénieurs avaient alerté le constructeur et les compagnies américaines du danger que représentait la proximité avec ce réservoir du système de climatisation. Dans certaines configurations l'appareil pouvait provoquer un échauffement anormal du réservoir. Voire des décharges d'énergie intempestives.

Devant le coût des modifications à entreprendre tout le monde a préféré attendre. Après le drame tout le monde a préféré croire à une erreur de la Navy. Dans le cadre de la compétition économique très vive entre Airbus et Boeing il n'était pas inutile de laisser croire à l'attaque d'un missile.

## *La morale internationale*

La convention OCDE du 17 décembre 1997 qui sanctionne la corruption des agents publics dans le commerce international est un exemple du protectionnisme intelligent des États-Unis. En cas de corruption sera puni tout chef d'entreprise qui aura acheté un agent public étranger à l'occasion de la signature d'un contrat.

La France qui a signé cette convention prévoit pour ses nationaux coupables, 10 ans d'emprisonnement, 150 000 euros d'amende, l'interdiction des droits civiques, l'interdiction d'exercer. Aucune circonstance atténuante ne peut être invoquée en faveur du chef d'entreprise. Les paiements pour faciliter des opérations administratives sont par exemple considérés comme de la corruption.

À l'époque où cette convention est signée, le système de consolidation des comptes américains n'entraîne pas en comptabilité, donc celui des pots-de-vin versés à partir de structures offshores (!)

Certains pays signataires de cette convention ont procédé à des aménagements dans leur droit positif au profit de leurs nationaux. C'est ainsi qu'en Allemagne dont on connaît les succès à l'exportation, la corruption des agents publics étrangers est formellement interdite, comme le prescrit la convention. Sauf en dehors des questions d'intérêt national. (!) Le diable n'est-il pas dans les détails ?

Les entreprises françaises ont mis au point grâce à l'appui du MEDEF et avec le concours de Business France

des procédures visant à les prémunir contre les risques que pourraient leur faire courir des intermédiaires ou agent commerciaux indéliçats et assez maladroits pour passer dans le radar des services de renseignements étrangers.

Dans de nombreux pays et beaucoup plus subtilement et astucieusement qu'en France,<sup>139</sup> le protectionnisme intelligent protège les entreprises nationales de certains prédateurs en ne les obligeant pas à publier leurs comptes. Sous d'autres latitudes, la chasse en meute d'entreprises partant à la conquête de marchés bénéficie du soutien actif de la diplomatie, voire des services de renseignements qui fournissent aux champions nationaux de bonnes informations au bon moment. Par exemple les propositions de la concurrence lors d'un appel d'offre.

---

<sup>139</sup> Rien n'interdit d'anticiper les situations et d'être plus avisé que nos compétiteurs! Cette *guerre de l'ombre* est l'affrontement d'intelligences politiques plus ou moins bien renseignées. Cet exemple démontre, une fois de plus, l'insuffisance *de culture* et de connaissances en matière d'Intelligence économique de nos cadres dirigeants économiques et politiques. Cette *naïveté est gravissime et affligeante* concernant l'État stratège et nous coûte fort cher! Nous n'avons aucune excuse sachant que nous possédons tous les moyens et services compétents pour anticiper de telles situations. Il suffit de *les consulter* et de tenir compte de *leurs observations*.

## *Peur et violence : l'affaire Alstom General Electric*

Le 22 juin 2014 General Electric s'emparait de la branche énergie d'Alstom. Comment ce fleuron de l'innovation française est-il tombé entre les mains de son concurrent ? Les explications de Patrick Kron, PDG d'Alstom ne firent pas que des convaincus.

Pendant des années le système judiciaire américain fut abreuvé d'informations confidentielles au profit des concurrents de la firme française. Depuis 2007 Alstom est *englué* dans plusieurs affaires de corruption au Mexique, en Italie, en Suisse, au Brésil, au Royaume-Uni, en Zambie, en Slovénie. Informé par la NSA et la CIA le département de la Justice lance des poursuites. En s'appuyant sur la convention OCDE évoquée plus haut, la justice américaine appréhende les dirigeants des entreprises fautives.

Le 15 avril 2013 elle fait arrêter le vice-président de la division chaudière à l'aéroport JFK de New York. Il restera enfermé 14 mois à la prison de haute sécurité de Wyatt comme n'importe quel serial killer ! Dans la foulée Alstom est condamné à 772 millions d'euros d'amende. Frédéric Pierucci racontera son enfer dans le *Piège américain* paru chez JC Lattès en 2019.

Les négociations s'engagent avec General Electric présidé alors par Jeffrey Immelt. L'État stratège étasunien accentue la pression. Lawrence Hoskins, ancien vice-président d'Alstom pour l'Asie est arrêté à son tour dans les îles Vierges. La France cède. Un travail de communication tentera aux yeux de l'opinion de justifier

la capitulation. Mais personne n'est dupe. Daniel Fasquelle, député du Pas de Calais, vice-président de la commission économique de l'Assemblée nationale s'insurge. *Vous essayez de transformer une défaite en victoire !*

Le chantage judiciaire, la peur physique, la maltraitance, la torture psychologique ont eu raison des dirigeants économiques français.<sup>140</sup> Nous montons d'un cran dans la violence par rapport aux exemples précédents. L'État, hésitant et pris de cours a reculé. Alstom a pourtant dépensé des sommes considérables pour se doter d'un *comité d'éthique et de conformité*. L'entreprise a été certifiée par ce qu'il y a de mieux en la matière. De gros efforts ont été consentis en communication avant, pendant et après la crise pour convaincre les actionnaires, mais dans cette bataille, la France a perdu l'un de ses fleurons. Après beaucoup d'autres...

Avec dix fois moins d'argent dépensés mais en évitant d'échanger des messages trop explicites et non cryptés, entre ses cadres et en usant de quelques réflexes simples et gratuits, l'entreprise aurait échappé à la surveillance d'Échelon<sup>141</sup> et aux services de renseignement adverses. Le problème de la guerre

---

<sup>140</sup> Ce dont a souffert Carlos Ghosn, PDG de la plus grande entreprise française au Japon relève de la torture psychologique et morale. Attitude qualifiée comme telle et condamnée par l'ONU.

<sup>141</sup> Système satellitaire regroupant les USA, le Royaume-Uni, le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande dédié à la lutte contre le terrorisme, au danger balistique et numérique, à la guerre économique. Avec le temps l'espionnage économique anglo-saxon passe des satellites aux câbles sous-marins avec une efficacité redoutable. La guerre économiques et devenue aussi une guerre sous-marine.

économique n'est pas budgétaire, *il est culturel*. Jusqu'à aujourd'hui les dirigeants politiques et économiques français ont souvent balayé d'un revers de mains cette réalité dérangeante, parce qu'elle ne rentrait pas dans leur mode de pensée, leur *carte mentale*.<sup>142</sup>

Des mesures d'une redoutable efficacité auraient paralysé pourtant le système d'espionnage adverse. Cependant leur mise en œuvre risquait d'entraîner quelques sourires narquois. On a préféré payer fort cher des consultants en éthique et des communicants que de perdre la face dans les couloirs en prônant des « réflexes sécuritaires ». Toutes ces *aventures malheureuses* mais, facilement évitables, conduisent à un *affaiblissement* de l'Etat et *aggrave* notre déficit commercial qui est déjà très préoccupant.

Les ennuis d'Airbus à la suite des enquêtes anticorruptions du Serious fraud office britannique ou ceux de Lafarge, accusé de financer Daesch relèvent à la fois d'un défaut de sécurité économique, de *l'extraterritorialité des lois américaines*, de l'instrumentalisation des médias et de la justice française.

---

<sup>142</sup>Nos cadres, hommes politiques et médias, en dehors que quelques rares exceptions sont d'une naïveté confondante dans tout ce qui touche au domaine de l'intelligence des risques ainsi que nous l'avons vérifié 25 ans durant dans les audits conduits aussi bien dans le secteur privé que dans l'administration. Nous payons cette insouciance par des pertes de marchés et d'emplois. Cet état d'esprit relève du culturel. Or en politique comme ailleurs le doute est la meilleure part de la connaissance. Pour André Gide : *nous sommes responsables d'à peu près tous les maux dont nous souffrons !* Andrew Stephen Grove cofondateur d'Intel premier fabricant mondial de microprocesseurs et professeur de stratégie à l'Université de Stanford le rabâche, *seuls les paranoïaques survivent !*

Ces ennuis sont à mettre en parallèle avec le déficit d'intelligence politique de l'Union européenne qui en 2019 refuse à Alstom et à Siemens le droit de constituer un champion politico-économique en fusionnant les deux entreprises. La boucle est bouclée.

Fort heureusement depuis quelques mois, le terme de guerre économique est audible dans les couloirs de la Commission.

## *Belvédère*

Cette fois-ci il s'agit d'une PME française, célèbre pour les vodkas qu'elle achète dans les pays d'Europe de l'Est et vend, notamment aux États-Unis, dans de belles bouteilles sérigraphiées. Tout se passe bien jusqu'au jour où un concurrent américain mandate un cabinet spécialisé pour détruire Belvédère car il ne supporte plus sa présence en Amérique du Nord.

Les enquêteurs-investigateurs de ce cabinet new-yorkais finissent après une longue enquête par découvrir en Pologne un contentieux entre Belvédère et l'un de ses fournisseurs. L'entreprise française n'aurait pas réglé une fourniture auprès d'une coopérative agricole en prétextant une mauvaise qualité de la marchandise.

Autour de ce contentieux banal, les investigateurs vont monter un véritable « chantier », une campagne de désinformation et de diffamation faisant passer Belvédère pour une entreprise voyou. L'action se poursuit sur le Web et à travers les forums. À Varsovie lors d'une conférence de presse sur les relations Est-Ouest un journaliste interroge les deux parlementaires

américains qui sont à la tribune pour dire ce qu'ils pensent de « l'affaire Belvédère ». Cette intrusion incidente à la fin d'une conférence internationale jette le discrédit sur la PME française qui s'effondre en bourse.

## *Un monde dangereux*

Avant de plonger dans l'illégalité, la guerre économique utilise les éléments fondamentaux de l'intelligence politique : mémoire, réseaux, analyse, et maîtrise reliés par le cycle des questions/réponses pour identifier des cibles. Puis elle quitte la transparence et plonge dans le droit pénal, la criminalité et la délinquance.

Aujourd'hui des professionnels du secteur privé protègent l'entreprise ou le territoire contre toute une série de pratiques et d'agressions déloyales ou mafieuses. Les professionnels de la sécurité économique, les chevaliers blancs, interviennent dans différents domaines au bénéfice de leurs clients. Leur lot quotidien est fait des réalités suivantes : instabilités juridiques, normatives, politiques, financières, fiscales, contrefaçons, risque pays, ransomware, fraudes internes et fraudes externes du style escroquerie où président, crises financières, OPA hostiles, Due diligences détournées, déstabilisation des actionnaires, espionnage économique, cybercriminalité, vols, fraudes sociales,<sup>143</sup> douanières,

---

<sup>143</sup> *La fraude sociale* à elle seule, selon le Sénat et la Cour des comptes, coûte à la France des dizaines de milliards qui manquent cruellement au plan de relance imaginé pour surmonter la crise de la Covid 19. Une partie de cet argent

fiscales, corruption, terrorisme, mafias, etc. Pour une approche exhaustive du sujet le lecteur se reportera à nos ouvrages « *Du Renseignement à l'intelligence économique* » Dunod et aux tome II de « *L'intelligence des risques* » IFIE.

### *Une affaire parmi d'autres : « @vinci.group »*

Peu après 16 heures, le 22 novembre 2016 de nombreuses rédactions économiques et financières reçoivent un communiqué émanant d'une adresse électronique « @vinci.group ». Ce communiqué, qui a toutes les apparences d'un message officiel du groupe annonce une révision des comptes pour 2015 et 2016 avec à la clé des révélations effrayantes comme la découverte d'irrégularités comptables et le licenciement immédiat du directeur financier du groupe.

En relisant le communiqué à froid il est évident que la ficelle est un peu grosse mais dans l'urgence elle provoque des dégâts. Il faut dire qu'il est particulièrement bien rédigé, provenant d'une adresse électronique qui semble appartenir au groupe, signé par le responsable des relations presse et renvoyant vers un site Internet ([www.vinci.group](http://www.vinci.group)) qui bien évidemment est faux mais qui reprend la charte graphique du site officiel avec le communiqué inséré au milieu.

---

détourné part à l'étranger et sert à financer des activités criminelles et terroristes.

Les vrais dégâts ont commencé quand l'agence Bloomberg reprend ce faux communiqué pour le diffuser dans les salles de marché du monde entier. Il n'en faut pas plus pour que le titre s'effondre instantanément de 18 %, passant de 61,4 euros à 49,93 euros en l'espace de quelques minutes.

On imagine les conséquences en termes de spéculations financières sur le titre de cette entreprise mondialement connue. Une enquête de l'AMF est aussitôt déclenchée. Le plus effrayant réside dans la facilité du montage.

Créer un faux site Internet parodiant le vrai avec une adresse approuvante. Ici les pirates ont utilisé une extension en « . Group » qui n'avait pas été achetée par Vinci. On ne peut pas leur en vouloir car le nombre d'extensions de noms de domaine a littéralement explosé, ouvrant la voie à ce genre d'agressions.

Se procurer une base de contacts de médias et journalistes financiers est aisée. On peut l'acheter assez facilement sur le marché pour une somme modique.

Rédiger un communiqué crédible. Sur ce point il faut quelques notions financières et connaître les mécanismes boursiers, rien d'insurmontable néanmoins.

Ces procédés sont basiques, et ne demandent aucun niveau technique important, que ce soit en informatique ou en finance. La plus grande difficulté réside dans l'effacement des traces.

Derrière cette agression se cache un groupe concurrent ou un État, un groupe terroriste, une secte, des collaborateurs mécontents, ou une combinaison de plusieurs agresseurs. Cette affaire plus visible que les autres a permis à beaucoup de Français de comprendre la vulnérabilité de nos entreprises face à des malfrats.

Les réalités de l'espionnage économique et les mesures visant à le combattre appellent des développements techniques qui n'entrent pas dans le cadre de cet ouvrage.<sup>144</sup> À l'issue de notre survol, se pose maintenant la question de la décision. Retour sur la solitude des dirigeants politiques et économiques.

---

<sup>144</sup> *Le contre-espionnage économique*, page 136 et suivantes. *Introduction à l'intelligence économique* Bernard Besson, Amazon Kindle, 4ème édition 2021



# Intelligence décisionnelle

Paradigme indiciaire, l'intelligence politique renseigne les élus sur les réalités du monde. Ils voient, entendent et perçoivent leur environnement. Pour paraphraser le philosophe on peut dire que le réel a eu lieu.<sup>145</sup> Don Quichotte poursuivra sa guerre contre les moulins à vent mais le monde réel émerge du brouillard. Comme l'iceberg ! Avant que le Titanic ne fonce droit dessus. Car il convient maintenant de changer de cap, de décider.

Or décider est douloureux. Malgré toutes les connaissances accumulées dans les chapitres précédents la décision reste un acte fort et dangereux. Toute décision importante est une crise. En chinois, nous le savons, les deux termes s'écrivent de la même façon.

Les aides à la décision ont toujours existé. Les haruspices modernes parlent de sondage, d'audience, d'enquêtes d'opinion et média métriques, de Twittosphère politique, de criticité pondérée, de scénarii, etc. L'outillage décisionnel dont ce livre fait partie n'est ni plus, ni moins efficace que celui utilisée par les consuls de Rome ou les suffètes de Carthage. Car aucune décision n'est totalement rationnelle.

---

<sup>145</sup> *Le réel n'a pas eu lieu* Michel Onfray, Éditions Autrement, 2014

Chacune est une quête de consensus, mêlée d'émotion et d'intuition autant que de connaissances. L'observation du vol des oiseaux ou des entrailles du bélier est un itinéraire qui va de soi à soi-même, une prière, adressée à l'Inconnu. Rien n'a changé.

Au cœur de la décision, se trouve la *Cause première*, pour paraphraser Platon et Saint Augustin. Elle est en nous le résultat d'un débat entre doutes et certitudes mais « quand je délibère les jeux sont faits » disait Sartre. Ce lieu sans espace est un drame solitaire où s'interpellent savoirs et ignorances, avantages et inconvénients, bénéfiques et risques, craintes et espoirs, orgueil et sagesse, grandeur et petitesse. Un gage de soi face à l'incertitude et finalement une force d'intuition.

Grâce aux neurosciences ce débat interne commence à devenir lisible. Le processus peut être qualifié d'intelligence décisionnelle. Je décide à partir d'une intelligence cognitive, factuelle, émotionnelle et intuitive de tous les éléments d'une situation.<sup>146</sup> Les neurosciences distinguent plusieurs formes d'intelligences et de mémoires<sup>147</sup>. Toutes ensemble forment une intelligence décisionnelle globale (ID) qui déclenche l'action politique, économique ou financière.

La décision est la *clé de voûte* de tout système humain. Le cerveau est le siège des décisions. L'intelligence décisionnelle emprunte aux sciences de l'information, à

---

<sup>146</sup> Les cahiers de l'intelligence décisionnelle Jean Claude Possin, Veille Magazine 2016 - 2019. Le lecteur intéressé par l'intelligence décisionnelle clé de voûte de l'intelligence politique comme de toute autre organisation se reportera au site de l'auteur et aux publications de Veille Magazine.

<sup>147</sup> *Tout sur la Mémoire* de Bernard Croisille chef de service à l'hôpital de neuropsychologie de Lyon. Chez Odile Jacob janvier 2009.

la sociologie, aux sciences cognitives et aux neurosciences.

Les systèmes experts de dernière génération (SEAD) sont la transposition plus ou moins élaborée du modèle neurobiologique humain en modèle informatisé et automatisé utilisé en entreprises. Ils bénéficient des apports des dernières technologies de l'information, des connaissances acquises sur la désinformation et les *fakes news* sur les réseaux comme de l'information du *Big data*, de l'intelligence artificielle et des algorithmes.

La « neuro » est certes un effet de mode mais « *dans toute nouvelle génération, il y a un peuple nouveau* » écrivait Alexis de Tocqueville. Elle tisse un lien entre le moi profond et le politique, un moi collectif.<sup>148</sup>

## *Intelligences et neurosciences*

Citons en premier l'intelligence cognitive, c'est-à-dire, « *je pense, je connais* ». Cette intelligence sollicite la mémoire, les connaissances, les apprentissages et nos capacités psychosensorielles et techniques. C'est elle qui autorise la définition des problèmes et la fabrication des solutions. Elle permet l'évaluation des politiques publiques, leur contrôle. Elle est à la base de tous les concepts développés plus haut dans cet ouvrage. Elle comprend les choses mais elle ne les met pas en

---

<sup>148</sup> *Les neurosciences ouvrent l'ère de la conquête de soi* écrivait Christian Estrosi en annonçant la seconde édition de son forum sur le cerveau en 2016 au Centre Universitaire Méditerranéen de Nice.

mouvement. Elle sait mais ne commande point. Elle peut même devenir artificielle.

Vient ensuite l'intelligence émotionnelle, « *je sens, je décide* ». Les neurosciences et Antonio Damasio neurologue américain nous enseigne que toutes nos pensées sont reliées par des émotions. Sans elles il n'y aurait pas de décisions. Dans *L'Erreur de Descartes : la raison des émotions* et *Spinoza les avait : joie et tristesse, le cerveau des émotions*, l'auteur prouve le rôle moteur des émotions dans le processus décisionnel.

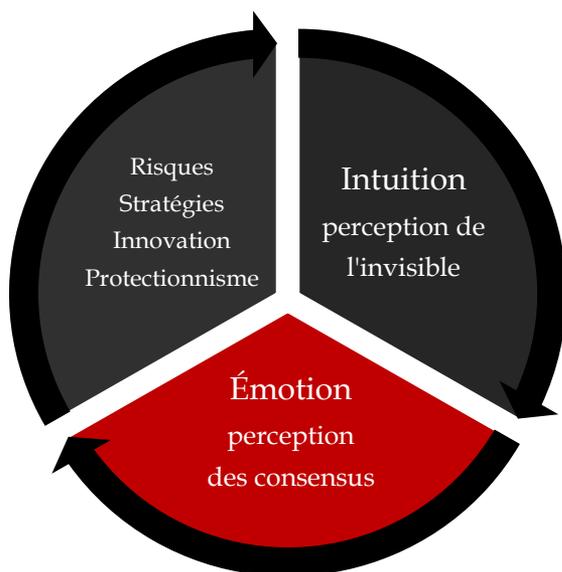
Toute vie politique est un théâtre d'émotions plus ou moins bien orchestrées et mises en scène. *Plaudite acta est fabula*<sup>149</sup> disait Auguste sur son lit de mort après s'être fait couper et teindre les cheveux. Ce sont les émotions, moteur des décisions, qui font les rois et les révolutions. C'est la peur d'une intervention militaire royaliste qui a pris la Bastille. L'émotion née de la crise sanitaire est le vrai moteur des résiliences territoriales qui utiliseront l'intelligence politique.

L'intelligence intuitive, « *je sais* », fut très longtemps occultée car elle nous ramenait à des formes obscures. À des forces inquiétantes. Elle est reconsidérée sur des bases neurobiologiques et chimiques dans nombre de situations, y compris dans les entreprises et les administrations. Notamment lors des recrutements des collaborateurs, lorsque la confiance joue un rôle déterminant. Plus encore dans les élections politiques. Très peu d'électeurs lisent attentivement les programmes. Ils « sentent » ou « ne sentent pas » les candidats. À la tribune le vrai tribun *sent* ou *ne sent* pas le peuple ou l'assemblée.

---

<sup>149</sup> Vie d'Auguste, Suétone

L'intelligence décisionnelle est une alchimie des trois précédente. La victoire, qu'elle soit politique ou militaire, réside dans l'organisation du subtil disait Marc Aurèle. Tout est affaire de circonstances ajoutait Charles de Gaulle qui le 18 juin 1940 eut l'intuition de la résilience finale. Le regard porté sur les trois sources de la politique fait ce que nous nommons ici l'intelligence politique.



*Figure n°16 les trois sources de la politique*

On ne peut parvenir à la fin de ce survol sans évoquer de nouveau les intelligences artificielles (IA), faibles et fortes. Celles-ci ne sont encore, que des prothèses de l'intelligence humaine. Mais cette auxiliaire devient chaque jour plus prégnante. Car, c'est à partir d'un certain seuil que la masse ordonnée et analysée des connaissances devient qualité et vaut expertise.

Autoapprenante, l'intelligence artificielle qui a fait une entrée fracassante dans nos vies ne maîtrise pas encore l'émotionnel et l'intuitif. Les maîtrisera-t-elle un jour ? Il est permis d'en douter compte tenu des dernières recherches sur le sujet.

## *L'intelligence augmentée*

L'intelligence artificielle a été conçue par nos 83 milliards de neurones qui demeurent d'irremplaçables atouts. Celle-ci est capable de nous battre à plates coutures concernant ses capacités de calcul mais cette « IA désincarnée » ne sera jamais traversée de doutes, ni n'aura conscience d'elle-même, n'en déplaît aux transhumanistes.

Elle restera ce qu'elle est, une création humaine simulant des émotions humaines, au service des humains. Pour Catherine Pelachaud directrice de recherches à l'Institut des systèmes intelligents et de robotique au laboratoire ISIR<sup>150</sup> *les émotions des IA ne sont que des simulations*. Désormais les chercheurs travaillent sur les interactions et les interfaces cerveau-machine.

L'heure est à la coopération, ce qui fait dire à Luc Julia, vice-président innovation de Samsung que l'intelligence artificielle n'existe pas et qu'il faut lui préférer l'expression « d'intelligence augmentée » car pour lui *c'est notre intelligence à nous, humains, qui est augmentée par la technologie [...] de manière ciblée*.

---

<sup>150</sup> *Sciences et Avenir* n° 886, décembre 2020 dossier : « L'IA au service de l'intelligence humaine » pages 32, 33.

Il appartient aux humains de ne pas se laisser dominer par leurs découvertes. L'IA, malgré ce que peuvent en dire les médias et les films hollywoodiens n'est qu'un outil dont nous avons le contrôle. Elle doit être contenue, domestiquée par son géniteur biologique. Ne la laissons pas passer de l'état de solution utile à celui de problème.

Elle demeure une prothèse du cerveau humain, une intelligence auxiliaire, une alliée efficace. C'est le rôle que nous lui assignons aujourd'hui avec la voiture autonome, la reconnaissance faciale, les assistants vocaux, etc. Accouplée à l'intelligence humaine, elle donnera naissance à une authentique « *intelligence augmentée* » nous permettant d'améliorer nos prises de décisions pour être plus clairvoyants, rapides et imaginatifs. Avec ses algorithmes elle nous aidera à mieux piloter le cycle de l'intelligence politique et de l'État stratège visualisé par la *figure n°1* de ce livre.



# Conclusion

*« Ce qui est simple est faux, ce qui est compliqué est inutilisable. »*

*Paul Valéry*

Dans la cité, l'intelligence politique est un mode d'action et une grille d'évaluation des gouvernances territoriales mais aussi de lecture des problèmes de la vie courante. Elle ne légifère pas, elle ne réglemente point. Elle éclaire, anticipe, analyse, mesure<sup>151</sup> et promeut des finalités immédiates ou à long terme. Elle ambitionne l'efficacité sans réclamer de budget, puisque celui-ci existe.

Elle reconnaît et considère ce qui vient du « bas » comme du « haut » sans mépriser l'un ou l'autre. L'action innovante dans une ville, un département, une région ou une association inspire la résolution sur d'autres territoires de problèmes similaires.

Mode d'action pluridisciplinaire, elle permet une approche holistique de la politique. Elle propose un système renouvelé du traitement de l'information qui utilise et maîtrise une pensée systémique servie par les neurosciences cognitives et l'intelligence artificielle.

---

<sup>151</sup> L'intelligence politique (IP) analyse, mesure et compare *les scores* des Gouvernances Politiques Territoriales (GPT) des élus à la tête des collectivités territoriales : communes, intercommunalités, cantons, départements, régions, États, Unions (UE).

Elle voit en profondeur mais aussi loin et large. Elle privilégie et favorise la démocratie par l'action locale. Elle s'adjoit les connaissances d'historiens, d'hommes politiques, de philosophes, de futurologues comme de démographes, de cognitivistes et d'experts spécialistes lorsque la situation l'exige. Pragmatique elle puise à toutes les sources de connaissances et de savoirs. Documentée elle n'ignore rien des derniers travaux en matière de recherche fondamentale. Manière d'agir et de penser elle s'intéresse à tout. Elle dynamite les conformismes et les silos idéologiques d'une société éclatée. L'intelligence politique renouvelle les manières de voir, d'écouter, d'anticiper, d'analyser et de comprendre le monde qui nous entoure.

Elle engendre un État fluide au service d'une société fluide. C'est une révolution dont la mise en place nécessite de multiples consensus autour d'organisations spontanées. L'État ne s'effraie plus d'audaces, de choix ou d'initiatives d'élus locaux qui partent dans tous les sens. Au contraire, il les agrège et les intègre en favorisant le partage d'une mémoire et de réseaux communs. L'État comprend enfin qu'un bouillon de culture vaut autant, sinon mieux, qu'un empilement de lois de règlements et de normes.

Partout naissent des projets, des ambitions, car : « *Ce qui constitue une nation, ce n'est pas de parler la même langue, ou d'appartenir à un groupe ethnographique commun, c'est d'avoir fait ensemble de grandes choses dans le passé et de vouloir en faire encore dans l'avenir* ». Ernest Renan (1823-1892). L'État se réinvente par la connivence de ses expertises ; il apparaît au bout de la rue et reconquiert des territoires perdus. Il ne légifère plus, il fait enfin de la politique !

# Annexe I

## Intelligence systémique et approche neuroscientifique

*« Les choses ne changent pas, change ta manière de les voir ; cela suffit. »*

*Lao Tseu*

L'approche systémique est un mode de pensée globale pour agir dans un monde d'interdépendances. Elle appréhende les phénomènes dans la complexité de leurs interactions.

Il s'agit de penser et de voir la réalité autrement, de réfléchir sur soi, d'ouvrir son *empan cognitif*<sup>152</sup> pour entrer en relation avec les autres, agir différemment et pénétrer dans le monde de l'empathie, celui du donner et du recevoir.<sup>153</sup> La politique est par nature une pensée systémique me permettant de ressentir ce qu'attendent les autres. Posant un jour la question à un élu sur le pourquoi de son entrée en politique et quelle était la première qualité nécessaire pour réussir dans cette voie,

---

<sup>152</sup> En sciences cognitives, l'empan est la quantité limitée d'informations (mots, chiffres, etc.) qui peut être stockée dans la mémoire à court terme.

<sup>153</sup> Lao Tseu né à Chu, en 571 et mort en 531 avant J-C, est un sage, chinois contemporain de Confucius considéré à posteriori comme le père du Taoïsme. Il disait aussi « Il n'y a d'avenir que pour ceux qui regardent en avant ».

il m'a répondu spontanément, « être porté vers les autres, aimer et comprendre les autres ».

La pensée systémique développée notamment par Ludwick von Bertalanffy étudie les propriétés des systèmes, leur complexité et leurs finalités, leur homéostasie<sup>154</sup>. Elle prend en compte la théorie de Shanon sur le rôle majeur de l'information et de manière plus récente celui de la communication, de l'autonomie et de l'auto-organisation.

Cela signifie qu'une intelligence politique territoriale, s'autoproduit et cherche dans son environnement sa nourriture en l'occurrence l'information validée dont elle se nourrit. Elle l'analyse, la transforme en connaissances exploitables tout en rejetant le mensonge, les inexactitudes, la désinformation. Elle s'autorégule.

Elle agit comme le système immunologique de l'être vivant qui identifie ce qui est bon pour lui et rejette l'inutile ou le dangereux en organisant sa propre défense<sup>155</sup>. L'être politique peut être comparé au sous-système nerveux spécialisé dans le traitement de l'information en général.

L'intelligence politique du village ou de n'importe quel autre territoire acquiert son autonomie et s'adapte plus ou moins habilement aux conditions changeantes de ses environnements. L'intelligence politique est là pour les y aider. Les figures du livre rendent compte des

---

<sup>154</sup> Processus de régulation par lequel un organisme maintient les différentes constantes de son milieu intérieur, l'ensemble des liquides de son organisme.

<sup>155</sup> Source : émission d'Antenne 2 - *Science grand format* - du 18 novembre 2020 « Notre corps ce réseau social ».

étapes de cette adaptation permanente aux différents environnements.

Signalons le rôle des neurosciences dans la compréhension de notre devenir. Celui-ci est l'aboutissement de décisions multiples et variées dont nous sommes le résultat. Il y a encore des dieux et des demi-dieux, des anges et des démons, visibles ou invisibles qui décident et dessinent notre monde.

Il existe des décideurs plus ou moins avisés et reconnus. Il existe aussi un inconscient politique, en lien, avec ces *deus ex machina*. Cet inconscient collectif mérite une exploration scientifique comme le développe R. Branche dans son ouvrage sur le *Neuromanagement*.

D'autres auteurs comme Alain Bouvier dans *Management et sciences cognitives* ou Bernadette Lecerf-Thomas dans *Neurosciences et management, Le pouvoir de changer* paru chez Eyrolles en 2009 s'interrogent sur la nécessité de revisiter nos pratiques de gouvernance.

Pour eux, les neurosciences naissent de la collaboration des biologistes, des neurologues, des psychiatres, des psychologues, des informaticiens. Il s'agit d'une approche systémique particulièrement utile dans les situations complexes comme celles provoquées par les crises en général, le coronavirus actuellement, l'irruption d'une violence aveugle, la défiance vaccinale, la méfiance croissante des citoyens à l'égard de la politique et des hommes politiques ou l'abstention électorale massive lors des dernières municipales de 2020 et régionales de 2021, etc.

L'information et les neurosciences traitées dans les *Cahiers de l'Intelligence Décisionnelle* publiés sur le site de l'auteur sont devenues une des grilles de lecture en matière de prise de décision en entreprise comme dans la vie politique. En matière d'acquisition de données elle

nous confirme ce qu'écrivait Jean Piaget<sup>156</sup> dans un texte daté de 1940. « *L'acquisition d'une information se traduit par une "perturbation" qui va entraîner chez l'individu un déséquilibre du champ cognitif et exiger un travail de synthèse pour assimiler, intégrer, critiquer, admettre, ajouter cette nouvelle dans un champ cognitif enrichi.* ».

Bien que transposable le concept mérite quelques adaptations managériales dans le système politique. Des confirmations neuroscientifiques s'avèrent encore nécessaires sur quelques points discutés des recherches en cours sur le cerveau. Quotidiennement, les sciences cognitives nous apportent leur lot de savoirs nouveaux.

---

<sup>156</sup> Jean Piaget (1886-1980) psychologue, biologiste logicien et épistémologue Suisse.

## Annexe II

# Audit et autodiagnostic d'intelligence politique

Pour l'esprit cartésien et la pensée analytique tout ce qui ne se mesure pas n'existe pas. L'intelligence politique d'une ville ou d'un territoire peut-elle se mesurer ? Nous répondons par l'affirmative pour avoir audité des intelligences collectives administratives et d'entreprise. Pour avoir également débattu avec elles des résultats d'autodiagnostic.<sup>157</sup> lors de « journées stratégiques ».

*Mutatis mutandis* il est possible de passer de l'audit d'une entreprise ou d'une administration à celui d'un territoire. Les éléments fondamentaux de l'intelligence collective sont les mêmes. Une liste des points particuliers et généraux d'un tel audit est actuellement en construction avec le concours d'élus et d'anciens élus. Il

---

<sup>157</sup> L'audit d'intelligence économique mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence économique Bernard Besson et Jean Claude Possin, Dunod, 2002, 2<sup>ème</sup> édition

Audit d'intelligence inventive, management et boîte à outils de l'innovation, et autodiagnostic d'intelligence inventive. Bernard Besson et Renaud Uhl Lulu.com 2012

*Test 1000 de l'intelligence économique* Bernard Besson Académie de l'intelligence économique Veille Magazine 2011.

rassemblera plusieurs centaines d'*items*<sup>158</sup> portant sur des sujets ou problèmes particuliers comme : approche décisionnelle des questions à régler, innovation, environnement et sécheresse, l'hospitalisation à domicile, les nouvelles formes de transports et de mobilité, l'organisation du télétravail et ses incidences sociales, sociétales, politiques et économiques, la préservation des sites industriels, du patrimoine, les finances du territoire, son état d'endettement, l'intercommunalité, le domaine sécuritaire et judiciaire, l'éducation, etc.

Grâce au paradigme indiciaire de l'intelligence politique toutes les informations relatives aux *items* et à leur solution seront vérifiées. Nous partageons l'idée de la philosophe Hannah Arendt lorsqu'elle écrit, « *la liberté d'opinion est une farce si l'information sur les faits n'est pas garantie et si ce ne sont pas les faits eux-mêmes qui font l'objet du débat.* ».

En attendant un audit exhaustif de l'intelligence territoriale encore en gestation on trouvera ci-dessous

---

<sup>158</sup> **L'*item*** est un élément particulier : - une unité individuelle d'un tout -. C'est le plus petit élément que l'on puisse isoler dans un système organisé, une liste, un ensemble. On parle alors des *items*, nom commun singulier ou pluriel.

Les *items* seront tous issus d'une *liste guide* non exhaustive. Ils pourront être regroupés par grandes familles, *Veilles* ou *vigilances* à mettre en place ou catégories : Justice, sécurité, finances, dette publique, défense ; économie, énergie, environnement ; société, éducation, culture ; éthique et religions, institutions ; assemblées élues, affaires étrangères ; principes fondateurs de la République comme la laïcité, etc.

Chaque *item* : peut faire l'objet d'un *calcul de criticité pondérée* comme dans nos ouvrages sur *l'Intelligence des risques* auquel nous nous référons ici. Le lecteur pourra se reporter à cette grille de lecture qui fait ses preuves en entreprise. Le non-spécialiste, de façon plus ludique et intuitive, pourra l'utiliser en cochant les cases de couleurs de chaque *item* : - Rouge, bleu, vert, orange, grisé, neutre. L'ensemble donnera une première idée de l'intelligence politique de « sa » commune, de « son » intercommunalité de « sa » région comme de celle du gouvernement en place.

une *première ébauche* de ce que peut donner un autodiagnostic Test1000Territoire appliqué à un département français. À la suite d'une telle évaluation, apparaît en image celle d'une gouvernance territoriale dont on voit ci-dessous une brève synthèse. Ainsi le Conseil Général, en fonction du *score* de gouvernance territoriale pourra réorienter sa politique, l'amender en la comparant avec d'autres territoires de configuration voisine. Le lecteur intéressé par le détail des 50 premières questions clés de l'intelligence territoriale pourra les réclamer aux auteurs.

Le Test1000 Territoire a vocation à être diffusé à tous les acteurs politiques, économiques et sociaux du département de manière à obtenir une cartographie la plus représentative possible de l'intelligence territoriale. Il existe aussi un Test1000 Entreprise construit selon la même logique :

Test1000territoire@outlook.com

&

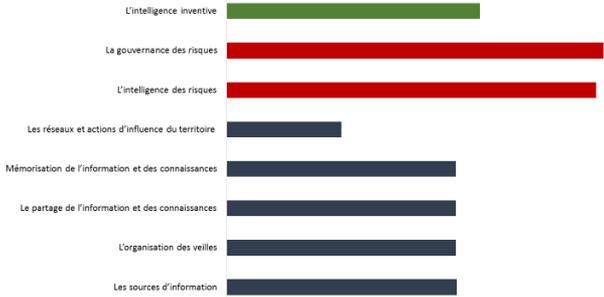
Test1000entreprise@outlook.com



TEST 1000 TERRITOIRE DE LA NIÈVRE



Résultats TEST 1000 Territoire de la Nièvre



TEST 1000 TERRITOIRE

## Moyenne générale

### Commentaire général

— Les Nivernais pourraient être mieux informés et ne se parlent pas assez entre eux. Leur curiosité collective et le partage des connaissances locales sont perfectibles. Leur influence au sein de la France et à l'international n'est pas à la hauteur de leurs savoir-faire. Le département est sécurisé et l'intelligence des risques en fait un territoire où il fait bon vivre. La Nièvre est particulièrement innovante dans les domaines agricoles forestiers et touristiques.

### Appréciation

Niveau 1: Les réseaux et actions d'influence du territoire

Niveau 2 :

- Les sources d'information
- L'organisation des veilles
- Le partage de l'information et des connaissances
- Mémoire de l'information et des connaissances

Niveau 3 :

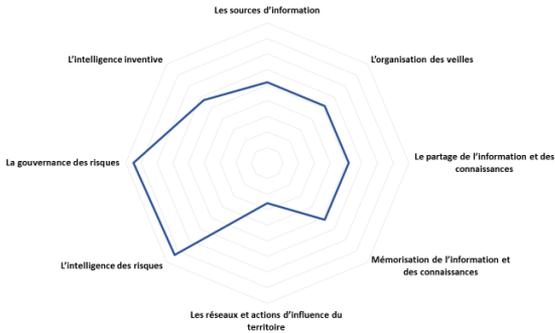
- L'intelligence des risques
- Le management des risques
- L'intelligence inventive

### Moyenne Générale et Commentaires

— Total Général des notes : 565 / 1000



Résultats TEST 1000 Territoire de la Nièvre





## Annexe III

# Les items d'intelligence politique

Les items sont des mots clés<sup>159</sup>, indiquant des risques ou des opportunités de nature et d'intensité variée. Ils intéressent la gouvernance politique d'un territoire ou d'une nation. Ce sont des clignotants<sup>160</sup> qui avertissent les élus. Ils apparaissent ici par ordre alphabétique. Chaque mot inaugure un programme de veille *individuelle personnalisée* ou *informatisée et automatisée* de façon à alerter les décideurs.

Cette liste agit comme un radar, un scanner du périmètre politique.<sup>161</sup> Elle éclaire le langage des électeurs, pointe des signaux faibles, forts ou récessifs. Elle indique et découvre des tendances, des évolutions comme des remédiations nécessaires. La liste, non exhaustive est perfectible, actualisable et extensible à souhait. C'est un programme global de vigilance de la Gouvernance Politique Territoriale (GPT). Chaque item peut faire l'objet d'une veille spécialisée pour

---

<sup>159</sup> Nous en avons répertorié plus de 800...

<sup>160</sup> Des balises, des diodes lumineuses qui lorsqu'elles sont activées alertent les élus en cas de détection de risques ou d'opportunités utiles pour corriger la trajectoire d'une gouvernance défaillante.

<sup>161</sup> Commune, intercommunalité, canton, département, région comme de l'État, Unions d'États (UE).

approfondir un sujet considéré comme stratégique par l'utilisateur. Chaque item peut être agrégé et paramétré avec d'autres items pour élargir un champ de vigilance jugé trop étroit.

Destinée principalement à l'intelligence artificielle qui analyse des masses données conséquentes, elle peut dans des petites communes aux moyens financiers et informatiques limités faire l'objet d'un traitement manuel. Le principe d'utilisation restant identique. Cette *liste guide* ou *check-list* stimule et enrichie les connexions synaptiques des utilisateurs autant que les algorithmes. Son hasard alphabétique dynamite les silos de la science politique. C'est un stéthoscope qui prend le pouls, la température, du corps électoral. Elle recense des symptômes qu'il conviendra de traiter et facilite un diagnostic. Incidemment, elle permet aux élus de se remettre en cause, d'éviter la démesure, l'hybris, dont se méfiaient les Grecs inventeurs de la démocratie. « Maladie » très répandue qui subsiste encore et qui n'est pas l'exclusivité de la sphère politique, nous le constatons tous les jours !

Actualisée par l'intelligence humaine, elle n'est ici encore qu'un prototype qui fait d'ores et déjà l'objet de travaux complémentaires de recherches et d'approfondissements pédagogiques et méthodologiques. Dès demain, d'autres items apparaîtront ou disparaîtront car tout est mouvement. La politique est un fleuve changeant, ondoyant et divers. Grain à moulin des intelligences biologiques et artificielles, la liste des items est aussi un programme d'anticipation, de réflexions, d'analyses et de décisions permanentes. Elle construira des intelligences inattendues et novatrices entre des mots et thèmes que tout semblait séparer.

Ces intelligences nouvelles permettront de corriger des trajectoires, d'imaginer des solutions, de construire des résiliences, de redonner vie à des territoires blessés. Cette liste est une invitation permanente adressée au présent comme à l'avenir. Car la politique évolue et s'adapte sans cesse, n'est-elle pas l'art du possible comme disait Léon Gambetta ?

La politique est un futur incertain, un bouillon de culture qui s'agite sous nos yeux. Les extraits des items de l'Annexe III sont des sondes, des coups de projecteur, donnés ici et là, sur ce qui n'est pas encore advenu mais qui se profile. Demain, n'aura plus le même visage qu'aujourd'hui. Nous le vérifions quotidiennement.

Serons-nous dépossédés par l'hybridation de la machine, la manipulation de notre code génétique, par le cerveau artificiel de l'homme augmenté ? Ces ambitions démesurées de quelques démiurges, entrepreneurs et découvreurs de génie<sup>162</sup> mais aussi aventuriers, dessinent un horizon inquiétant. L'intelligence politique travaillera sur ces sujets afin d'éclairer les élus en leur livrant les données autant que *le pouls de l'opinion*.

---

<sup>162</sup> Elon Musk, Jeff Bezos, Sergey Brin, Larry Page ou encore Marc Zukerberg.



# Classement par ordre alphabétique

Exemples d'items tirés de la check-list d'intelligence politique

## A

- Abus de pouvoir : (responsabilité de l'État, sanctionné par la justice administrative et pénale.)
- Absence de cartographie des risques : (source de cécité politique de la part des dirigeants.)
- Absence de compétitivité : (risque récurrent qui alimente la dette publique, appauvrit la nation.)
- Absence de validation scientifique : (défaillance de l'État stratège face aux incertitudes et angoisses de l'opinion.)
- Abstentionnisme : (risque croissant motivé par l'inaction réelle ou supposée des élus, par la paresse des électeurs et leur manque de civisme.)
- Absence de vigilance : (un État stratège ne se laisse pas surprendre, il ne se « laisse pas avoir » : ex : sous-marins australiens.)
- Accords internationaux : (aucune convention internationale n'échappe aux volontés d'influence visibles ou invisibles des signataires ; l'intelligence politique permet de les décrypter.)

- Actionnariat public : (la gestion de l'État s'avère trop souvent catastrophique comme dans le domaine de l'énergie ou des télécommunications.)
- Agriculture régénératrice : pratique agricole conventionnelle, écologique, soucieuse du bien-être animal, réparatrice des sols et des terres cultivables très appauvries et dégradées par les cultures intensives. Cette politique accompagne également les agriculteurs dans leurs démarches pour restaurer dans les territoires une *agriculture durable*.
- Algorithmes : (il est avéré que les moteurs de recherches jouent un rôle capital dans la veille politique. Mais il est difficile de juger la part de responsabilités des algorithmes dans le processus de vote, reconnaît le rapport de la Commission européenne sur le sujet.)
- Allégeances cachées : (avec le monde des affaires ou des lobbys plus ou moins clandestins L'État stratège bien informé les détecte.)
- Analphabétisme : (insuffisance de connaissances littéraires, politiques et scientifiques des électeurs et parfois des élus, incapacité à s'exprimer en français.)
- Animalisme : (prise en compte de la condition animale dans les programmes politiques. Existence d'un parti.)
- Archipellisation : (fragmentation d'une nation divisée en ethnies, courants communautaires et valeurs centrifuges.)
- Arrogance : (État imbu de lui-même et de ses prérogatives, imperméable à la critique, suffisance de l'administration, classe politique autosatisfaite.)

## B

- Big Data (Le) : - le big data inventé par un ingénieur Edgarg F. Cod signifie littéralement « grosses données » en anglais. Mégadonnées ou données massives, désignent des ressources d'informations émanant de sources diverses (réseaux sociaux, médiatiques, personnelles, bases de données, enquêtes...) et multiples dont les caractéristiques en termes de volumes, de variétés (finance, pharmacologie, agriculture, démographie... données économiques, sociétales, sociales, ethniques, sécuritaires...) imposent l'utilisation de technologies, moyens et méthodes analytiques informatiques puissantes pour générer de la valeur. Les grands acteurs du Big data sont principalement : Oracle, IBM, Google, Atos, SAS...
- Besoin de vérité : (ce besoin en politique est de plus en plus exigé des citoyens/électeurs vis-à-vis des élus comme du gouvernement.)
- Biais cognitifs (réflexes conditionnés dans l'interprétation des données ; se reporter à neurosciences.)
- Bioéthique. (Loi sur la bioéthique.)
- Bitcoin (créé en 2009 par Satoshi Nakamoto ; encore appelé or numérique est une protection contre l'inflation basée sur une blockchain. Valeur de placement et moyen de règlement économique avec des frais fixes faibles pour effectuer des transactions. Les cryptomonnaies se multiplient.), etc.

## C

- Cacophonie : (mélange assourdissant de discours politiques contradictoires et inaudibles.)
- Cancel culture : (ostracisations et anachronismes historiques, effacement culturel ; analphabétisme totalitaire très en cours des États-Unis.)
- Capitulation des élites : (par rapport à des enjeux sociétaux ; incapacité à prendre des décisions sur des sujets cruciaux impopulaires ou politiquement incorrects.)
- Cataclysme économique : (crise aigüe due à des événements nationaux ou internationaux pourtant prévisibles.)
- Cécité politique : (aveuglement involontaire ou volontaire face aux évidences ; la drogue, l'affaiblissement de l'indépendance énergétique, le terrorisme islamique, furent longtemps absents du champ de vision malgré l'évidence ; la peur de la doxa médiatique explique cela.)
- Centralisme français : (l'État jacobin se mêle de tout, étouffe les initiatives, ralentit les processus innovants et bride les imaginations).
- Changement de scrutin : (les modes de scrutins peuvent avec le même nombre de votes exprimés changer la majorité au parlement ou dans un département ; le charcutage électoral est une vieille habitude de la démocratie.)
- Chose publique : (locution latine, res publica.)
- Collapsologie : (théorie de l'effondrement qui étudie la fin des nations et des civilisations.)
- Collectifs citoyens : (ex : 35 personnes tirées au sort par le Conseil économique et social pour suivre la

stratégie vaccinale. Le tirage au sort ne témoigne pas de la démocratie athénienne mais d'une croyance aux dieux de la cité.)

- Colonisation technologique : (danger de dépendance technologique, révélée notamment par la pandémie vis-à-vis des nations développées d'Asie.)
- Comités Théodule : (comités créés afin d'éluder ou différer la résolution d'une question difficile. Lorsque je veux enterrer un problème je crée une commission disait G. Clemenceau.)
- Communautarisme : (partitions ethnoculturelles, émiettement de l'héritage républicain au profit de lois divines ou d'habitudes ethniques comme les mariages forcés, l'excision voire l'esclavage.)
- Confiance politique : (perte de crédibilité des gouvernants à cause de promesses non tenues et de mensonges répétés ; par exemples les taxes déclarées provisoires et maintenues.)
- Congruence : (le fait d'être en cohérence avec soi-même ; exercice difficile sur le long terme et même sur le court terme pour une formation politique ; le temps accéléré détruit les cohérences les mieux établies.)
- Conflits d'intérêts : (risque juridique éthique et déontologique qui alimente régulièrement la chronique judiciaire.)
- Consensus : (absence ou insuffisance de culture du consensus en France contrairement à l'Allemagne dans la conduite des affaires et des alliances politiques.)
- Consentement à l'impôt, (menacé par une pression fiscale excessive, parfois confiscatoire.)

- Convention citoyenne : (bonne introduction à l'intelligence politique, louable effort à condition de déboucher sur une légitimité démocratique.)
- Convergences : (alliances inattendues sous la pression des évènements ; elles témoignent de la fragilité des convictions lorsque les faits s'imposent.)
- Corruption : (phénomène récurrent depuis Rome et Athènes qui mine la confiance des électeurs.)
- Coup d'État numérique : (l'influence des GAMA et des multinationales sur l'opinion à une idéologie consumériste mondialisée et chiffrée faite d'individus interchangeables et sans passé.)
- Covid-19 : (révélateur de l'agilité des États à traiter les crises et les situations d'urgence ; test grandeur nature d'intelligence politique.)
- Crédibilité : (qualité menacée par des effets d'annonces à répétition ; conséquence des propos antérieurs contredisant ceux du jour. ; la perte de crédibilité procède de la mémoire étendue des électeurs abonnés aux algorithmes.)
- Crises en chapelet : (succession de crises différentes : économique, sociale, sociétale, d'autorité de l'État, culturelle, religieuse, sanitaire, sécuritaire, environnementale, de l'immigration, de déficit du commerce extérieur, dette publique, des territoires ultra-marins découlant d'une crise initiale appelant une résolution systémique.)
- Cryptomonnaies : (risque mais aussi opportunité pour les États d'aiguiller l'épargne vers la relance économique à l'aide du système de blockchain.)
- Culture de l'excuse : (exception française déculpabilisant les délinquants au détriment des victimes moteur fulgurant des réactions populistes.)

- Cumul des mandats : (le non-cumul est une mesure à double tranchant pouvant éloigner les élus des réalités du terrain.)
- Cyberharcèlement (fait partie de la victimisation des élus et de l'ensauvagement de la société.)
- Cybersécurité : (garantie majeure dont les élus ne peuvent se désintéresser ; une science qui devient sujet politique ; la cybersécurité répond à la menace d'une crise systémique de l'Internet dont on connaît les fragilités face aux terrorismes de toute nature et aux déficiences techniques.)
- Cyberdéfense : (programme politique visant à doter la France d'une cyber- protection doublée d'une cyber dissuasion ; sans capacité de riposte massive le pays est désarmé.)
- Cyberdépendance : (les pannes informatiques révèlent le caractère fragile d'Internet. La prochaine crise systémique pourrait éteindre les écrans.), etc.

## D

- Data : (masse d'informations numérisées dont la gestion et la sauvegarde consomment une énergie croissante, patrimoine stratégique de toutes les organisations mais aussi des électeurs et des élus.)
- Délégitimation : (celle de l'État dont plusieurs missions régaliennes comme la sûreté passent au domaine privé annonçant l'émergence de féodalités puissantes.)
- Décision : (la décision politique, de plus en plus difficile, est un phénomène en voie de raréfaction ; les politiciens préfèrent commenter, souvent très

intelligemment, plutôt que de décider, laissant aux évènements le soin de trancher.)

- Déclassement social : (crainte des classes moyennes de voir leurs enfants perdre des avantages qu'ils croyaient durables.)
- Déclassement territorial : (sentiment d'abandon de la ruralité et des zones périphériques.)
- Déclin politique : (perte d'influence de la nation vérifiée notamment par la baisse du niveau scolaire, la désindustrialisation, le recul de la langue...)
- Déconstruction : (attitude visant à déconstruire les institutions, l'histoire, la littérature, l'héritage culturel, patrimonial et familial, crise d'adolescence attardée.)
- Décrochage : (éloignement des électeurs de la vie démocratique, départ du cursus scolaire des sans diplôme.)
- Défaut d'évaluation : (le défaut d'évaluation des politiques publiques, des lois et règlements avant leur promulgation est une plaie de la démocratie qui signe une intelligence politique inachevée et incomplète.)
- Défi sécuritaire : (l'État est concurrencé sur ce sujet par des entreprises françaises et étrangères qui répondent mieux et plus vite à la demande ; la sécurité comme la sûreté, sont des marchés autant que des libertés.)
- Déficit budgétaire : (le report du règlement de la dette sur les générations postérieures est un danger pour la démocratie.)
- Déficit de la balance commerciale : (défaut chronique de l'économie française qui ne fabrique plus les produits dont les autres ont besoin.)
- Déficit de transparence : (reproche fréquent de l'opinion à l'adresse des gouvernances politiques.)

- Délitement moral : (reproche adressé à l'Etat mais aussi à l'Europe occidentale par les nations de l'Europe orientale dont l'histoire et les valeurs familiales divergent du politiquement correct Anglo-saxon.)
- Démocrature » : (néologisme composé des mots démocratie et dictature. Sont visés ici les gouvernements démocratiques autoritaires.)
- Dénier du réel : reproche souvent adressé aux élus politiques, comme aux ministres qui refusent de voir la réalité en face. (Ex : les conclusions du rapport Sauvé sur la pédophilie en témoignent ; celles-ci sont dramatiques pour les victimes et accablantes pour la gouvernance de l'Église catholique.)
- Désinformation : (diffusion d'informations de nature à induire un adversaire en erreur, à le tromper, à l'aveugler.)
- Désengagement citoyen : (l'abstention lors des derniers scrutins est un symptôme d'affaiblissement de la démocratie.)
- Déserts médiatiques : (disparition des médias traditionnels au profit des réseaux sociaux.)
- Dégradations des lieux de culte. : (risque qui va en s'amplifiant, vols, pillages, saccages, profanations.)
- Dette publique : (avec 122 % de dette publique par rapport au PIB en décembre 2020 l'endettement a battu ses records.)
- Dictature numérique par les GAMA : (se reporter à coup d'État numérique.)
- Dissonance cognitive : tensions internes propres au système de pensées, de croyances, émotions et attitudes... qui relèvent de la cognition. (Notion neuroscientifique, il existe parfois des dissonances

cognitives importantes au sein d'un même groupe politique... ;

- Discrimination positive : (accès à certaines fonctions publiques ou privées en fonction de l'ethnie ou du statut social.)
- Dogmatisme : (assimilation d'une opinion politique à un dogme religieux, une vérité fondamentale, un article de loi.)
- Dommages collatéraux : (à la suite d'affaires : Benalla, Cahuzac, Fillon, de Rugis, Griveaux, etc.)
- Droit d'asile : (procédure parfois abusive détournée par les associations au profit de migrants économiques voire par des politiques, dossier sensible souvent clivant.)
- Droit extraterritorial : (arme fréquemment utilisée par les États-Unis notamment pour affaiblir et favoriser au nom du droit américain les entreprises concurrentes notamment américaines.)

## E

- Ecomodernisme : (concept environnementaliste pour préserver la nature, par le recyclage de nombreux produits, forme d'écologie non punitive.)
- Effets pervers : (les effets pervers peuvent affaiblir de bonnes décisions par manque d'anticipation d'où l'utilité des expérimentations et évaluations préalables.)
- Effets d'annonces : (en communication politique l'annonce est souvent l'ennemi du résultat.)
- Effet « mascaret » : (un risque engendré par deux actions simultanées et contradictoires.)

- Égalité hommes/femmes : (un combat permanent en politique comme ailleurs.)
- Enjeux énergétiques : (risque de dépendance, notamment par abandon du nucléaire.)
- Enracinement territorial : (avantage tactique pour les élus.)
- Espionnage économique : (réalité de la guerre économique de plus en plus digitale, la menace des logiciels espions concerne toutes les activités politiques et économiques.)
- État profond : (bureaucratie parallèle et informelle détenant de manière discrète la réalité du pouvoir au sein d'une démocratie ; les politiques passent, l'administration demeure.)
- État de droit : (application des lois et des jurisprudences. Peut déboucher sur un pouvoir des juges au détriment des élus.)
- État de siège : (transfert de l'autorité de police à l'autorité militaire.)
- État insurrectionnel : (soulèvement d'une partie de la population ou des institutions contre le pouvoir exécutif ou judiciaire en place.)
- État d'urgence sanitaire : (attribution par l'Assemblée nationale de pouvoirs exceptionnels et parfois liberticides aux autorités en charge de la santé.)
- Évaluations des politiques : (une nécessité trop souvent oubliée.)
- Environnementaux (risques) : (l'une des quatre familles des risques étendue à la politique et l'économie.)
- Exilés fiscaux : (en 2021 grâce aux mesures gouvernementales, le retour des exilés fiscaux se confirme pour la troisième année consécutive.)

## F

- Fakes news : (fausses nouvelles. Des sites gouvernementaux permettent d'en dresser une liste continuellement mise à jour.)
- Fonction publique : (qu'elle soit nationale ou territoriale, elle est souvent considérée comme pléthorique.)
- Fonctions régaliennes : (la première d'entre elle est la sûreté et la sécurité du territoire.)
- Forces de l'ordre : (police et gendarmerie ne font qu'exécuter les instructions du pouvoir légitime ; elles n'ont aucune responsabilité politique mais disposent de « la violence légitime » pour maintenir l'État de droit.)
- Fracture numérique : (accès inégaux aux outils numériques en fonction de l'âge, du niveau de connaissances, de la territorialité de l'habitat, de la qualité des outils...)
- Fraudes sociales : (elles s'élèvent selon la Cour des comptes, les rapports parlementaires et les magistrats financiers à des dizaines de milliards par an ; utilisant massivement les failles du système de la carte vitale.), etc.

## G

- GAFAM : (Google, Amazon, Facebook (devenu Meta), Apple, Microsoft. Ces entreprises privées sont devenues de véritables empires financiers et de puissants États-stratèges. Leurs pouvoirs d'influence

sont considérables et inquiétants pour les démocraties... )

- Gilets jaunes : (révolte en 2018/2019 de contribuables excédés par les taxes sur les carburants.)
- Guerre cognitive : (concept selon lequel il est possible de manipuler l'information au service d'une stratégie économique, commerciale, politique...), etc.

## H

- Haine : (loi du 24 juin 2021 dont certains aspects, contraires à la liberté d'expression ont été supprimés.)
- Handicap : (politique du handicap au profit des handicapés dans les lieux de vie.)
- Harcèlement, violences conjugales : (ensemble de dispositions légales et administratives permettant à la police et à la gendarmerie de mieux traiter le problème.)
- Hésitation vaccinale : (risque sanitaire dû à la méconnaissance scientifique de certaines personnes.), etc.

## I

- Identité : (attachement à une histoire commune, une culture et une langue commune ; thème politique.)
- Illettrisme : (la mauvaise maîtrise du français entraîne une inégalité politique et sociale.)
- Imagination fiscale : (justification des paradis fiscaux et de l'optimisation fiscale.)

- Immigration : (thème politique majeur opposant les immigrationnistes aux anti immigrationnistes. Dès la plus haute Antiquité l'immigration fut à la fois considérée comme une chance et une calamité selon le mode de gouvernance.)
- Information : (l'intelligence politique livre une information documentée, sourcée, actualisée, vérifiée, exacte, utilisable.)
- Incivisme : (agressions verbales et attitudes contraires au civisme, au bien-être commun, source de délitement social.)
- Indépendance : (ancien thème politique réactualisé par la pandémie Covid 19 dans les domaines sanitaires, économiques, alimentaires, énergétiques et de défense nationale ; programme de souveraineté de l'État-stratège.)
- Indicateurs avancés : (signaux faibles, forts ou récessifs permettant de prévoir une évolution politique, économique ou sociale afin d'anticiper ses effets par des mesures appropriées.). Il s'agit d'informations et de données rares. L'intelligence politique se mobilise pour les recenser le plus en amont possible ( ex : la Twittosphère).
- Inégalités des territoires : (se reporter à « L'archipel français » de Jérôme Fourquet, Le Seuil 2019 ; France périphérique.)
- Inertie administrative : (due à la lourdeur bureaucratique de l'État profond qui considère les politiciens avec condescendance.)
- Inflation : (un risque lié à la dette publique et au « quoi qu'il en coûte » qui préoccupe les Français inquiets à cause de l'utilisation excessive « de la fabrication monnaie ».)

- Inflation législative : (dictature de l'émotionnel qui entend gouverner par la loi à la moindre difficulté ; une manière déguisée de ne pas gouverner...).
- Instabilité fiscale : (pathologie française qui décourage l'entrepreneuriat car un entrepreneur travaille aussi pour ses héritiers.)
- Intelligence artificielle « faible et forte » : (ensemble des techniques capables de simuler l'intelligence humaine ; conditionnée par ses algorithmes. Elle conditionne à son tour nos décisions ; bonnes ou mauvaises.)
- Intelligence politique : (tentative de lecture d'un univers complexe par l'alliance d'une pensée analytique et systémique.)
- ISF : (impôt sur la fortune, serpent de mer de la politique française qui entend diminuer la pauvreté en taxant les riches.)
- Irrationalité : (conséquence du déclin des études scientifiques et de l'introduction de nouvelles valeurs.)
- Islamisme : (variante radicale de l'islam pressée de convertir les non-croyants voire de les châtier à cause de leurs valeurs décadentes.), etc.

## J

- Judicialisation : (tendance répandue aujourd'hui à saisir les juges par incapacité à négocier des solutions entre partenaires ou adversaires.)
- Justice : (l'autorité judiciaire, saisie de manière continuelle tend à prendre de plus en plus le pas sur le pouvoir législatif ; un transfert de pouvoir inquiétant pour la démocratie.), etc.

## K

- Kairos : (depuis l'Antiquité grecque, capacité à saisir les opportunités, faculté incarnée par le dieu Kairos.), etc.

## L

- Laïcité : (devoir de réserve des religions dans l'espace public et neutralité de l'État vis-à-vis des cultes.)
- Lanceurs d'alerte : (procédure licite dans le monde de l'entreprise applicable dans le monde politique notamment pour combattre la corruption et les détournements de fonds publics.)
- Législatif : (pouvoir de voter les lois et de veiller à leur application.)
- Liberté d'expression : (souvent mise à mal par les monopoles médiatiques, la pensée conformiste ou les radicalismes en tous genres.)
- Liberté de conscience : (droit de croire ou de ne pas croire.)
- Liberté des cultes : (elle est incarnée par la laïcité et représentée par le ministre de l'Intérieur, ministre des Cultes.)
- Liberté de la presse : (assurée par la loi du 29 juillet 1881 ; sans informations libres la démocratie est aveugle.)
- Lobbies : (groupes de pression défendant des intérêts privés auprès des assemblées ; encadrés par la loi ils tentent d'influencer et dans le meilleur de cas éclairent le législateur.)

- Logistique : (publique ou privée, elle peut être prise en défaut comme dans le domaine des masques, des semi-conducteurs, des pièces détachées, des matériaux de construction. Elle peut être définie comme la maîtrise des flux physiques d'une entreprise qui permet d'approvisionner et de gérer les flux correspondant aux besoins de fonctionnement d'une organisation.)
- Lutte antiraciste : (thème politique récurrent.), etc.

## M

- Magistrats : (fonctionnaires ils appliquent les lois votées par les élus et sont comme tous les acteurs du monde judiciaire victimes de l'inflation législative notamment en matière procédurale et pénale.)
- Maintien de l'ordre : (une spécialité difficile pour la police et la gendarmerie mobile légitimement autorisées à employer la force-violence légitime pour maintenir l'ordre public. Cette force peut ainsi exercer des violences démocratiques non exclusives parfois de « bavures », dérivées toujours sanctionnées, nées de contextes parfois proches de la guérilla urbaine et de plus en plus violentes.)
- Mal français : (thème générique et récurrent de la littérature politique et philosophique.) Le mal français désigne globalement une mauvaise gestion de l'État résultant de multiples facteurs administratifs et politiques qui s'agrègent et se « contaminent » pour livrer une gestion et des résultats politiques généralement considérés comme médiocres au plan de la gouvernance.

- Médias : (enjeux de pouvoir et pouvoir d'influence sur la politique et l'opinion ; vecteurs des valeurs à la mode, de la doxa ambiante et des silences convenus.)
- Métavers : (monde virtuel tiré de l'anglais « Meta universe », c'est-à-dire « Méta-univers ». Il s'agit d'un monde virtuel, numérique et connecté dans lequel les utilisateurs réalisent des actions incarnant des avatars. Le mot est synonyme de « Cyberspace » et de « Cybermonde ». La notion est apparue dans la littérature de science-fiction dans les années 1980. Elle fut théorisée en 1992 par Neal Stephenson dans son roman « Snow Crash » paru en 1992. C'est un mix de jeux vidéo, de réseaux sociaux, d'Internet et de réalité virtuelle et augmentée à fortes potentialités. Le métavers trouve d'ores et déjà de nombreuses applications concrètes en matière de : police, éducation, économie, patrimoine, sciences, politique, jeux vidéo, presse écrite, musique, loisirs, tourisme, édition, industrie, commerce, etc. Sources : e-learning Orthtodidacte, le Point N°2286 du 30 mai 2016, Le Figaro du 25 novembre 2021 : Débats « colonie sur Mars, métavers, homme augmenté » : trois questions vertigineuses du président de L'Institut Sapiens (think tank) Barbeau Oliver.
- Microcosme : (qualification péjorative des cercles parisiens du pouvoir politique et médiatique.)
- Migrations fiscales : (départ des retraités et des jeunes diplômés vers des pays à la fiscalité moins confiscatoire qui encouragent le travail, l'innovation et l'imagination.)
- Mille-feuilles administratifs : (empilement redondant et inefficace d'administrations coûteuses et de comités inutiles.)

- Mondialisation : (globalisation de l'économie et des normes de gouvernance : L'empire romain fut une mondialisation réussie.)
- Montée des intolérances : (conséquences des communautarismes et des minorités radicalisées.), etc.

## N

- Naïveté française : (allusions à des décisions politiques ou économiques approuvées par la France à son propre détriment par exemple le financement encore en 2021 de l'économie chinoise à hauteur de 120 millions par an.)
- Négationnisme : (nier l'existence de faits historiques ou politiques avérés.)
- Name and shame : (publication des noms de ceux qui contreviennent abusivement aux civilités, par exemple nomination des grands comptes qui exagèrent sur les délais de paiement.)
- Non-cumul des mandats : (institué par la loi de 2014. Ce texte est aujourd'hui critiqué car il dilue la capacité de décision des élus et les éloigne de leurs électeurs. C'est une perte « d'enracinement du politique » qui dans les territoires est préjudiciable à une bonne gouvernance.)
- Neurosciences : sont les sciences du cerveau dont la connaissance et les progrès sont foudroyants et indispensables aujourd'hui. Elles permettent de mieux comprendre, analyser et maîtriser la connaissance du moi et ses applications deviennent de plus en plus incontournables et importantes dans de nombreux secteurs : pédagogiques, politiques,

décisionnels... (L'utilisation dévoyée des neurosciences peut déboucher sur la manipulation des décideurs politiques, économiques, administratifs, sociaux... ou influencer les opinions publiques.)

- Nucléaire : (énergie non polluante permettant de satisfaire aux besoins en électricité tout en protégeant le climat ; participe de la souveraineté énergétique et technologique de la France.), etc.

## O

- Occultation des faits : (tendance à passer sous silence les faits qui dérangent et contredisent la doxa ambiante, les valeurs du moment ou la tranquillité des administrations.)
- Obésité administrative : (inflation croissante du nombre d'administrations ou de services plus ou moins efficaces, du nombre de fonctionnaires qui contribuent à l'aggravation du Mal français.)
- Obscurantisme : (négarion des faits prouvés scientifiquement au nom d'une idéologie ou d'une religion.)
- Obsession raciale : (tendance à expliquer toutes les situations sociales, sociétales ou politiques en fonction de communautarismes ethniques),
- Opinion publique : versatile et changeante ;(ensemble de valeurs et de jugements exprimés un jour, abandonnés un autre, la doxa.)
- Ordre public : (garantie du maintien de la liberté pour les plus faibles.)
- Overdose législative (tendance à voter systématiquement des lois de circonstance plus ou

moins nécessaires pour régler les problèmes. La France à elle seule produit autant de lois, décrets, règlements et normes que l'ensemble de ses voisins immédiats.), etc.

## P

- Parité hommes/femmes : (revendication féministe qui existe aussi en politique.)
- Participation : (intéressement des salariés dans l'entreprise mise en place par le Charles de Gaulle.)
- Partis politiques : (reconnus par la Constitution, indispensables à la démocratie, ils participent à l'expression de la volonté populaire.)
- Partition : (risque de sécession d'un territoire ou d'une partie d'un territoire pour des raisons économiques, politiques, ethniques ou religieuses.)
- Paupérisation : (vécu quotidien d'une partie des classes moyennes dont les revenus et les conditions de vie ne cessent de décroître.)
- Paysage électoral : (il évolue lentement d'une élection présidentielle à une autre.)
- Pénuries : (de main d'œuvre, de matières premières, de composants électroniques, de pièces détachées, de conteneurs, de chauffeurs routiers, de médecins, d'infirmières ; elles marquent un déclin sociétal ou une perte de souveraineté économique et technologique.)
- Perte d'influence : (les nations comme les entreprises gagnent ou perdent de l'influence à l'échelle mondiale ou continentale ; l'influence d'un pays se mesure se construit économiquement, socialement et

politiquement. C'est un programme d'intelligence politique dans un État stratège.)

- Politique du genre : (autorise voire encourage le passage d'un sexe à l'autre et prône un statut sexuel indéterminé.)
- Principe de précaution : (inscrit dans la Constitution sous la présidence de Jacques Chirac, il obère le principe de responsabilité au point de devenir un obstacle et un frein à la recherche et à l'innovation.)
- Protection de la monnaie : (un problème politique majeur qui pose la question de la cybersécurité dans les transactions monétaires voire un effort d'imagination dans la création de cryptomonnaies souveraines.), etc.

## R

- Radicalismes : (les radicalités sociales, religieuses, identitaires, politiques, écologiques, sexuelles témoignent de la dispersion des valeurs qui unifiaient la société.)
- Réchauffement climatique : (occasion de transformer des menaces en opportunités dans tous les domaines où le savoir des ingénieurs et techniciens permettra d'inventer de nouveaux modèles économiques ; thème majeur de l'intelligence politique et de la Société des ingénieurs et scientifiques de France IESF.)
- Référendum : (qu'il soit d'origine gouvernementale ou d'initiative populaire le référendum est l'expression de la volonté du peuple par le peuple et pour le peuple. Acte de souveraineté de plus en plus prisé et facilité par la digitalisation de la vie politique.

Le référendum texte politique majeur supérieur aux lois s'impose aux juges en matière constitutionnelle ; ceux-ci ne peuvent le contourner.)

- Religions et politique : (la religion qui occupe le champ de la conscience individuelle et de la spiritualité peut entraîner des attitudes et revendications sociales, alimentaires, domestiques, politiques ; plusieurs conceptions de la relation entre religion et politique s'opposent. En France le principe de laïcité domine le débat.)
- Relocalisation : (la crise sanitaire a fait prendre conscience des dangers de la délocalisation en termes de souveraineté technologique et économique.)
- Repentance : (attitude d'inspiration religieuse donnant de l'histoire une interprétation actualisée et non dénuée d'arrière-pensées électoralistes.)
- Réseaux : (qu'ils soient sociaux, ethniques ou associatifs, culturels ou religieux, philosophiques ou sportifs, les réseaux irriguent tous les partis au point de les remplacer comme acteurs de plus en plus incontournables sur les réseaux sociaux et la scène démocratique.)
- Revenu universel : (il existait déjà à Rome où le préfet de l'annone nourrissait gratuitement tous les citoyens ; dans une économie moderne, il renvoie à des pratiques séculaires et remplace le revenu du travail par la charité ou l'assistanat public.)
- Retraites : (par capitalisation ou répartition, leur mise en danger est source d'inquiétude pour les nouvelles générations.)
- Risque d'hybris ou d'ubris : (terme grec qui signifie la démesure, l'orgueil, l'arrogance, est assez fréquent en politique.), etc.

## S

- Santé publique : (risque majeur de gouvernance politique, secteur économique accablé par tous les défauts de l'empilement administratif et de l'instabilité législative et réglementaire.)
- Saupoudrage : avec l'argent des contribuables ;(politique de subventions aux différents groupes d'intérêts à des fins souvent électoralistes.)
- Score de la gouvernance territoriale : (évaluation chiffrée d'une gouvernance politique territoriale établie en utilisant le concept d'intelligence politique. Se reporter au Test 1000 Territoire.)
- Sécurité industrielle : (l'une des quatre grandes familles de risques de l'intelligence politique et économique sur l'échelle des risques/opportunités. Se reporter à nos ouvrages sur l'Intelligence de Risques.)
- Scénarii pour la France : (il n'y a pas d'État stratège sans prospective à court, moyen et à long terme.)
- Seuil d'acceptabilité des réformes : (par nature conservateur, le corps électoral n'accepte les réformes qu'à certaines conditions ; la réforme doit être claire, utile au bien commun et faire consensus.)
- Séparation des pouvoirs : (un équilibre fragile entre les pouvoirs : exécutif, législatif et autorité judiciaire. Dans la réalité : gouvernement des juges, médias, finance, opinion et réseaux sociaux.)
- Septennat ou quinquennat : (la réduction du mandat présidentiel de sept à cinq ans, votée par référendum en 2000, a changé la donne car à peine élu, le

président doit préparer les prochaines élections législatives.)

- Sexisme : (mesure discriminatoire à l'encontre d'un sexe. Ex : actuellement : l'homme blanc de plus de cinquante ans)
- Sondages : éléments d'évaluation des tendances politiques à un instant « T » ;(qu'il soit réalisé selon la méthode des quotas ou la méthode probabiliste un sondage sérieux doit porter sur un échantillon d'au moins 15 000 sondés.)
- Souveraineté numérique : (les nations s'emparent toutes du sujet et entendent maîtriser les réseaux et leur contenu car le pouvoir est dans la distribution de l'information et la fabrication de connaissances nouvelles.)
- Soumission linguistique : (abandon progressif de la langue française au profit de l'anglais sur les documents officiels (ex : CNI) et lors des prises de parole.)
- Souverainisme : (retour de l'idée de nation souveraine et indépendante sur l'ensemble de l'échiquier planétaire.)
- Statistiques : (Winston Churchill avait coutume de dire qu'en politique il y a trois sortes de mensonges : les mensonges ordinaires, les foutus mensonges et les statistiques.)
- Statistiques ethniques : (leur autorisation en France à l'instar de ce qui se passe ailleurs permettrait d'avoir des chiffres sociologiquement crédibles, exploitables et sociologiquement utiles pour de nombreux travaux et études.)
- Stupéfiants : (leur légalisation entraînerait des conséquences contrastées positives et négatives.)

- Stratégie :( le manque de vision et d'anticipation, est un risque majeur pour un l'État comme pour les territoires qui le composent.)
- Sujets et mots occultés : Comme les indicateurs avancés et les signes avant-coureurs, ceux-ci sont les plus intéressants pour l'intelligence politique sur le plan sémantique. Parce qu'ils gênent, il faut travailler ces sujets et les dévoiler par exemple le grand endettement du pays qui peut conduire à l'explosion de la zone euro avec une reprise de l'inflation et une hausse des taux d'intérêt. Il en est de même dans les discours et études politiques : les mots occultés parlent !
- Suppression de l'ENA :(la formation des élites administratives mérite mieux qu'un affichage de circonstances politiciennes et démagogiques à des fins électoralistes.)
- Sûreté : (l'une des quatre familles de l'intelligence des risques dédiée à la lutte contre les malveillances humaines.) Se reporter à nos ouvrages sur l'Intelligence de risques.)
- Surendettement : (soucis de plus en plus prégnants chez les contribuables qui s'inquiètent du remboursement par la France de la dette publique.), etc.

## T

- Taqîya : (technique islamique de dissimulation pour n'émettre aucun signal informationnel.).
- Télémédecine : (une technologie au service de la santé, susceptible de diminuer les coûts inhérents aux soins. Pratique encore contestée par de nombreux

praticiens et de patients en termes d'efficience médicale réelle pour émettre un diagnostic médical de qualité.)

- Télétravail : (développé pendant la pandémie, il rend de la souplesse et de l'agilité aux entreprises mais entraîne des risques d'inégalité psychosociaux entre les salariés, il pénalise l'inventivité qui a besoin de contacts humains.). Seul un quart des emplois sont accessibles au télétravail.
- Territoires perdus : (zone où la réalité du pouvoir est passé aux mains de minorités radicalisées et de gangs dirigeant une économie parallèle.)
- Terrorisme intellectuel : (sentiment d'appartenir au camp du bien légitimant les menaces et les paroles méprisantes adressées au tenant du mal selon la doxa du moment.)
- Toxicomanie : (sujet lié à l'ordre public dans la mesure où il génère une économie parallèle, de l'insécurité dans l'espace public et une multiplication des pathologies de santé publique.)
- Tourisme : (enjeu politique et économique majeur dans une nation qui demeure grâce à son patrimoine la première destination touristique mondiale.)
- Train de vie de l'État : (son caractère élevé entraîne de plus en plus la désapprobation des contribuables.)
- Transition écologique : (thème récurrent dans les discours politiques et les rapports annuels des entreprises.)
- Transgenre : (revendication de caractère sexuel, à impact social, politique, économique et chirurgical.)
- Twittosphère : Ensemble des utilisateurs de Twitter qui s'échangent des tweets, messages personnels anodins ou informatifs. La Twittosphère est un espace virtuel ou prennent forme de nombreuses

informations publiques, politiques, économiques, financières, etc. Ces informations sont ensuite relayées en masses. La Twittosphère est de plus en plus exploitée en politique, pour connaître les opinions personnelles, par exemple les intentions de vote. C'est aujourd'hui un des indicateurs avancés avec les sondages et les enquêtes d'opinion de l'intelligence politique.

- Tyrannie des minorités : (prise de conscience par la majorité silencieuse de l'intolérance grandissante des petits groupes d'activistes politisés et parfois violents vis-à-vis des règles et valeurs communes.), etc.

## U

- Union européenne (EU) : (une intelligence politique et un État stratège français ne sauraient œuvrer en désaccord avec l'Union.), etc.

## V

- Vacuité du pouvoir : (lorsque celui-ci est ficelé par une multitude de contre-pouvoirs, ce dernier devient inefficace, les ministres et chefs de gouvernement mesurent le vide entre programmes et réalisations.)
- Valeurs morales : (sujettes à de nombreux changements et différentes d'un siècle à un autre, d'une conviction à une autre, d'une diversité à une autre.)
- Véganisme : (mode de vie alimentaire et communautaire devenu attitude politique parfois sectaire.)

- Verts : (couleur renvoyant à des mouvements politiques situés entre éco sectarisme et éco réalisme.), etc.

## W

- Wokisme : (courant politique qui explique les injustices sociales à partir d'une lecture raciale.), etc.

## X

- Xénophobie : (méfiance vis-à-vis des étrangers à la cité ; traité depuis la plus haute Antiquité par des modes de gouvernance et d'accueil d'intégration ou d'assimilation très variés.), etc.

**Liste non exhaustive, actualisable à souhait.**



# Bibliographie

« Intelligence économique et stratégie des entreprises »  
Henri Martre, La documentation française 1994.

« Introduction à l'intelligence économique » Bernard  
Besson, Editions Chlorofeuilles 1994.

« L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de  
l'entreprise » Bruno Martinet, Yves Michel Marti, Préface  
de Robert Guillaumet fondateur de SCIP France et  
Secrétaire général de l'Académie de l'intelligence  
économique, Éditions d'Organisation 1995.

« L'Arme de la désinformation » ; « La Face cachée de  
Greenpeace », d'Olivier Vermont Paris, Albin Michel,  
1997.

« Pensées sur la Politique » André Comte-Sponville,  
Albin Michel février 1998.

« Les PME face au défi de l'intelligence économique »  
Nicolas Moinet, Laurent Hassid, Pascal Gustave, Dunod  
1998 « mention spéciale » de l'Académie de l'intelligence  
économique en 1998.

« Intelligence économique, utilisez toutes les ressources  
du droit » Thibault du manoir de Juaye, Éditions  
d'Organisation 2000.

« Du Renseignement à l'intelligence économique »  
Bernard Besson, Jean Claude Possin, Dunod 2ème  
édition 2001 (Traduction en portugais Instituto Piaget  
1999).

« L'Audit d'intelligence économique » - Mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective - Bernard Besson, Jean Claude Possin, Dunod 2ème édition 2002.

« Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale » Bernard Carayon, Commission des finances de l'Assemblée nationale française 2003.

« Le guide du renseignement commercial, tout savoir sur vos partenaires » Michel Besson, Yolaine Laloum, Éditions d'Organisation 2003.

« L'intelligence économique en pratique avec l'apport d'Internet et des NTIC » François Jakobiak, Éditions d'organisation 2ème édition 2003.

« Le modèle d'intelligence économique » Ouvrage collectif, piloté par Jean Louis Levet et Bernard Besson, Préface Alain Juillet, Economica 2004.

« Les secrets de la guerre économique » d'Ali Laïdi et Denis Lanvaux - le Seuil mai 2004.

« L'intelligence économique dans la PME » Alice Guilhon, Lavoisier 2004.

« Intelligence des marchés et développement international » Éric de Fontgalland, Lavoisier 2005.

« L'autre guerre des États-Unis : les secrets d'une machine de conquête » Claude Revel, Éric Denécé, Robert Laffont 2005.

« L'intelligence économique » Nicolas Moinet, Christian Macron, Dunod 2ème édition 2006.

« L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser » François Jakobiak, Éditions d'Organisation, 2ème édition 2006.

« Patriotisme économique, de la guerre à la paix économique » Bernard Carayon, Éditions du Rocher 2006

« Ce que l'intelligence économique veut dire » Damien Bruté de Rémur, Préface Alain Juillet, Éditions d'Organisation 2006.

« Intelligence économique et gouvernance compétitive » Préface de Nicolas Sarkozy, ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire ». Ouvrage collectif du groupe Intelligence économique de l'INHES sous la direction de Serge Perrine avec la participation des auteurs. Postface d'Alain Juillet Haut responsable chargé de l'intelligence économique. Documentation Française juin 2006.

« Le droit de l'intelligence économique » Thibault du Manoir de Juaye, Litec 2007.

« Quelle veille stratégique pour les PME de Suisse romande ? » Hélène Madinier, Documentaliste Sciences de l'information 2007.

« L'Intelligence des Risques » Tome 1 « Du concept au système » ; Tome 2 « Pratique de la mission de protection sécurité » Bernard Besson, Jean Claude Possin, Préface de Pierre Sonigo, IFIE 2006 2ème édition 2008.

Biopsychologie - 6e édition John Pinel - Traduction française Éric Siéroff - Pearson Éducation - 2007.

« Voyage au-delà de mon cerveau » Dr Jill Bolte Taylor, JC Lattes - novembre 2008.

« Neuromanagement » - pour tirer parti des inconscients de l'entreprise. Robert Branche Edition du Palio 2008.

« De l'intelligence économique à l'intelligence émotionnelle dans l'entreprise » - Une nouvelle méthode d'aide à la décision. Gérard Coulon - Catherine Lafitte Maxima Éditeur 2016.

« Les pratiques de l'intelligence économique, dix cas d'entreprise » Jean Louis Levet, Economica 2ème édition 2008.

« Chien rouge » Bernard Besson, Le Seuil, Prix de l'Académie de l'intelligence économique 2008, Chouette de cristal. Fiction sur le secours chinois apporté au déficit des comptes sociaux français.

« L'intelligence économique, techniques et outils » François Jakobiak, Éditions d'Organisation 2009.

« Mythes et légendes des TIC » sous la direction de Gérard Péliks, animateur des « lundis de l'IE » du MEDEF Ile de France, Forum Atena 2009.

« Le Risk manager et l'intelligence économique » (ouvrage collectif - coordination) piloté par Bernard Besson et Paul Vincent Valtat AMRAE-IFIE 2010.

« La boîte à outils de l'intelligence économique » Nicolas Moinet, Christophe Deschamps, Dunod 2011.

« Voyage au pays des réseaux humains, guide pratique pour les développer » Jérôme Bondu, Lavauzelle-Graphic Édition 2011.

« Le manuel d'intelligence économique » Christian Harbulot, PUF 2012, Prix de l'Académie de l'intelligence économique 2012, Chouette de cristal.

« Gérer les risques criminels en entreprise » Alain Juillet, De Boeck 2012.

« Le vide stratégique » Philippe Baumard, CNRS 2012

« L'Intelligence inventive, audit, management et boîte à outils de l'innovation » Bernard Besson, Renaud Uhl, Lulu.com, 2012 « mention spéciale » de l'Académie de l'intelligence économique en 2012.

« Votre cerceau n'a pas fini de vous étonner » ouvrage collectif avec Boris Cyrulnik, Albin Michel Avril 2012.

« La France, un pays sous influence ? » Claude Revel, Vuibert 2012.

« La France sous nos yeux » Économie, paysages, nouveaux modes de vie. Jérôme Fourquet et Jean-Laurent

CasselyLe Seuil - octobre 2021. « Le cabinet des antiques »  
- Les origine de la démocratie contemporaine - de Michel  
de Jaeghere - Essayiste, historien et journaliste - Éditions  
des Belles Lettres - octobre 2021.

« L'intelligence économique camerounaise » Steve  
William Azeumo, Préface Francis Moaty et Olivier  
Cardini, L'Harmattan Cameroun 2013.

« Intelligence économique modes d'emploi » Arnaud  
Pelletier, Patrick Cuenot, Préface Bernard Besson,  
Pearson 2013.

« De l'intelligence économique comme état d'esprit à la  
transculture de l'information » Monica Mallowan, Revue  
internationale d'intelligence économique 2014.

« Groenland, entre indépendance et récupération  
géostratégique ? Enjeux défis et opportunités » Collection  
intelligence stratégique et géostratégique. Viviane du  
Castel, Paulo Brito, L'Harmattan 2014.

« Sabordage, comment la France détruit sa puissance  
économique » Christian Harbulot, Éditions François  
Bourdin 2014.

« Techniques offensives et guerre économique » Christian  
Harbulot, La Bourdonnaye 2014.

« Entre nouveaux vecteurs d'information et nouvelles  
utopies de l'intelligence stratégique, quels terrains pour  
les entreprises du secteur énergétique ? » Viviane du  
Castel, Revue internationale d'intelligence  
économique 2014.

« Le Partage des terres » Bernard Besson, Odile  
Jacob 2014. Traduit aux États-Unis sous le titre « rare  
Earth exchange » aux éditions du French book de New  
York 2016.

«Géoénergies entre nouveaux enjeux et nouvelles perspectives géostratégiques» Viviane du Castel, Géoéconomie 2015.

« Management stratégique de l'information De la veille stratégique à l'intelligence économique » avec la participation des auteurs. Encyclopédie Weka, 2015.

« 1962 » Bernard Besson, Odile Jacob 2015 Une fiction sur l'utilisation du perception management par les Russes au détriment des Américains à l'occasion de la crise des missiles de Cuba.

« Intelligence économique s'informer, se protéger, influencer » sous la direction d'Alice Guilhon et Nicolas Moinet. Pearson France 2016.

« Les Hommes debout » Bernard Besson, Amazon Kindle 2016 Une fiction sur les enjeux de la lutte contre les maladies génétiques entre la Chine et les États-Unis sur le sol français.

« 1963 » Bernard Besson. Amazon Kindle 2016 L'assassinat du président Kennedy revisité à partir des alertes reçus par le KGB dans les mois précédent le drame de Dallas.

« L'homme nu » dictature invisible du numérique - Marc Dugain, Christophe Labbe Plon 2016.

« Le Livre des décisions » : Penser Agir, Moi les Autres. MikaelKrogerus et Roman Tschäppeler Editions ALISIO 2018.

« Les cahiers de l'Intelligence décisionnelle, de l'information et des sciences cognitives » Concept et outils du Management Décisionnel d'Entreprise (MDE) série d'articles de Jean Claude Possin. Publication -2016-2019- de Veille Magazine.

« Énergie 4.0. » Viviane du Castel, Julie Monfort, Préface de Michel Derdevet, Éditions Connaissances et Savoirs, 2017.

« La Systémique », Daniel Durand Que-sais-je -2017.

« Découvertes, inventions et innovations » Didier Roux, Leçons inaugurales du Collège de France, Arthème Fayard 2017.

« 1964 » Bernard Besson, Amazon et Amazon Kindle 2018 Une fiction sur la manière dont le président Lyndon Johnson qui ne voulait pas de la guerre du Vietnam s'y est vu contraint.

« Comment raisonne notre cerveau » Olivier Houdé Que-sais-je - 2019.

« Le Cartel des fraudes », fraudes fiscales et sociales Charles Prats RING septembre 2020.

« Du cyberspace à la datasphère. Enjeux stratégiques de la révolution numérique ». Revue de Géographie et de Géopolitique - 2 et 3ième trimestre 2020 éditorial de Frédérick Douzet Professeur à l'Institut Français de géographie - Université Paris 8, directrice de IFG Lab et de Géode.



# Contact

Vous souhaitez partager votre avis sur ce livre ? Les futurs lecteurs vous en seront reconnaissants, et nous serons heureux de vous lire à notre tour.

Cela ne vous prendra que quelques minutes pour laisser votre commentaire sur Amazon.

## Votre avis compte !

*Qu'avez-vous pensé de ce livre ?*  
Combien d'étoiles lui donneriez-vous ?



1. Connectez-vous à votre compte Amazon
2. Cliquez sur « Commandes » en haut à droite
3. Sélectionnez le titre de ce livre
4. Cliquez sur le bouton

Ecrire un commentaire sur le produit

**Merci beaucoup pour votre soutien !**



# Autres titres de Bernard Besson

« L'Introduction à l'intelligence économique »  
(4ème édition janvier 2021)

« Les Hommes debout »

Un thriller d'anticipation sur la guerre économique entre les États-Unis et la Chine notamment sur le sol français.

« 1963 »

Un roman historique et d'espionnage sur l'assassinat de Kennedy

« 1964 »

Un roman historique et d'espionnage sur le début de la guerre du Vietnam

> Ces deux romans font suite à « 1962 » paru chez Odile jacob

« Marina et l'empereur d'Occident »

Roman historique et d'espionnage sur le règne de Gratien  
empereur romain d'Occident en 376

> Ce roman est la suite de « Marina et les dieux » publié  
chez l'Harmattan sur la conjuration des THEOD à la cour  
de Valens l'empereur romain d'Orient en 375



