



## L'AUTRE VERSANT DU KNOWLEDGE MANAGEMENT

(Article publié en juin 2000  
dans *La Revue de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers*)

*Par Christian Harbulot*

### MOTS CLES :

société de l'information, affrontements concurrentiels, désinformation, manipulation, contre-information, fusion des données, guerre de l'information.

Résumé de l'article :

La littérature parue sur le knowledge management est dominée jusqu'à présent par la problématique de la capitalisation de la connaissance dans le process industriel et le développement durable. Mais le rôle de la connaissance ne s'arrête pas à l'innovation technologique et à la modernisation du fonctionnement des entreprises. La société de l'information nous conduit à relever d'autres défis qui sortent du cadre produits/marchés. L'impact croissant de la connaissance dans la compétition économique nous oblige à aborder cette notion de knowledge management par un autre versant. Présenter la connaissance comme une arme offensive peut sembler un peu provocateur. La première économie de marché du monde, les Etats-Unis d'Amérique, a moins d'état d'âme que nous sur ce point. Osons regarder les choses en face et nous serons gagnants en termes de parts de marché et d'emplois.

La nouvelle économie est née dans le no man's land de l'information. La future réglementation du commerce électronique et les procédures de sécurisation d'Internet ne doivent pas nous faire oublier une évidence : l'information n'est pas seulement une source de progrès, elle est aussi une arme redoutable qui révolutionne les données de la compétition dans la mondialisation des échanges.

### ***Gestion des connaissances et rapports de force concurrentiels***

Depuis le début des révolutions industrielles, l'analyse générée par les ruptures technologiques s'est focalisée sur les effets bénéfiques qu'allait générer une innovation. Si l'on excepte les découvertes scientifiques liées aux industries d'armement et à l'énergie nucléaire, les chercheurs comme les industriels ont centré leur attention sur les bénéfices à tirer du progrès, sans prendre en considération les stratégies conflictuelles<sup>1</sup> qui découleraient de son application. L'invention du métier à tisser a bouleversé les règles de fabrication du textile mais a aussi déclenché une rivalité économique entre la Grande Bretagne détentrice du brevet et les Etats sudistes américains producteurs de coton. Les manufactures textiles anglaises ne plaisantaient pas sur le sujet. L'ouvrier de métier qui était reconnu coupable d'avoir donné ou vendu la moindre information sur ce secret technique était menacé d'avoir la main coupée sur la place publique. Cette vision caricaturale de la guerre économique qui oppose parfois des entreprises et des nations industrielles ne doit pas nous faire oublier qu'il s'agit d'une réalité souvent reléguée au rayon des anecdotes. Le procès qui a opposé récemment le géant mondial Microsoft à ses rivaux de l'industrie informatique a eu le mérite de remettre les pendules à l'heure. Les avocats de Microsoft

---

<sup>1</sup> Christian Harbulot et Général (cr) Jean Pichot-Duclos, ***La France doit dire non, pour une économie de combat***, éditions Plon, mars 1999.

ont été très clairs en affirmant que la maîtrise de la connaissance dans tous les domaines, y compris la lutte contre la concurrence, est le facteur-clé de succès pour rester n°1 mondial.

La société de l'information n'a pas échappé à la règle. Si les mutations culturelles provoquées par le développement d'Internet débouchent sur la réflexion menée autour du knowledge management, les nouvelles formes d'affrontement indirect issues résultant de cette révolution technologique sont encore très mal identifiées par les entreprises.

Les multiples affaires médiatiques qui ont touché ces derniers mois les secteurs industriels de la santé, de l'agro-alimentaire, de l'énergie ou de l'environnement ont toutes un point commun : le rôle très déstabilisateur que peut jouer l'information dans l'activité d'une entreprise. Des sociétés aussi puissantes que Monsanto ou Coca Cola ont été fortement déstabilisées par des polémiques lancées contre la fiabilité de certains produits. Ces attaques s'appuient sur un usage très offensif de la connaissance à travers un vecteur commun : Internet.

### ***Les retombées civiles de la Révolution des Affaires Militaires (RMA)***

Depuis des décennies, nos alliés américains ont complété le développement de l'outil informatique par une réflexion sur son application dans les affrontements de type géo-économique. Le bilan de la guerre du Golfe a été une étape décisive dans cette démarche. Consciente du bouleversement créé par la société de l'information, le commandement militaire américain a modifié ses structures de décision en travaillant sur trois axes :

- la conduite collective de la stratégie,
- une approche transversale de l'information,
- le management de la perception.

La première étape a été celle de l'apprentissage. La démultiplication des sources d'information, la gestion en temps réel des connaissances et la dimension planétaire des réseaux de circulation de l'information ont obligé les responsables du Pentagone à admettre ce simple constat : le chef ne peut plus tout savoir et encore moins décider seul. Cette évidence encore si mal perçue dans un pays comme le notre est une des règles fondamentales des nouvelles règles de commandement de l'US Army. Cette leçon déclinée dans les procédures du Command, Control, Coordination, Computer, Intelligence, Inter-opérability a été transférée dans le monde civil. Les administrations fédérales (département d'état et département du Commerce) ainsi que les états-majors de certaines firmes industrielles parmi les plus prédatrices ont repris à leur compte cette conduite collective de la stratégie en créant de véritables "war room". Ces cellules permanentes de gestion de l'information<sup>2</sup> en temps réel et en temps différé ont été conçues pour préserver les acquis et

---

<sup>2</sup> Philippe Baumard et Jean-André Benvenuti, *Compétitivité et systèmes d'information*, Dunod, 1998.

conquérir de nouvelles parts de marché dans un environnement commercial de plus en plus hostile.

La deuxième étape consiste à développer une approche transversale de l'information autour de trois principes directeurs<sup>3</sup> :

- le business intelligence systématisé le recours à la méthodologie du cycle du renseignement<sup>4</sup> pour optimiser l'approche du client (marché de plusieurs milliards de dollars);
- le compétitive intelligence regroupe l'ensemble des techniques de gestion des sources ouvertes pour s'assurer un avantage concurrentiel pérenne sur les concurrents et les futurs compétiteurs (marché en pleine expansion à cause des logiciels spécifiques d'intelligence économique destinés au traitement opérationnel des grands flux d'information de toute nature;
- le Knowledge management est le tronc commun des connaissances multi-supports nécessaires à la maîtrise du couple produit/marché.

La troisième étape est la moins connue. Elle a donné naissance à un concept utilisé par la Central Intelligence Agency<sup>5</sup> pour recruter de nouveaux experts civils : le management de la perception que l'on pourrait appeler aussi le management de la persuasion. Autrement dit comment faire céder un partenaire ou un concurrent en utilisant la connaissance ou l'information de manière offensive. Les Britanniques ont été les premiers à expérimenter cette manière de tromper l'ennemi au cours de la seconde guerre mondiale en élaborant leur stratégie d'intoxication sur les faux lieux de débarquement à partir des schémas de réflexion allemands. Il faut revenir au bilan de la guerre du Golfe pour bien comprendre les subtilités cachées d'un tel concept. Plus qu'une guerre sans images, l'opération "Tempête du désert" a d'abord été un champ d'application des principes de la guerre psychologique moderne<sup>6</sup> à toutes les phases du conflit. Il fallait tromper l'adversaire et tromper ceux qui pouvaient l'informer. Le résultat très positif de l'opération a amené certaines autorités à étudier les effets de ce concept dans d'autres cadres conflictuels.

Il existe depuis plusieurs années aux Etats-Unis des cabinets de consultants qui se sont spécialisés dans la création de sites Internet entièrement dédiés à la déstabilisation d'une entreprise. En 1998,

---

<sup>3</sup> Exposé du général (cr) Norlain de Deloitte & Touche sur l'intelligence économique américaine au colloque organisée au Sénat le 20 janvier 2000.

<sup>4</sup> Le logiciel Intelconet mise au point par Intelco consultants est un outil qui symbolise cette montée en puissance de la capitalisation opérationnelle des connaissances dans le gestion de projets.

<sup>5</sup> Service de renseignement américain.

<sup>6</sup> Il existe plusieurs milliers de sites Internet qui traitent des questions touchant la guerre psychologique (psy-ops) aux Etats-Unis.

l'entreprise française Belvédère a été victime d'une telle attaque lancée par le cabinet Edelman. L'action de cette entreprise a subi une chute importante de sa valeur durant la même période. Ce qui est intéressant à noter dans cette affaire, c'est le management de l'information par l'attaquant. Le périmètre de diffusion est précis (sites offensifs, rumeurs entretenues sur des forums de discussions, analyse d'experts boursiers, commentaires de la presse spécialisée, élargissement du champ de résonance dans la presse quotidienne). La chute de l'action Alcatel à l'automne 1998 s'est produit à travers un cheminement similaire.

### ***Stratégies d'influence et manipulation de la connaissance***

Le Ministre de l'Education Nationale, Claude Allègre, a déclaré dans une interview donnée au journal Le Monde en décembre 1999 qu'il existait une compétition mondiale en matière d'éducation et de formation. Sur cet échiquier, il existe trois catégories d'acteurs :

- Les pays qui ont une stratégie de positionnement mondial comme les Etats-Unis d'Amérique. Leur objectif est clair : former le maximum de personnes en profitant de la domination linguistique de l'anglais et de leurs avances en matière de nouvelles technologies de l'information. Leur slogan destiné aux nouvelles élites des économies émergentes : n'allez pas vous former chez les sous-traitants, mais passez directement par le fournisseur, c'est-à-dire les universités américaines qui produisent les standards éducatifs dans les matières structurantes de l'économie de marché (gestion, finances, droit des affaires, marketing, management, business intelligence, compétitive intelligence, knowledge management...). C'est dans cette optique commerciale que les Américains implantent des universités composées essentiellement d'enseignants venus d'Outre-atlantique en Espagne ou à Dubai.
- Les pays qui tentent de préserver leur position actuelle. La France est dans ce cas. La création d'Edufrance par le Ministère de l'Education Nationale est un premier pas vers une meilleure publicité donnée aux produits éducatifs français. Un rapprochement entre le Centre National d'Enseignement à Distance et la formation continue du CNAM est envisagé mais cette politique des petits pas est très modeste face à l'ambition américaine. Un des principaux obstacles est le refus d'une partie du corps enseignant de notre pays de participer à cette compétition pour des raisons éthiques.
- Les pays qui subissent la loi du plus fort et n'ont pas les moyens de préserver leur indépendance culturelle.

L'excellence américaine dans la transformation de la connaissance comme arme d'attaque indirecte ne s'est pas limitée à la compétition dans l'industrie de la connaissance et le monde de l'éducation. Les autorités américaines ont saisi beaucoup plus tôt que nous l'importance de la

société de l'information dans la manière de piloter une stratégie d'influence dans un contexte géo-économique. Contrairement au contexte géopolitique de la guerre froide où les adversaires étaient clairement désignés, la mondialisation des échanges met aux prises des démocraties marchandes qui sont souvent alliées sur le plan militaire et politique. Il ressort de ce nouvel échiquier des règles du jeu fondées sur la dissimulation des rapports de force et à un recours systématique aux stratégies d'influence<sup>7</sup>. Un pays qui cherche à dominer un allié sur une question économique ou culturelle doit chercher le meilleur positionnement amont possible dans la hiérarchie des valeurs, des règlements, et des arbitrages de l'économie de marché. Cette manœuvre « d'encercllement par le haut » nous oblige à décrypter certaines phases de création de la connaissance dans des domaines connexes à l'économie de marché :

- la lutte anti-corruption,
- la défense de l'environnement,
- la santé alimentaire,
- la protection sociale,
- la promotion de la démocratie,

Dans chacun de ces domaines, les manipulations de la connaissance sont nombreuses et difficiles à démontrer. Les rapports techniques tronqués ou incomplets, les témoignages d'experts achetés, les rumeurs répandues dans les forums de discussion, la présentation fragmentaire de certaines thématiques faussent les bases du débat et influencent le monde économique et l'opinion publique. La plupart des entreprises touchés directement ou indirectement par ces actions d'influence perpétrées par la manipulation des connaissances n'ont pas vu venir le coup car leur surveillance des environnements concurrentiels était jusqu'à présent très orienté vers la détection des attaques classiques comme l'espionnage industriel ou le piratage informatique<sup>8</sup>. Les ignorer revient à s'affaiblir ou à subir la loi du plus fort.

### ***Le challenge français***

La prise en compte du knowledge management dans le fonctionnement des entreprises nous oblige à relever un défi majeur, celui de la fusion des connaissances. Pour apprendre et utiliser collectivement la connaissance grâce aux nouvelles technologies de l'information sans se faire tromper, il est urgent de se hisser au niveau stratégique des pays en pointe dans ce domaine

---

<sup>7</sup> Le site [www.infoguerre.com](http://www.infoguerre.com) présente une certaine variété d'études de cas sur ces attaques par l'information qui portent atteinte aux intérêts des entreprises.

<sup>8</sup> Rémi Kauffer, *L'arme de la désinformation, les multinationales américaines en guerre contre l'Europe*, Grasset, octobre 1999.

comme les Etats-Unis ou Israël. La publication du rapport sur le système Echelon<sup>9</sup> par le parlement européen est une première étape de la prise de conscience. IL en faudra beaucoup d'autres pour avoir une vision globale de l'enjeu du knowledge management. comme source d'innovation mais aussi comme instrument de conquête de parts de marché.

---

<sup>9</sup> Système d'interception électronique des communications mis au point durant la guerre froide par les Etats-Unis, la Grande Bretagne, le Canada, l'Australie et la Nouvelle Zélande. Echelon est suspecté aujourd'hui d'être utilisé dans des opérations d'espionnage économique tous azimuts.