

HÉRITAGE JANUS



Think Tank indépendant



CADRE DOCTRINAL POUR GOUVERNER LES DÉPENDANCES STRATÉGIQUES

TOME I - LES DÉPENDANCES NUMÉRIQUES

Analyse doctrinale des dépendances et de la liberté de décision

Doctrine fondatrice rédigée par David Pauillac

Première édition - HJ-DOC-001 - Septembre 2026

À PROPOS D'HÉRITAGE JANUS

Héritage Janus est un think tank indépendant consacré à l'étude de la souveraineté, de la résilience et des dépendances stratégiques dans les systèmes complexes. Ses travaux visent à produire des cadres d'analyse et des doctrines destinés à éclairer la décision publique et privée.

Héritage Janus développe une théorie générale de la souveraineté dans les systèmes complexes. La souveraineté numérique constitue le premier tome de ce corpus doctrinal.

Les positions exprimées dans cette doctrine relèvent exclusivement de la responsabilité de leur auteur et n'engagent aucune institution publique ou privée.

SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

La souveraineté numérique est devenue une priorité stratégique. Pourtant, les réponses apportées restent largement héritées d'un modèle industriel du XX^e siècle : produire davantage, réglementer davantage ou rechercher une autonomie technologique devenue irréaliste. Cette doctrine défend une thèse différente.

Au XXI^e siècle, la souveraineté ne se mesure plus à ce que l'on possède, mais à ce que l'on peut encore décider.

Cette évolution impose un changement profond de grille de lecture. Les dépendances ne sont pas toutes des vulnérabilités ; certaines peuvent devenir des leviers de puissance si elles sont choisies, réversibles, compensées et gouvernées. À l'inverse, une dépendance non maîtrisée peut transférer progressivement la capacité de décider vers un acteur extérieur, sans qu'aucune rupture visible ne se produise.

La doctrine *Héritage Janus* propose une stratégie de *souveraineté-pouvoir*, fondée sur la gouvernance des interdépendances asymétriques. Elle fournit aux décideurs publics et privés une méthode d'analyse, des principes d'action et une matrice d'arbitrage permettant d'évaluer toute décision numérique à l'aune de six questions fondamentales : qui peut interrompre le service, accéder aux données, imposer les standards, capter la valeur, empêcher la réversibilité ou exercer un pouvoir de contrainte ?

Cette doctrine propose un cadre opérationnel pour préserver la liberté d'action dans un environnement où les rapports de force se construisent désormais par l'organisation des dépendances plutôt que par la seule possession des technologies.

Son ambition est simple : offrir aux dirigeants une nouvelle grammaire de la souveraineté, adaptée aux systèmes complexes du XXI^e siècle.

TABLE DES MATIÈRES

Préambule doctrinal	6
I Insertion Doctrinale	9
I.1 Les fondements intellectuels de la doctrine	9
I.1.1 Le pouvoir structurel	9
I.1.2 Les interdépendances instrumentalisées	9
I.1.3 Les chaînes de valeur mondiales	10
I.2 Ce que la doctrine Héritage Janus ajoute	10
I.3 De la puissance structurelle à la liberté stratégique	10
I.4 Une doctrine de gouvernement plutôt qu'une théorie descriptive	11
I.5 L'apport spécifique d'Héritage Janus	11
I.6 La rupture épistémologique de Héritage Janus	11
II Le déclin de la souveraineté européenne	13
II.1 La fin d'un modèle de puissance	13
II.2 L'Europe face à un changement de paradigme	13
II.3 Les quatre renoncements stratégiques	14
II.3.1 Premier renoncement : la maîtrise des infrastructures critiques	14
II.3.2 Deuxième renoncement : la maîtrise des standards	14
II.3.3 Troisième renoncement : la maîtrise des compétences	14
II.3.4 Quatrième renoncement : la maîtrise du temps	15
II.4 Du commerce des flux à la gouvernance des architectures	15
II.5 La thèse Héritage Janus	16
III La théorie du pouvoir numérique	18
III.1 Le pouvoir change de nature	18
III.2 Définir le pouvoir numérique	18
III.3 Les quatre formes du pouvoir numérique	19
III.3.1 Le pouvoir technique	19
III.3.2 Le pouvoir normatif	19
III.3.3 Le pouvoir juridique	19
III.3.4 Le pouvoir cognitif	19
III.4 Le mécanisme du transfert de pouvoir	19
III.5 La Loi Janus	20
III.6 Les limites des approches classiques	21
III.7 Vers une géopolitique des interdépendances	21
IV La stratégie des interdépendances asymétriques	22
IV.1 Le principe fondamental : transformer la dépendance en négociation	22
IV.2 Les points de centralité : la nouvelle géographie de la puissance	23
IV.3 La stratégie européenne : choisir les batailles décisives	23
IV.4 Les coalitions ou alliances de souveraineté	24
IV.5 La stratégie nationale : préserver les fonctions existentielles	25
IV.6 La stratégie des entreprises : gouverner les dépendances	25
IV.7 Les six leviers d'une stratégie d'interdépendances asymétriques	25
IV.8 La Loi des interdépendances asymétriques	26
IV.9 Vers une gouvernance des dépendances	26

V	Les principes de gouvernance des interdépendances	27
V.1	Principe n°1 : Connaître ses dépendances avant de les gouverner	27
V.2	Principe n°2 : Concentrer les efforts souverains sur les fonctions existentielles	28
V.3	Principe n°3 : Préserver en permanence la réversibilité	28
V.4	Principe n°4 : Construire la réciprocité stratégique	29
V.5	Principe n°5 : Conserver la maîtrise de la décision	29
V.6	Principe n°6 : Gouverner les dépendances dans la durée	30
V.7	Synthèse doctrinale	31
VI	La doctrine à l'épreuve du réel	32
VI.1	Cas n°1 : Le cloud ; accepter la dépendance sans accepter la captivité	32
VI.2	Cas n°2 : L'intelligence artificielle ; préserver la souveraineté cognitive	34
VI.3	Cas n°3 : Le quantique ; gouverner aujourd'hui une rupture future	36
VI.4	Cas n°4 : Les infrastructures de confiance ; sanctuariser les fonctions existentielles	37
VI.5	Contre-exemple n°1 : Le mythe du « cloud souverain »	39
VI.6	Contre-exemple n°2 : L'illusion de la puissance réglementaire	40
VI.7	Cas pratique : Airbus, une centralité coalitionnelle	40
VI.8	Synthèse	41
VII	La doctrine à l'action	42
VII.1	Changer de paradigme : gouverner un portefeuille de dépendances	42
VII.2	La Matrice Héritage Janus : mesurer la liberté stratégique	42
VII.3	Les indicateurs de réversibilité : objectiver la liberté stratégique	43
VII.3.1	Le Coût Financier de Sortie (CFS)	43
VII.3.2	Le Délai de Bascule Opérationnelle (DBO)	44
VII.4	L'Indice de Liberté Stratégique (ILS)	44
VII.5	La boucle OODA appliquée à la souveraineté numérique	46
VII.6	Une doctrine commune, trois niveaux de responsabilité	47
VII.7	Les règles d'arbitrage	48
VII.8	Le devoir du décideur	48
	Conclusion	50

PRÉAMBULE DOCTRINAL

Penser la souveraineté à l'ère des architectures numériques

L'Europe n'a jamais autant parlé de souveraineté numérique. Pourtant, jamais ce concept n'a été aussi imprécis.

Les stratégies nationales se multiplient. Les réglementations se renforcent. Les investissements publics s'accroissent. Les entreprises créent des directions de la transformation numérique, des programmes d'intelligence artificielle et des feuilles de route de résilience. Pourtant, une question demeure largement absente des débats :

Sommes-nous réellement plus libres de décider qu'hier ?

La réponse est moins évidente qu'il n'y paraît.

Depuis deux décennies, les décideurs publics et privés raisonnent encore selon une logique héritée du XX^e siècle. Ils évaluent la puissance à travers la propriété des actifs, la taille des infrastructures ou la capacité de production. Ils cherchent à sécuriser des chaînes d'approvisionnement, à financer des champions industriels ou à renforcer les cadres réglementaires. Ces démarches demeurent nécessaires mais ne sont plus suffisantes.

Car le numérique a profondément modifié la nature même de la puissance.

Aujourd'hui, les décisions stratégiques ne sont plus contraintes principalement par la rareté des ressources, mais par les architectures dans lesquelles elles s'inscrivent. Les infrastructures numériques ne se contentent plus de transporter l'information ; elles organisent les possibilités d'action de ceux qui les utilisent.

▲ POINT D'ATTENTION

Nous croyons encore acheter des technologies. En réalité, nous adoptons des systèmes de décision.

Cette évolution bouleverse plusieurs certitudes profondément ancrées.

▲ POINT D'ATTENTION

« La conformité ne crée pas la souveraineté. »

Respecter une réglementation protège contre certaines sanctions ; cela ne protège pas contre une perte de liberté stratégique.

▲ POINT D'ATTENTION

« La propriété ne garantit plus le contrôle. »

Posséder des actifs ne signifie plus maîtriser les architectures, les standards ou les règles qui déterminent leur fonctionnement.

▲ POINT D'ATTENTION

« L'innovation ne produit pas automatiquement de la puissance. »

Une technologie dont les infrastructures, les données ou les standards demeurent contrôlés par d'autres renforce souvent davantage son fournisseur que son utilisateur.

▲ POINT D'ATTENTION

« La cybersécurité ne garantit pas l'autonomie. »

Un système parfaitement sécurisé peut rester entièrement dépendant d'un acteur extérieur capable d'en modifier les règles, les conditions d'accès ou les évolutions.

Enfin, l'indépendance n'est plus l'horizon réaliste des économies ouvertes.

Aucun État, aucune entreprise, aucune organisation ne peut prétendre maîtriser seul l'ensemble des technologies critiques qui structurent le XXI^e siècle. L'autarcie est une impasse économique autant qu'une illusion stratégique.

Le véritable enjeu devient ainsi la compréhension des dépendances qui accroissent notre liberté d'action...et surtout lesquelles la réduisent silencieusement.

Car toutes les dépendances ne se valent pas.

Certaines demeurent facilement substituables.

D'autres deviennent progressivement irréversibles.

Certaines relèvent de simples relations commerciales.

D'autres déplacent, presque imperceptiblement, le pouvoir de décision vers celui qui contrôle l'architecture.

C'est précisément ce déplacement invisible que les approches traditionnelles peinent encore à analyser.

La doctrine Héritage Janus repose sur une conviction simple :

► NOTE STRATÉGIQUE

La souveraineté ne se mesure plus à ce que l'on possède, mais à la liberté de décision que l'on conserve lorsque les règles du jeu changent.

Cette proposition conduit à renverser la question habituellement posée :

Sommes-nous technologiquement indépendants ?

Qui doit céder la place à :

Qui pourra demain modifier unilatéralement nos options stratégiques ?

Cette interrogation déplace le centre de gravité de l'analyse.

Ainsi la technologie, qui monopolisait le sujet jusqu'à présent, est mise au second plan par rapport au pouvoir.

Non pas le pouvoir politique au sens traditionnel, mais le pouvoir beaucoup plus discret qu'exercent désormais les architectures numériques, les standards techniques, les plateformes, les infrastructures de confiance et les écosystèmes mondiaux sur la capacité réelle d'un État ou d'une organisation à choisir son propre avenir.

La réflexion proposée par Héritage Janus ne s'inscrit pas dans un vide théorique. Depuis plusieurs décennies, les travaux consacrés au pouvoir structurel, aux dépendances stratégiques, aux infrastructures critiques ou aux interdépendances instrumentalisées ont profondément renouvelé notre compréhension de la mondialisation. Ils ont montré que la puissance ne s'exerce plus uniquement par la coercition militaire ou économique, mais également par la maîtrise des architectures, des normes, des réseaux et des positions de centralité. Cette littérature constitue aujourd'hui un acquis indispensable pour comprendre les transformations du pouvoir au XXI^e siècle.

La doctrine Héritage Janus ne cherche pas à remplacer ces analyses. Elle poursuit un objectif différent. Là où ces travaux décrivent les mécanismes de la puissance, Héritage Janus propose une méthode d'action pour les décideurs confrontés à ces mécanismes. Son apport consiste à transformer une littérature analytique en une doctrine opérationnelle de gouvernement des dépendances. Elle introduit une définition unifiée de la souveraineté-pouvoir, formalise une doctrine générale de gouvernement des interdépendances dont la stratégie d'interdépendances asymétriques constitue l'application au domaine numérique applicable aux niveaux européen, national et organisationnel, et fournit un cadre décisionnel fondé sur la réversibilité, la réciprocité et la préservation de la liberté d'action.

Elle ne cherche pas non plus ni à défendre une illusion d'autosuffisance, ni à opposer ouverture économique et souveraineté, elle ne propose ni une politique industrielle, ni une stratégie de cybersécurité, ni une doctrine de défense, ni une théorie économique.

Elle part d'un constat plus exigeant : dans un monde d'interdépendances croissantes, la liberté ne disparaît pas ; elle change de nature.

Le présent document constitue donc une doctrine de gouvernement des dépendances applicable à ces différents domaines.

Comprendre cette transformation est devenu une condition préalable à toute stratégie industrielle, numérique et géopolitique :

« Parmi nos dépendances, lesquelles permettent encore de décider librement de notre avenir ? »

L'objet de cette doctrine n'est pas le numérique.

Le numérique constitue le premier domaine où les interdépendances sont devenues la principale source de puissance. L'ambition d'Héritage Janus est plus large : proposer une théorie de la décision dans les systèmes d'interdépendances, dont la souveraineté numérique constitue la première démonstration.

Chapitre I

LA PLACE D'HÉRITAGE JANUS DANS LES THÉORIES CONTEMPORAINES DE LA PUISSANCE

Toute doctrine nouvelle s'inscrit dans une histoire intellectuelle. Elle ne naît jamais ex nihilo ; elle prolonge, complète ou déplace les travaux qui l'ont précédée.

La doctrine Héritage Janus ne prétend pas remplacer les grandes théories contemporaines de la puissance. Elle s'appuie sur leurs acquis pour répondre à une question qu'elles abordent seulement de manière indirecte : comment préserver la liberté de décision d'un acteur lorsque les dépendances deviennent inévitables ?

L'ambition d'Héritage Janus n'est donc pas de proposer une nouvelle théorie des relations internationales ou de l'économie politique. Elle est de fournir une doctrine de gouvernement applicable aux décideurs publics et privés confrontés à des systèmes techniques, économiques et géopolitiques devenus profondément interdépendants.

I.1 Les fondements intellectuels de la doctrine

La doctrine Héritage Janus s'inscrit dans le prolongement de trois grands courants de recherche qui ont profondément renouvelé l'analyse de la puissance.

I.1.1 Le pouvoir structurel

Susan Strange¹ a montré que la puissance ne se limite pas à la capacité de contraindre directement un autre acteur. Elle réside également dans la faculté de façonner les structures au sein desquelles les autres devront prendre leurs décisions. La sécurité, la finance, la production et le savoir constituent ainsi les quatre grands systèmes qui organisent durablement les rapports de force internationaux.

Cette intuition demeure pleinement valide. Les rapports de domination passent moins par la coercition visible que par le contrôle des cadres dans lesquels les choix deviennent possibles.

I.1.2 Les interdépendances instrumentalisées

Henry Farrell et Abraham Newman² ont démontré que la mondialisation n'avait pas supprimé la puissance ; elle l'avait déplacée vers les grands réseaux mondiaux.

Les États capables de contrôler les principaux hubs des infrastructures internationales peuvent transformer ces réseaux en instruments de coercition grâce à deux mécanismes complémentaires :

- L'effet de surveillance (panopticon effect), qui permet d'observer les flux mondiaux
- L'effet de point d'étranglement (choke point effect), qui permet d'en interrompre l'accès.

Leur contribution constitue aujourd'hui une référence incontournable pour comprendre la géopolitique des infrastructures numériques.

1. Susan Strange, *States and Markets*, Pinter Publishers, Londres, 1988.

Susan Strange, *The Retreat of the State : The Diffusion of Power in the World Economy*, Cambridge University Press, 1996.

2. Henry Farrell & Abraham Newman, *L'empire souterrain*, Odile Jacob, 2024, Paris.

1.1.3 Les chaînes de valeur mondiales

Les travaux de Gary Gereffi³ ont montré que la mondialisation redistribue la création de valeur au sein de chaînes de production fragmentées.

La célèbre « *courbe du sourire* » illustre le déplacement progressif de la valeur économique vers les activités de conception, de propriété intellectuelle, de standards et de services, tandis que les activités purement industrielles voient leurs marges diminuer.

Cette lecture éclaire avec précision les mécanismes économiques de la mondialisation contemporaine.

1.2 Ce que la doctrine Héritage Janus ajoute

La doctrine Héritage Janus ne remet pas en cause ces travaux.

Elle en change le niveau d'analyse.

Les approches précédentes expliquent comment naît une dépendance stratégique ou comment s'exerce une relation de puissance.

Héritage Janus répond à une autre question :

Comment un décideur peut-il gouverner des dépendances qu'il ne peut plus supprimer ?

Cette différence de perspective est essentielle.

Le décideur contemporain ne choisit plus entre dépendance et indépendance.

Il arbitre entre plusieurs dépendances concurrentes, dont aucune ne peut être éliminée.

La question centrale cesse donc d'être :

Qui contrôle le réseau ?

Elle devient :

Comment préserver durablement la liberté de modifier ses propres choix lorsque le réseau évolue ?

La doctrine Héritage Janus déplace ainsi l'objet d'étude :

- Des infrastructures vers les trajectoires
- Des réseaux vers les décisions
- De la puissance vers la liberté d'action.

1.3 De la puissance structurelle à la liberté stratégique

Cette évolution conduit à une distinction fondamentale.

Le pouvoir structurel décrit par Susan Strange explique qui organise les règles du système.

Les travaux de Farrell et Newman montrent comment ces règles peuvent devenir des instruments de coercition.

Les chaînes de valeur mondiales expliquent où se crée et se concentre la valeur économique.

3. Gary Gereffi, *Global Value Chains and Development : Redefining the Contours of 21st Century Capitalism*, Cambridge University Press, 2018

La doctrine Janus poursuit un objectif différent.
Elle cherche à déterminer dans quelles conditions un acteur conserve la capacité de modifier sa trajectoire stratégique malgré ces contraintes.
Autrement dit, Héritage Janus ne mesure pas uniquement le pouvoir exercé sur un acteur.
Elle mesure la liberté qu'il lui reste.

Cette liberté dépend moins de la propriété de ses actifs que de sa capacité à conserver plusieurs trajectoires crédibles de décision.
C'est pourquoi la doctrine fait de la réversibilité, du coût de sortie, du délai de bascule et de la maîtrise des compétences critiques les véritables indicateurs opérationnels de la souveraineté.

1.4 Une doctrine de gouvernement plutôt qu'une théorie descriptive

La littérature académique décrit principalement les mécanismes de la puissance.
Elle explique pourquoi certains acteurs dominent les réseaux internationaux ou captent la valeur économique.

La doctrine Janus poursuit une finalité différente.
Elle transforme ces connaissances en règles d'action.
Les six questions de la Matrice Janus, le Coût Financier de Sortie (CFS), le Délai de Bascule Opérationnelle (DBO) et l'Indice de Liberté Stratégique (ILS) ne constituent pas de nouveaux concepts académiques.
Ils constituent un protocole d'aide à la décision destiné aux gouvernements, aux états-majors, aux conseils d'administration et aux comités exécutifs.
Ils permettent d'évaluer une décision avant que la dépendance qu'elle crée ne devienne irréversible.
La doctrine ne décrit donc pas la dépendance a posteriori.
Elle cherche à la gouverner a priori.

1.5 L'apport spécifique d'Héritage Janus

La contribution originale de la doctrine peut être résumée en trois propositions.

Premièrement, la souveraineté ne se réduit plus à la propriété des ressources ou des infrastructures ; elle se mesure à la liberté effective de modifier sa trajectoire de décision.

Deuxièmement, les dépendances ne doivent plus être analysées comme des anomalies à supprimer, mais comme des réalités structurelles à gouverner, à arbitrer et à compenser.

Troisièmement, la même grille de lecture est applicable à toutes les échelles de décision : une institution européenne, un État, une entreprise ou, demain, une alliance militaire sont confrontés aux mêmes mécanismes de verrouillage, de réversibilité et de perte progressive de liberté stratégique.

En ce sens, Héritage Janus n'est ni une théorie supplémentaire de la puissance, ni une simple doctrine de souveraineté numérique.
Elle constitue une doctrine de gouvernement de la liberté stratégique dans les systèmes complexes, dont la souveraineté numérique représente le premier champ d'application.

1.6 La rupture épistémologique de Héritage Janus

Les travaux de Susan Strange analysent les structures de pouvoir. Ceux de Farrell et Newman analysent les réseaux de pouvoir. Les chaînes de valeur mondiales analysent la répartition de la valeur économique.

Héritage Janus déplace l'objet même de l'analyse. Son unité d'observation n'est plus la structure, le réseau ou la chaîne de valeur. Elle devient la décision stratégique confrontée à ces structures.

Ce déplacement est déterminant. Il transforme des modèles explicatifs en un cadre d'arbitrage directement mobilisable par les décideurs publics et privés. Là où les théories classiques expliquent pourquoi une dépendance existe, Janus fournit une méthode pour décider si cette dépendance est acceptable, compensable ou doit être refusée.

Chapitre II

LE BASCULEMENT STRATÉGIQUE : COMPRENDRE LE DÉCLIN DE LA SOUVERAINETÉ EUROPÉENNE

II.1 La fin d'un modèle de puissance

Les ruptures technologiques ne transforment pas seulement les outils. Elles transforment les rapports de puissance.

Chaque révolution industrielle redéfinit les actifs qui permettent à un État, à une entreprise ou à une civilisation d'exercer son autonomie. Le charbon, le pétrole, l'acier, puis l'informatique ont successivement déplacé les centres de gravité de la puissance économique et politique.

Le numérique introduit une rupture d'une nature différente.

Pour la première fois, la puissance ne repose plus principalement sur la possession de ressources matérielles, mais sur le contrôle des architectures qui organisent les interactions entre les acteurs.

Cette évolution est largement sous-estimée.

Les décideurs continuent souvent d'évaluer la souveraineté à travers des indicateurs hérités du siècle précédent : capacités industrielles, balance commerciale, localisation des usines ou volume des investissements.

Ces facteurs demeurent importants mais insuffisants.

La puissance contemporaine réside désormais dans la capacité à définir les règles de fonctionnement des systèmes dont tous les autres deviennent progressivement dépendants.

Le XX^e siècle n'est plus celui de la maîtrise des ressources ; il est celui de la maîtrise des architectures.

II.2 L'Europe face à un changement de paradigme

Pendant plusieurs décennies, le modèle européen reposait sur une conviction largement partagée.

La mondialisation devait permettre une spécialisation optimale des économies. Chaque acteur pouvait abandonner certaines capacités industrielles au profit d'autres partenaires, dans un environnement où les interdépendances étaient supposées mutuellement bénéfiques.

Cette hypothèse reposait sur une stabilité géopolitique devenue aujourd'hui incertaine.

Le numérique a, de plus, profondément modifié les règles du jeu.

Contrairement aux infrastructures industrielles classiques, les plateformes numériques produisent des effets de réseau qui concentrent naturellement les usages, les données, les compétences et l'innovation entre

les mains d'un nombre limité d'acteurs.

À mesure que ces plateformes deviennent indispensables, elles cessent d'être de simples fournisseurs. Elles deviennent les conditions d'exercice de l'activité économique elle-même.

L'Europe a largement accompagné cette évolution.
Elle a développé des marchés.
Elle a produit des normes.
Elle a encouragé l'innovation.

Mais elle a rarement conservé la maîtrise des architectures qui organisaient ces nouveaux marchés. Progressivement, la valeur s'est déplacée.
Des produits vers les plateformes.
Des plateformes vers les données.
Des données vers les modèles.
Des modèles vers les architectures qui les rendent possibles.

L'Europe a développé une capacité remarquable à produire des règles. Pendant ce temps, la capacité à structurer les architectures numériques s'est progressivement déplacée vers d'autres acteurs. Ce déplacement n'est pas un échec réglementaire ; il constitue une transformation de la nature même de la puissance.

Nous avons organisé le marché. D'autres ont organisé le système.

II.3 Les quatre renoncements stratégiques

Le déclin relatif de la souveraineté européenne ne résulte pas d'un événement unique. Il procède d'une succession de renoncements souvent rationnels pris isolément, mais dont les effets cumulés ont profondément modifié les rapports de puissance.

II.3.1 Premier renoncement : la maîtrise des infrastructures critiques

Le cloud, les grands systèmes d'exploitation, les plateformes numériques, les infrastructures de calcul intensif ou les grands modèles d'intelligence artificielle sont devenus les nouvelles infrastructures générales de l'économie.

En renonçant progressivement à maîtriser ces architectures, l'Europe a accepté que les conditions techniques de son développement soient définies ailleurs.

II.3.2 Deuxième renoncement : la maîtrise des standards

Dans l'économie numérique, celui qui définit les interfaces, les protocoles, les formats ou les mécanismes de certification ne contrôle pas seulement une technologie. Il organise l'ensemble de l'écosystème qui en dépend.

La normalisation est devenue un instrument de puissance autant qu'un outil technique.

II.3.3 Troisième renoncement : la maîtrise des compétences

La dépendance ne concerne pas uniquement les infrastructures. Elle concerne également les femmes et les hommes capables de les comprendre. Lorsqu'une organisation cesse progressivement de développer les compétences nécessaires pour concevoir, auditer ou remplacer une technologie critique, elle transfère une partie de sa liberté de décision.

La perte de compétences précède souvent la perte de souveraineté.

II.3.4 Quatrième renoncement : la maîtrise du temps

Les décisions technologiques produisent des effets qui dépassent largement leur horizon budgétaire. Une architecture numérique peut engager une organisation pendant plusieurs décennies. Pourtant, les arbitrages restent fréquemment guidés par des logiques de coûts immédiats, de conformité réglementaire ou de retour sur investissement à court terme.

La dépendance s'installe rarement brutalement.

Elle se construit progressivement, jusqu'au moment où le coût du changement devient politiquement, économiquement ou techniquement prohibitif.

La perte de souveraineté n'est presque jamais une décision. Elle est l'accumulation silencieuse de décisions qui paraissent rationnelles lorsqu'elles furent prises.

II.4 Du commerce des flux à la gouvernance des architectures

Pendant une grande partie du XX^e siècle, les dépendances concernaient principalement des flux. Les États géraient des approvisionnements énergétiques, des matières premières ou des chaînes logistiques.

Ces dépendances demeuraient largement substituables.

Le numérique fait entrer les organisations dans une logique radicalement différente.

Les dépendances deviennent structurelles.

Changer d'infrastructure ne consiste plus à remplacer un fournisseur.

Il faut reconstruire des compétences, migrer des données, réécrire des applications, réorganiser des processus et parfois modifier l'ensemble de son modèle opérationnel.

La dépendance ne repose plus uniquement sur l'accès à une ressource.

Elle repose sur l'intégration dans une architecture.

C'est cette évolution qui conduit Héritage Janus à distinguer quatre niveaux de dépendance.

Tableau 1

Les quatre niveaux de dépendance

Nature de la dépendance	Objet principal	Effet stratégique
Dépendance de flux	Ressources et approvisionnements	Rupture logistique
Dépendance de capacité	Moyens industriels et compétences	Perte d'autonomie de production
Dépendance d'architecture	Plateformes, cloud, IA, systèmes d'exploitation	Captivité de l'écosystème
Dépendance de gouvernance	Standards, normes, droit extraterritorial, infrastructures de confiance	Transfert du pouvoir de décision

Chaque niveau n'annule pas le précédent.

Il le dépasse.

À mesure que l'on remonte cette chaîne, la dépendance change de nature.

Elle cesse d'être économique.

Elle devient politique.

Ce basculement ne relève pas d'une théorie abstraite ; il est déjà observable depuis plusieurs décennies. Chaque fois qu'un standard, une infrastructure ou une plateforme devient dominante, elle déplace durablement le centre de gravité de la décision. L'histoire récente du numérique est jalonnée de ces transferts de souveraineté, souvent acceptés au nom de l'efficacité immédiate :

Tableau 2

Rupture	Ce qui semblait être un choix technique	Ce qui est devenu un transfert de pouvoir
X.25 → TCP/IP	Choix d'un protocole de communication plus performant	Les États-Unis imposent progressivement les standards de l'Internet mondial, marginalisant les architectures européennes.
GPS → Dépendance stratégique	Service gratuit de géolocalisation	Les États-Unis conservent la possibilité théorique de dégrader, brouiller ou refuser le service sur certains théâtres d'opérations, ce qui conduira l'Europe à développer Galileo.
SWIFT	Réseau international de messagerie bancaire	Son contrôle devient un instrument majeur des sanctions économiques internationales et de la politique étrangère.
AES	Standard mondial de chiffrement	La normalisation devient un levier de confiance et d'influence durable sur l'écosystème mondial de la cybersécurité.
ASML (EUV)	Succès industriel spécialisé	La maîtrise exclusive de la lithographie EUV devient un point d'étranglement mondial sur toute la chaîne des semi-conducteurs avancés.
Cloud hyperscale	Externalisation informatique	Les plateformes deviennent les infrastructures de fait de l'économie numérique et concentrent innovation, données, standards et dépendances juridiques.

Pris isolément, chacun de ces choix pouvait apparaître rationnel. Pris ensemble, ils révèlent une dynamique plus profonde : la souveraineté ne s'est pas perdue par une succession de défaites industrielles, mais par l'accumulation de décisions techniques qui ont progressivement déplacé le contrôle des architectures critiques hors d'Europe.

II.5 La thèse Héritage Janus

Cette évolution conduit à la proposition centrale de cette doctrine.
Toutes les dépendances ne produisent pas les mêmes effets.
Certaines affectent les coûts.
D'autres affectent les délais.
D'autres encore modifient la capacité même d'un acteur à choisir son avenir.

La souveraineté ne disparaît donc pas lorsque survient une dépendance.
Elle recule lorsque cette dépendance permet à un tiers de modifier unilatéralement les options stratégiques de celui qui la subit.

C'est à cet instant précis qu'une relation économique devient une relation de pouvoir :

Quelles dépendances permettent à un tiers de redéfinir nos choix sans notre consentement ?

Répondre à cette question suppose d'abandonner les grilles d'analyse traditionnelles. Car le sujet passe de l'économie numérique au pouvoir numérique. C'est ce changement de perspective qui constitue le pivot intellectuel de la doctrine Héritage Janus et qui fonde le chapitre suivant.

PRINCIPE HÉRITAGE JANUS

Dans un système d'interdépendances, la liberté stratégique d'un acteur est proportionnelle à sa capacité à préserver ou recréer des options de sortie, et inversement proportionnelle au coût qu'un tiers peut lui imposer pour les exercer.

La doctrine Héritage Janus part de ce constat : ce ne sont pas les technologies qui redistribuent le pouvoir, mais les architectures qu'elles rendent dominantes. Comprendre la souveraineté numérique suppose donc d'analyser non seulement les capacités techniques, mais surtout les mécanismes de transfert du pouvoir qu'elles produisent.

Chapitre III

LA THÉORIE DU POUVOIR NUMÉRIQUE

III.1 Le pouvoir change de nature

Pendant des siècles, la puissance s'est principalement exprimée par la maîtrise d'un territoire, d'une population ou de ressources matérielles. Les États contrôlaient des frontières, des voies commerciales, des capacités industrielles ou des armées. Le pouvoir consistait à empêcher, contraindre ou protéger.

Le numérique ne fait pas disparaître ces formes traditionnelles de puissance.
Il les complète par une forme de pouvoir beaucoup plus discrète.

Aujourd'hui, il n'est plus nécessaire de contrôler directement un territoire pour influencer durablement les décisions d'un acteur.
Il suffit de contrôler les architectures sur lesquelles reposent ses capacités d'action.
Cette évolution constitue la rupture fondamentale du XXI^e siècle.

Le pouvoir ne réside plus uniquement dans la possession d'actifs.
Il réside dans la capacité à définir les règles de fonctionnement des systèmes dont les autres deviennent progressivement dépendants.

Le contrôle des architectures remplace progressivement le contrôle des territoires.

III.2 Définir le pouvoir numérique

La doctrine Héritage Janus propose la définition suivante :

Le pouvoir numérique est la capacité d'un acteur à modifier unilatéralement les options stratégiques d'un autre acteur par le contrôle d'une architecture, d'un standard, d'une infrastructure ou d'une compétence essentielle.

Cette définition appelle plusieurs observations.
Le pouvoir numérique ne suppose pas nécessairement l'usage de la contrainte.
Il suffit que l'existence même d'une dépendance modifie le comportement du décideur.
Un acteur peut renoncer à une décision parce qu'il anticipe une interruption de service.
Il peut différer une innovation parce qu'elle dépend d'une plateforme extérieure.
Il peut adapter sa stratégie parce que les standards techniques évoluent dans une direction qu'il ne maîtrise pas.
Le pouvoir s'exerce alors sans coercition apparente.

Il devient structurel.
Autrement dit :

Le pouvoir numérique ne consiste pas à obliger un acteur à agir. Il consiste à réduire progressivement l'éventail de ses choix possibles.

III.3 Les quatre formes du pouvoir numérique

Toutes les dépendances n'exercent pas la même influence.
La doctrine Janus distingue quatre formes complémentaires de pouvoir.

III.3.1 Le pouvoir technique

Il résulte du contrôle d'une infrastructure indispensable.
Cloud, systèmes d'exploitation, composants critiques, plateformes logicielles ou infrastructures de calcul deviennent des conditions d'accès au marché.

Celui qui contrôle l'infrastructure contrôle le rythme de l'innovation.

III.3.2 Le pouvoir normatif

Il découle de la maîtrise des standards.
Définir un protocole, un format ou une interface ne constitue pas seulement une décision technique.
C'est déterminer les règles auxquelles tous les autres devront progressivement se conformer.
Les standards produisent une dépendance silencieuse.

Ils orientent les investissements avant même que les acteurs en aient conscience.

III.3.3 Le pouvoir juridique

Il naît de l'application extraterritoriale du droit.
Lorsqu'un fournisseur est soumis à une législation étrangère susceptible d'imposer l'accès à des données, la suspension d'un service ou une restriction d'usage, le droit devient un prolongement de l'architecture.

La frontière juridique ne coïncide plus avec la frontière géographique.

III.3.4 Le pouvoir cognitif

C'est probablement la forme la plus récente.
Les systèmes d'intelligence artificielle ne produisent pas seulement des réponses.
Ils influencent progressivement les représentations, les raisonnements, les arbitrages et les connaissances mobilisées par les organisations.

Une dépendance cognitive apparaît lorsqu'un acteur perd progressivement les compétences nécessaires pour comprendre, auditer ou contester les décisions produites par les systèmes qu'il utilise.

La perte de souveraineté intellectuelle précède souvent la perte de souveraineté technologique.

III.4 Le mécanisme du transfert de pouvoir

Toutes les dépendances suivent une dynamique comparable.
Au départ, elles sont librement choisies.
Elles apportent des gains immédiats de coût, de rapidité ou de performance.
Progressivement, l'organisation investit.
Elle adapte ses processus.
Elle développe des compétences spécifiques.
Ses données s'accumulent.
Ses partenaires adoptent les mêmes standards.

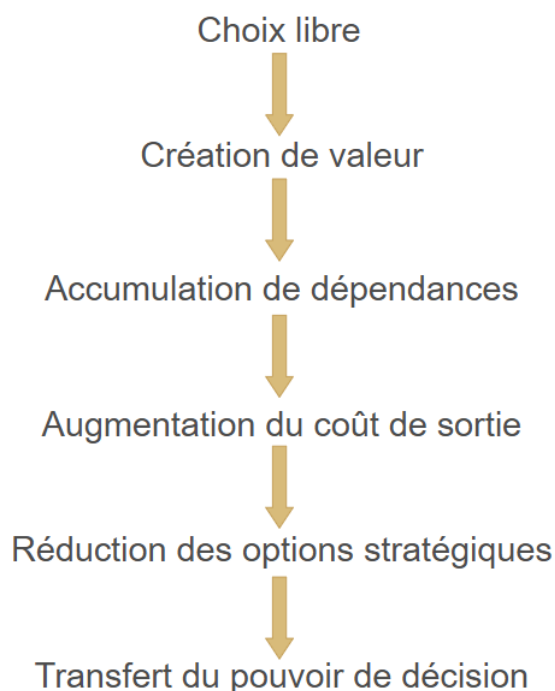


Figure III.1 : Le processus de transfert de pouvoir

Le coût de sortie augmente.
Le changement devient plus complexe.
Puis survient un basculement.

La dépendance cesse d'être un simple choix économique.
Elle devient une contrainte stratégique.

L'organisation conserve théoriquement la possibilité de partir.
Elle perd progressivement la capacité réelle de le faire.
C'est ce moment que la doctrine Héritage Janus désigne comme le transfert de pouvoir.

Le pouvoir ne change donc pas de mains lors de la signature d'un contrat.
Il se déplace progressivement à mesure que disparaissent les alternatives crédibles.

III.5 La Loi Janus

De cette analyse découle la loi fondamentale de la doctrine.

LOI HÉRITAGE JANUS

Le pouvoir se déplace toujours vers l'acteur qui contrôle durablement les options de sortie de l'autre.

Cette loi permet de comprendre pourquoi certaines dépendances deviennent des instruments de souveraineté alors que d'autres demeurent sans conséquence stratégique.

Ce n'est ni la taille d'un fournisseur, ni son chiffre d'affaires, ni sa nationalité qui déterminent son pouvoir.
C'est sa capacité à modifier unilatéralement les conditions dans lesquelles les autres peuvent continuer à agir.

Plus le coût de sortie augmente, plus le pouvoir de négociation diminue.
Inversement, toute réduction du coût de sortie restaure immédiatement une partie de la liberté stratégique.

La réversibilité n'est donc pas la souveraineté.
Elle en constitue le principal révélateur opérationnel.

III.6 Les limites des approches classiques

Les approches traditionnelles du numérique analysent principalement les marchés.
Elles évaluent les parts de marché, les investissements, les déficits commerciaux, les capacités industrielles ou les niveaux de conformité réglementaire.
Ces analyses demeurent utiles.
Elles ne répondent cependant qu'imparfaitement à la question fondamentale.
Car elles décrivent les actifs.
Elles décrivent rarement le pouvoir.

Deux organisations peuvent utiliser exactement la même technologie.
L'une conserve plusieurs alternatives crédibles.
L'autre devient totalement captive.
Leur niveau de souveraineté n'est donc pas identique.

La doctrine Héritage Janus déplace ainsi le centre de gravité de l'analyse, en reléguant la question de la technologie au second plan :

Qui pourra demain modifier unilatéralement les options stratégiques des autres ?

Cette question marque le passage d'une lecture économique du numérique à une lecture géopolitique des architectures.

III.7 Vers une géopolitique des interdépendances

Le pouvoir numérique ne résulte pas uniquement des dépendances que l'on subit.
Il résulte également de celles que l'on crée.
Toute architecture essentielle devient potentiellement un levier de négociation.
Toute infrastructure incontournable devient un point de centralité.
Toute dépendance peut, selon les circonstances, renforcer ou affaiblir la liberté d'action.

La véritable question n'est donc plus de supprimer les dépendances.
Elle est de comprendre lesquelles produisent de la puissance, lesquelles créent de la vulnérabilité et lesquelles permettent de transformer une faiblesse apparente en avantage stratégique.
C'est cette dynamique que la doctrine Héritage Janus désigne sous le nom d'interdépendances asymétriques.

Elle constitue le fondement de la géopolitique numérique contemporaine et fait l'objet du chapitre suivant.

Chapitre IV

LA STRATÉGIE DES INTERDÉPENDANCES ASYMÉTRIQUES

Le diagnostic établi dans les chapitres précédents conduit à une conclusion simple : aucune puissance ne peut aujourd'hui prétendre à l'indépendance technologique complète.

Les chaînes de valeur numériques sont mondiales.

Les technologies critiques résultent de décennies d'investissements, de spécialisations industrielles et d'alliances internationales.

Chercher à reconstruire seul l'ensemble de ces capacités relève davantage du discours politique que de la stratégie.

La dépendance permanente constitue une faiblesse.

Entre ces deux extrêmes existe une troisième voie : l'organisation délibérée des interdépendances.

La doctrine Héritage Janus désigne cette approche sous le nom de stratégie d'interdépendances asymétriques.

Une fois admis que l'indépendance absolue est hors d'atteinte, la question stratégique change de nature :

► NOTE STRATÉGIQUE

La liberté stratégique ne résulte pas de l'absence de dépendances. Elle résulte de la capacité à rendre toute contrainte réciproque.

IV.1 Le principe fondamental : transformer la dépendance en négociation

Une dépendance n'est dangereuse que lorsqu'elle est unilatérale.

Lorsqu'un acteur peut interrompre un service, modifier une règle, imposer un standard ou orienter une technologie sans subir lui-même de conséquence significative, la relation cesse d'être économique.

Elle devient politique.

Inversement, lorsqu'une dépendance est équilibrée par un levier équivalent, elle cesse d'être un instrument de domination.

Elle devient un espace de négociation.

L'objectif d'une stratégie de souveraineté n'est donc pas d'éliminer les dépendances.

Il est de transformer les dépendances subies en interdépendances négociées.

Cette logique constitue le fondement de la puissance contemporaine.

Les grandes puissances numériques ne sont pas indépendantes.

Elles sont mutuellement dépendantes sur des actifs différents.

Les États-Unis dépendent de certaines capacités industrielles asiatiques.

L'Asie dépend de technologies européennes.

L'Europe dépend de plateformes américaines.

La puissance ne résulte pas de l'absence de dépendances.

Elle résulte de leur répartition.

IV.2 Les points de centralité : la nouvelle géographie de la puissance

La géographie politique traditionnelle reposait sur les territoires.
La géographie numérique repose sur les réseaux.
Dans un réseau, tous les nœuds n'ont pas la même importance.
Certains deviennent incontournables.
La doctrine Janus les désigne comme des points de centralité stratégique.

Un point de centralité est un actif dont la disparition désorganise l'ensemble d'un écosystème.
Il peut être :

- Une technologie
- Une compétence
- Un standard
- Une infrastructure
- Une plateforme
- Une capacité industrielle
- Une ressource scientifique
- Une donnée unique
- Une position réglementaire.

La puissance contemporaine réside dans la maîtrise des points de centralité qui structurent les interdépendances.

Les machines européennes de lithographie, certains standards cryptographiques, les infrastructures de paiement internationales ou les grands systèmes d'exploitation illustrent cette logique.
Le contrôle d'un point de centralité produit un effet démultiplicateur bien supérieur à la maîtrise d'une chaîne de valeur complète.

La puissance du XXI^e siècle est une puissance de centralité.
Mais attention ! Une centralité ne se décrète pas. Elle se construit dans la durée.
Les exemples contemporains montrent qu'aucun point de centralité mondial n'est né d'une simple décision réglementaire. Tous reposent sur la combinaison de quatre leviers qui se renforcent mutuellement :

- Une avance scientifique ou technologique difficile à reproduire
- Un financement patient capable d'absorber des cycles d'investissement longs
- Une première demande solvable, souvent portée par la commande publique ou les infrastructures critiques
- Une protection contre les acquisitions opportunistes susceptibles de transférer cette capacité stratégique hors de l'écosystème d'origine.

La doctrine Héritage Janus ne recommande donc pas de financer indistinctement des champions nationaux. Elle recommande de concentrer durablement les ressources publiques et privées sur quelques positions capables de devenir indispensables aux autres acteurs du système.

IV.3 La stratégie européenne : choisir les batailles décisives

L'Europe ne pourra probablement jamais être dominante sur l'ensemble des technologies numériques.
Elle n'en a ni les ressources, ni les marchés, ni les capacités budgétaires.
Cette réalité ne constitue pas un renoncement.
Elle impose un changement de stratégie.
Un point de centralité ne se décrète pas ; il devient incontournable lorsqu'il offre au marché un avantage que les acteurs choisissent librement d'adopter. La normalisation, la commande publique, l'investissement privé et l'avantage technologique doivent converger pour transformer une innovation en infrastructure de référence (on peut nommer par exemple dans leur domaine respectif, ASML, Visa, ARM, SWIFT, CUDA, etc.).

L'indicateur déterminant de la puissance devient la capacité à créer des dépendances architecturales chez les autres plus rapidement que l'on en subit soi-même.

Une stratégie européenne cohérente suppose de concentrer durablement les investissements sur un nombre limité d'actifs capables de produire des interdépendances favorables.
Ces actifs peuvent notamment concerner :

- Les infrastructures de confiance numériques
- La cybersécurité de nouvelle génération
- La cryptographie post-quantique
- Les composants critiques à forte valeur ajoutée
- Les technologies duales civiles et militaires
- Les infrastructures spatiales européennes
- Les technologies de souveraineté énergétique numérique
- Les modèles d'intelligence artificielle spécialisés pour les secteurs régaliens
- Les standards internationaux de confiance numérique.

Le véritable critère de sélection n'est pas la taille du marché.
C'est la capacité à devenir indispensable.
Chaque euro investi devrait répondre à une question simple :

Cette technologie augmentera-t-elle la dépendance des autres envers l'Europe ou uniquement la dépendance de l'Europe envers les autres ?

IV.4 Les coalitions ou alliances de souveraineté

Les interdépendances les plus efficaces ne sont pas nécessairement bilatérales.
Elles peuvent être construites entre plusieurs acteurs qui décident de mettre en commun une capacité critique sans renoncer à leur autonomie politique.
La coalition devient alors elle-même un point de centralité.
L'objectif n'est plus seulement de réduire une dépendance extérieure.
Il consiste à créer une dépendance collective suffisamment forte pour modifier durablement les rapports de puissance.

Cette logique diffère profondément des consortiums industriels classiques.
Un consortium partage des coûts.
Une coalition de souveraineté partage une capacité stratégique.
L'exemple d'Airbus illustre cette différence.
L'objectif initial n'était pas uniquement de construire un avion.
Il consistait à empêcher qu'un secteur entier reste dépendant d'un duopole américain.
La coalition a progressivement créé une centralité mondiale.

À l'inverse, Gaia-X n'a jamais constitué une coalition de souveraineté.
Il est resté un espace de gouvernance sans maîtrise architecturale.
La coalition n'a donc jamais produit de dépendance réciproque.

PRINCIPE HÉRITAGE JANUS

Une coalition – ou alliance – ne devient stratégique que lorsqu'elle produit une capacité dont chacun de ses membres bénéficie, mais qu'aucun acteur extérieur ne peut facilement remplacer.

IV.5 La stratégie nationale : préserver les fonctions existentielles

Tous les États européens n'ont pas vocation à maîtriser les mêmes actifs. En revanche, chacun doit identifier les fonctions dont dépend directement sa capacité à exercer sa souveraineté.

Ces fonctions constituent le cœur de la souveraineté nationale.

Elles concernent notamment :

- Les capacités militaires
- Les communications gouvernementales
- L'identité numérique
- Les infrastructures critiques
- Les autorités de certification
- Les données régaliennes
- Les systèmes électoraux
- Les fonctions essentielles de cybersécurité.

Ces domaines ne peuvent être abandonnés à des dépendances unilatérales.

Lorsqu'une maîtrise complète est impossible, la dépendance doit être compensée par une alliance durable, un droit de veto, une capacité de réversibilité ou un levier stratégique équivalent.

La souveraineté nationale ne consiste plus à tout produire.

Elle consiste à ne jamais perdre le contrôle des fonctions qui fondent la décision publique.

IV.6 La stratégie des entreprises : gouverner les dépendances

Les entreprises sont désormais confrontées aux mêmes mécanismes que les États.

Leurs dépendances technologiques conditionnent directement leur compétitivité, leur innovation et parfois leur survie.

La doctrine Janus propose de remplacer la logique traditionnelle de gestion des fournisseurs par une gouvernance des dépendances stratégiques.

Chaque comité exécutif devrait se poser quatre questions.

- Quelles dépendances créent notre valeur ?
- Lesquelles limitent progressivement notre liberté ?
- Lesquelles pouvons-nous transformer en avantage concurrentiel ?
- Lesquelles devons-nous rendre réversibles ?

Une entreprise souveraine n'est pas une entreprise qui développe tout en interne.

C'est une entreprise capable de modifier rapidement sa trajectoire lorsque son environnement change.

La souveraineté devient une propriété de la gouvernance avant d'être une propriété de la technologie.

IV.7 Les six leviers d'une stratégie d'interdépendances asymétriques

La doctrine Héritage Janus identifie six leviers permettant de construire une puissance durable.

Premier levier : maîtriser une compétence rare

La compétence devient un actif stratégique lorsqu'elle ne peut être remplacée rapidement.

Former les experts de demain constitue un investissement de souveraineté.

Deuxième levier : contrôler un standard

Celui qui définit les interfaces organise durablement les comportements de l'écosystème.

Les standards créent des dépendances silencieuses.

Troisième levier : détenir une infrastructure indispensable

Cloud, PKI, satellites, centres de calcul, réseaux de confiance ou plateformes critiques constituent les nouvelles infrastructures de puissance.

Quatrième levier : maîtriser une donnée différenciante

La valeur ne réside plus uniquement dans l'algorithme.
Elle réside dans la qualité des données permettant de produire des modèles impossibles à reproduire.

Cinquième levier : conserver la capacité de réversibilité

Toute dépendance devient acceptable lorsqu'elle peut être abandonnée dans des délais et à un coût compatibles avec les intérêts stratégiques de l'organisation.

La réversibilité demeure le premier facteur de liberté.

Sixième levier : organiser la réciprocité

Toute dépendance critique doit être compensée par un actif dont les partenaires ont également besoin.

La négociation remplace alors la soumission.

IV.8 La Loi des interdépendances asymétriques

De cette analyse découle la seconde grande loi de la doctrine Héritage Janus.

LOI HÉRITAGE JANUS

La puissance durable ne consiste pas à supprimer les dépendances, mais à organiser des interdépendances dans lesquelles le coût de la contrainte devient supérieur au bénéfice qu'elle procure.

Cette loi modifie profondément la manière d'aborder la souveraineté.
Elle remplace une logique défensive par une logique d'influence.
Elle substitue la recherche d'autonomie absolue à la recherche de centralité stratégique.
Elle transforme la dépendance en instrument de négociation.
La souveraineté cesse alors d'être une posture de protection.
Elle devient une capacité d'action.

IV.9 Vers une gouvernance des dépendances

La stratégie d'interdépendances asymétriques ne constitue pas une politique industrielle supplémentaire.
Elle constitue une nouvelle manière de gouverner.
Elle conduit les États, les entreprises et les institutions européennes à considérer chaque dépendance comme un arbitrage stratégique permanent plutôt que comme une simple décision technique ou économique.

Nous en dépendrons toujours des autres, c'est un fait immuable. Mais *quelles dépendances avons-nous choisies de construire chez les autres ?*

C'est cette inversion du regard qui fonde la doctrine Héritage Janus.

Elle ouvre la voie au chapitre suivant, consacré aux principes opérationnels permettant de gouverner les dépendances et de préserver durablement la liberté d'action.

Chapitre V

LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE DES INTERDÉPENDANCES

La stratégie d'interdépendances asymétriques ne peut produire d'effets qu'à une condition : être traduite en règles permanentes de gouvernance.

Les dépendances numériques ne relèvent plus uniquement des directions informatiques, des politiques industrielles ou des responsables cybersécurité.

Elles engagent directement la liberté d'action des institutions européennes, des États et des entreprises. La doctrine Héritage Janus propose ainsi six principes de gouvernance destinés à orienter toute décision stratégique impliquant une dépendance technologique.

Ces principes ne constituent pas une méthode de gestion des risques supplémentaire.

Ils définissent une discipline de gouvernement de la souveraineté.

V.1 Principe n°1 : Connaître ses dépendances avant de les gouverner

Ce qui n'est pas cartographié n'est pas gouvernable.

Toute stratégie de souveraineté commence par une connaissance exhaustive des dépendances.

L'erreur la plus fréquente consiste à limiter l'analyse au fournisseur visible.

Les dépendances réellement critiques résident souvent plusieurs couches plus bas : infrastructures, composants, standards, compétences, cadres juridiques ou chaînes de sous-traitance.

La cartographie constitue donc le préalable à toute décision.

Tableau 3

Les quatre niveaux de cartographie

Niveau	Application du principe
Union Européenne	Cartographier les dépendances technologiques communes (cloud, semi-conducteurs, IA, réseaux, matières critiques) afin d'orienter les politiques industrielles et de recherche.
États	Identifier les dépendances affectant les fonctions régaliennes et les infrastructures critiques nationales, jusqu'aux fournisseurs de rang inférieur.
Coalition / Alliance stratégique	Cartographier les dépendances croisées entre alliés afin d'identifier les capacités réellement mutualisées, les fragilités communes et les risques de concentration excessive sur un même acteur extérieur.
Entreprises	Cartographier les dépendances de premier, deuxième et troisième rang, y compris les composants logiciels, API, bibliothèques, services cloud et dépendances juridiques.

V.2 Principe n°2 : Concentrer les efforts souverains sur les fonctions existentielles

Toutes les dépendances n'ont pas la même valeur stratégique.
Vouloir tout protéger conduit à ne plus rien protéger efficacement.
La souveraineté exige une hiérarchisation permanente des actifs.
Les ressources rares doivent être concentrées sur les fonctions dont la perte supprimerait la capacité de décider.
La doctrine Héritage Janus distingue ainsi les fonctions de confort, les fonctions critiques et les fonctions existentielles.

Tableau 4
Les quatre niveaux d'efforts

Niveau	Application du principe
Union Européenne	Concentrer les investissements sur les capacités dont l'absence remettrait en cause l'autonomie stratégique du continent.
États	Sanctuariser les fonctions régaliennes et les capacités indispensables à la continuité de l'État.
Coalition / Alliance stratégique	Répartir les investissements entre partenaires afin d'éviter les doublons tout en garantissant qu'aucune capacité critique ne repose sur un seul membre.
Entreprises	Réserver les investissements de souveraineté aux fonctions dont la perte empêcherait durablement l'entreprise de poursuivre son activité ou de décider librement.

V.3 Principe n°3 : Préserver en permanence la réversibilité

La liberté d'action se mesure au coût de sortie.
Une dépendance n'est acceptable que si elle peut être remise en cause.
La réversibilité constitue l'assurance-vie stratégique du décideur. Elle garantit que les choix d'aujourd'hui ne figent pas les options de demain.

Le coût de sortie devient ainsi l'un des principaux indicateurs de souveraineté.

Tableau 5
Les quatre niveaux de réversibilité

Niveau	Application du principe
Union Européenne	Préserver des alternatives industrielles ouvertes et éviter toute dépendance exclusive envers une puissance extérieure.
États	Garantir des solutions nationales ou alliées de substitution pour chaque capacité essentielle.
Coalition / Alliance stratégique	Concevoir les architectures communes de manière à ce qu'aucun partenaire ne puisse bloquer unilatéralement les autres ou imposer seul une évolution stratégique.
Entreprises	Concevoir des architectures ouvertes permettant une migration réaliste vers une solution alternative dans un délai compatible avec les enjeux métiers.

V.4 Principe n°4 : Construire la réciprocité stratégique

Une dépendance unilatérale devient une vulnérabilité. Une dépendance réciproque devient une négociation.

Aucune organisation ne peut éviter toutes les dépendances.

En revanche, chacune peut chercher à développer des actifs dont ses partenaires auront eux-mêmes besoin. La souveraineté résulte moins de l'indépendance que de l'équilibre des rapports de force.

Mais toutes les compensations ne produisent pas le même effet stratégique.

Un actif ne devient un véritable levier de réciprocité que si son indisponibilité créerait, pour le partenaire, un coût économique, technologique ou politique comparable à celui que nous subissons nous-mêmes.

La doctrine Héritage Janus invite donc à évaluer non seulement l'existence d'un contre-levier, mais également sa crédibilité. Une dépendance ne devient réellement équilibrée que lorsque chacune des parties aurait davantage à perdre qu'à gagner d'une rupture.

Tableau 6

Les quatre niveaux de réciprocité

Niveau	Application du principe
Union Européenne	Développer des points de centralité mondiaux permettant d'équilibrer les dépendances subies.
États	Compenser une dépendance incontournable par la maîtrise d'une capacité dont les partenaires ou concurrents ne peuvent se passer.
Coalition / Alliance stratégique	Construire des avantages complémentaires entre alliés afin que la coalition dispose collectivement d'un levier supérieur à la somme des capacités individuelles.
Entreprises	Négocier les dépendances majeures en s'appuyant sur des actifs différenciants : données, expertise, propriété intellectuelle, accès au marché ou capacité industrielle.

V.5 Principe n°5 : Conserver la maîtrise de la décision

La décision doit être l'actif souverain par excellence

La véritable souveraineté réside dans la capacité de définir les règles du système, d'en contrôler les évolutions

et d'en arbitrer les usages.

Tableau 7

Les quatre niveaux de maîtrise de la décision

Niveau	Application du principe
Union Européenne	Peser sur les standards internationaux et les règles de gouvernance des infrastructures critiques.
États	Conserver la maîtrise des décisions concernant les fonctions régaliennes, même lorsqu'elles reposent sur des technologies externes.
Coalition / Alliance stratégique	Organiser une gouvernance équilibrée empêchant la captation du pouvoir décisionnel par un seul partenaire ou par un acteur extérieur.
Entreprises	Veiller à ce qu'aucun fournisseur ne puisse imposer unilatéralement les évolutions majeures de l'architecture ou du modèle économique.

Gouverner une dépendance juridique

Une dépendance juridique ne peut pas toujours être supprimée. Elle peut en revanche être gouvernée. Lorsqu'une organisation recourt à un fournisseur soumis à un droit extraterritorial, elle doit rechercher des mécanismes réduisant le transfert de pouvoir plutôt que l'interdire par principe. Parmi ces mécanismes figurent notamment :

- La limitation contractuelle des traitements
- La séparation des données critiques et non critiques
- Le chiffrement dont les clés demeurent sous contrôle exclusif du client
- Le recours à un tiers de confiance indépendant pour certaines fonctions sensibles
- Des clauses contractuelles permettant un changement de fournisseur sans pénalité disproportionnée
- Une capacité technique régulièrement testée de bascule vers une solution alternative.

L'objectif n'est pas de neutraliser le droit étranger — ce qui relève de la souveraineté des États — mais d'en limiter les conséquences opérationnelles sur la liberté de décision.

V.6 Principe n°6 : Gouverner les dépendances dans la durée

La souveraineté n'est jamais acquise ; elle s'entretient.
Les dépendances évoluent plus rapidement que les organisations.
Une stratégie pertinente aujourd'hui peut devenir une vulnérabilité demain.
La gouvernance doit donc devenir dynamique.

La doctrine Héritage Janus recommande un réexamen périodique des dépendances stratégiques, de leur réversibilité et des nouveaux points de centralité susceptibles d'émerger.
La souveraineté devient un processus permanent d'adaptation.

Tableau 8

Les quatre niveaux de gouvernance des dépendances

Niveau	Application du principe
Union Européenne	Mettre en place une capacité permanente d'anticipation des ruptures technologiques, industrielles et géopolitiques afin d'ajuster les priorités stratégiques.
États	Conserver un contrôle exclusif sur les fonctions régaliennes de confiance : identité, cryptographie, commandement, renseignement.
Coalition / Alliance stratégique	Mutualiser les capacités critiques pour créer des dépendances réciproques tout en garantissant la résilience collective sans abandon de souveraineté nationale.
Entreprises	Réévaluer périodiquement le portefeuille de dépendances, mesurer les nouveaux risques de verrouillage et adapter la stratégie d'investissement en conséquence.

V.7 Synthèse doctrinale

Ces six principes constituent le socle opérationnel de la doctrine Héritage Janus. Ils sont applicables indépendamment des technologies concernées ; aussi bien à l'intelligence artificielle qu'au cloud, aux infrastructures critiques, aux télécommunications, au quantique ou aux technologies qui émergeront demain.

Ils traduisent une même conviction.

Une stratégie de souveraineté efficace repose sur des arbitrages permanents plutôt que sur des positions figées.

L'Union Européenne, les États et les entreprises ne retrouveront durablement leur liberté d'action ni par le repli, ni par la simple régulation.

Ils y parviendront en développant une capacité permanente à connaître leurs dépendances, à hiérarchiser leurs priorités, à préserver leur réversibilité, à construire des interdépendances favorables, à conserver la maîtrise de leurs décisions et à adapter continuellement leur stratégie aux ruptures du monde numérique.

Les principes 1 et 2 constituent des prérequis indispensables pour les autres principes, ce sont des principes de niveau 1.

Les principes 3 et 4 sont des éléments tactiques, de niveau 2, s'appuyant sur le niveau 1. Ils doivent être construits à un horizon court, de l'ordre de l'année.

Enfin les principes 5 et 6 constituent le niveau 3, ou stratégique, et doivent permettre l'anticipation des ruptures futures.

Le chapitre suivant met ces principes à l'épreuve du réel à travers plusieurs études de cas emblématiques, afin de montrer comment la doctrine Héritage Janus transforme un cadre conceptuel en outil concret d'aide à la décision.

Chapitre VI

LA DOCTRINE À L'ÉPREUVE DU RÉEL

Une doctrine ne vaut que par sa capacité à améliorer la décision. Tant qu'elle demeure théorique, elle relève de la réflexion intellectuelle ; lorsqu'elle éclaire un arbitrage concret, elle devient un instrument de puissance.

Les études de cas qui suivent n'ont pas vocation à fournir des solutions universelles. Elles démontrent comment la grille de lecture Héritage Janus transforme le raisonnement stratégique.

Pour chacune d'elles, la même démarche est appliquée :

- Le diagnostic de la dépendance
- La réponse traditionnelle
- L'analyse Héritage Janus
- L'application des six principes de gouvernance
- Les déclinaisons aux niveaux européen, national et entreprise
- La décision stratégique qui en découle.

VI.1 Cas n°1 : Le cloud ; accepter la dépendance sans accepter la captivité

Diagnostic

Le cloud constitue aujourd'hui l'exemple le plus abouti d'une dépendance d'architecture.

Une fois les données, les applications, les processus métiers et les compétences intégrés à un même écosystème, le fournisseur cesse d'être un prestataire informatique.

Il devient l'environnement dans lequel l'organisation exerce son activité.

Le risque principal n'est donc plus l'indisponibilité technique.

Il réside dans la perte progressive de liberté stratégique.

La réponse classique

La réponse classique oppose généralement deux approches :

- Construire un cloud souverain
- Renforcer les exigences réglementaires.

Ces deux réponses traitent les conséquences.

Elles ne traitent pas le mécanisme de dépendance.

L'analyse Janus

La doctrine ne cherche pas à supprimer l'usage des hyperscalers, Amazon Web Services, Microsoft Azure et Google Cloud pour ne citer qu'eux.

Elle cherche à empêcher qu'ils deviennent incontournables.

Le Cloud cumule quatre fonctions indissociables : infrastructure, écosystème, cadre juridique et espace d'innovation. C'est cette superposition qui en fait un objet stratégique.

Application des principes

Connaissance des dépendances

Union européenne Cartographier les dépendances européennes au cloud

État Identifier les données régaliennes concernées.

État & Coalition Mutualiser la cartographie des dépendances entre partenaires et partager les alertes.

Entreprise Cartographier les applications critiques.

Concentration des efforts

Union européenne Prioriser les infrastructures critiques.

État Différencier les niveaux de sensibilité.

État & Coalition Répartir les investissements sur les composants critiques selon les compétences de chaque partenaire.

Entreprise Identifier les fonctions existentielles.

Réversibilité

Union européenne Favoriser les standards ouverts.

État Généraliser les architectures multi-cloud.

État & Coalition Développer des architectures interopérables permettant une bascule entre membres de la coalition.

Entreprise Concevoir des architectures portables.

Réciprocité stratégique

Union européenne Utiliser le marché européen comme levier de négociation.

État Exiger des garanties contractuelles.

État & Coalition Construire un rapport de force collectif face aux hyperscalers.

Entreprise Valoriser les données et compétences internes.

Maîtrise de la décision

Union européenne Influencer les standards internationaux.

État Conserver le contrôle de la gouvernance des données.

État & Coalition Définir collectivement les règles communes de gouvernance du cloud.

Entreprise Garder la maîtrise des architectures.

Gouvernance dynamique

Union européenne Réévaluer périodiquement les dépendances.

État Réviser régulièrement les stratégies cloud.

État & Coalition Organiser des exercices conjoints de réversibilité et de crise.

Entreprise Auditer annuellement la réversibilité.

Décision Janus

Utiliser les infrastructures mondiales lorsqu'elles apportent une valeur réelle.

Ne jamais abandonner la maîtrise de la sortie.

Éviter les décisions extrêmes sans analyser les conséquences sur la capacité d'agir et de décision ; refuser systématiquement que le cloud n'apporte rien à la souveraineté.

VI.2 Cas n°2 L'intelligence artificielle ; préserver la souveraineté cognitive

Diagnostic

L'intelligence artificielle introduit une nouvelle catégorie de dépendance.

Elle ne concerne plus seulement les infrastructures.

Elle concerne la production du savoir, de l'analyse et de la décision.

Une organisation qui délègue durablement sa capacité de comprendre perd progressivement sa capacité de décider.

La réponse classique

L'approche dominante consiste à chercher un rattrapage technologique :

- Développer un grand modèle européen généraliste
- Subventionner des capacités de calcul toujours plus importantes.

Cette logique reproduit une course engagée depuis plusieurs années.

L'analyse Janus

La question essentielle devient :

Qui maîtrise la cognition de l'organisation ?

Le véritable actif stratégique n'est pas nécessairement le modèle.

Ce sont :

- Les données
- Les compétences
- Les modèles spécialisés
- Les mécanismes d'audit
- Les capacités de validation humaine.

Application des principes

Connaissance des dépendances

Union européenne Identifier les dépendances européennes aux modèles de fondation.

État Cartographier les usages souverains de l'IA.

État & Coalition Mutualiser la veille sur les modèles, infrastructures et chaînes d'entraînement.

Entreprise Cartographier les usages métiers et les IA critiques.

Concentration des efforts

Union européenne Concentrer les investissements sur les capacités critiques.

État Sanctuariser les usages régaliens.

État & Coalition Répartir les domaines d'excellence entre partenaires (calcul, données, sécurité, IA embarquée...).

Entreprise Concentrer les ressources sur les cas d'usage différenciants.

Réversibilité

Union européenne Favoriser les modèles ouverts et interopérables.

État Préserver des alternatives nationales.

État & Coalition Garantir la portabilité entre plateformes des membres de la coalition.

Entreprise Éviter les dépendances exclusives à un fournisseur.

Réciprocité stratégique

Union européenne Valoriser les données européennes.

État Développer des jeux de données souverains.

État & Coalition Mutualiser les données d'intérêt commun sous gouvernance partagée.

Entreprise Valoriser les données propriétaires de l'entreprise.

Maîtrise de la décision

Union européenne Participer à la gouvernance internationale des standards IA.

État Conserver la maîtrise des usages sensibles.

État & Coalition Définir collectivement les règles d'emploi des IA critiques.

Entreprise Garder l'humain responsable des décisions stratégiques.

Gouvernance dynamique

Union européenne Adapter régulièrement les politiques IA.

État Réviser les usages autorisés.

État & Coalition Organiser une veille technologique commune permanente.

Entreprise Réévaluer fréquemment les risques liés aux modèles utilisés.

Décision Héritage Janus

L'avantage stratégique provient avant tout de la maîtrise des données, des compétences et des mécanismes d'alignement des modèles. La connaissance et l'esprit critique des êtres humains envers les travaux réalisés par les IA sont les fondations de la souveraineté de l'IA.

VI.3 Cas n°3 : Le quantique ; gouverner aujourd'hui une rupture future

Diagnostic

Le calcul quantique ne constitue pas encore une menace opérationnelle généralisée.
Il constitue déjà un enjeu stratégique.
Les données captées aujourd'hui pourront être déchiffrées demain.
Le temps devient un facteur de souveraineté.

La réponse classique

Attendre que les ordinateurs quantiques deviennent opérationnels.

L'analyse Héritage Janus

Le véritable point de bascule n'est pas la machine.
C'est la cryptographie.
Celui qui imposera les futurs standards de confiance disposera d'un levier de puissance durable.

Application des principes

Connaissance des dépendances

Union européenne Cartographier les capacités quantiques européennes.

État Identifier les actifs exposés au risque quantique.

État & Coalition Partager les évaluations de maturité et les feuilles de route technologiques.

Entreprise Identifier les secrets de longue durée.

Concentration des efforts

Union européenne Prioriser les technologies à fort effet de levier.

État Sanctuariser les programmes sensibles.

État & Coalition Répartir les investissements entre partenaires (calcul, capteurs, communications, cryptographie).

Entreprise Concentrer les investissements sur les actifs critiques.

Réversibilité

Union européenne Généraliser la cryptographie post-quantique.

État Préparer les plans de migration.

État & Coalition Garantir l'interopérabilité des solutions développées au sein de la coalition.

Entreprise Anticiper les migrations cryptographiques.

Réciprocité stratégique

Union européenne Développer des niches européennes de centralité.

État Soutenir les filières critiques.

État & Coalition Construire des dépendances croisées entre partenaires pour éviter toute domination interne.

Entreprise Développer des compétences différenciantes.

Maîtrise de la décision

Union européenne Influencer les standards internationaux.

État Maîtriser les infrastructures critiques.

État & Coalition Définir ensemble les priorités scientifiques et industrielles.

Entreprise Conserver la gouvernance des données sensibles.

Gouvernance dynamique

Union européenne Réévaluer régulièrement les ruptures technologiques.

État Adapter les stratégies nationales.

État & Coalition Coordonner les feuilles de route quantiques des partenaires.

Entreprise Réactualiser périodiquement les scénarios de menace.

Décision Héritage Janus

Ne pas attendre la rupture.
Préparer les conditions de sa maîtrise.
Le risque quantique se gouverne avant son apparition industrielle. C'est précisément ce qui distingue une posture stratégique d'une posture réactive.

VI.4 Cas n°4 : Les infrastructures de confiance ; sanctuariser les fonctions existentielles

Diagnostic

L'identité numérique, les autorités de certification, les infrastructures cryptographiques, les satellites, les réseaux critiques ou les câbles sous-marins ne sont pas des services numériques.
Ils constituent les conditions d'existence de l'ensemble du système.
Lorsqu'ils sont compromis, il n'existe plus de plan B.

La réponse classique

Multiplier les dispositifs de cybersécurité.

L'analyse Héritage Janus

Ces infrastructures relèvent de la souveraineté-pouvoir.
Elles ne peuvent être considérées comme de simples actifs externalisables.

Application des principes

Connaissance des dépendances

Union européenne Cartographier les infrastructures critiques européennes.

État Identifier les dépendances régaliennes.

État & Coalition Partager la cartographie des infrastructures stratégiques entre alliés.

Entreprise Identifier les dépendances vitales de l'entreprise.

Concentration des efforts

Union européenne Prioriser les infrastructures de confiance.

État Sanctuariser les fonctions régaliennes.

État & Coalition Répartir les responsabilités selon les compétences de chaque partenaire.

Entreprise Concentrer les moyens sur les actifs critiques.

Réversibilité

Union européenne Développer des infrastructures interopérables.

État Prévoir des solutions nationales de secours.

État & Coalition Organiser des capacités de relève mutuelle entre partenaires.

Entreprise Tester les plans de continuité.

Réciprocité stratégique

Union européenne Construire des interdépendances équilibrées.

État Développer des actifs de négociation.

État & Coalition Mettre en commun les capacités critiques afin que chaque partenaire soit indispensable aux autres.

Entreprise Développer des actifs stratégiques propres.

Maîtrise de la décision

Union européenne Influencer les normes de confiance.

État Conserver la gouvernance des fonctions régaliennes.

État & Coalition Définir une gouvernance commune tout en préservant la souveraineté de chaque membre.

Entreprise Conserver le contrôle des fonctions vitales.

Gouvernance dynamique

Union européenne Réévaluer les dépendances stratégiques.

État Actualiser régulièrement les doctrines nationales.

État & Coalition Organiser des exercices interalliés de résilience et de continuité.

Entreprise Réaliser des audits réguliers des fonctions critiques.

Décision Héritage Janus

Les infrastructures de confiance relèvent d'un régime d'exception : leur gouvernance conditionne directement la liberté d'action des États et des organisations.

VI.5 Contre-exemple n°1 : Le mythe du « cloud souverain »

L'une des erreurs les plus fréquentes consiste à croire qu'un cloud devient souverain parce qu'il est opéré par un acteur national ou européen.

Cette approche confond la localisation avec la souveraineté.

Un cloud peut être hébergé sur le territoire européen tout en restant dépendant :

- D'architectures étrangères
- De composants étrangers
- De standards étrangers
- D'écosystèmes logiciels étrangers
- De compétences étrangères.

La doctrine Janus rappelle qu'une infrastructure n'est souveraine que si l'organisation conserve la maîtrise de sa gouvernance, de sa réversibilité et de son évolution.

La souveraineté ne dépend pas du passeport du fournisseur. Elle dépend du contrôle de l'architecture.

Analysons plus précisément le naufrage stratégique de Gaia-X :

Lancée en 2020 avec une ambition politique et industrielle inédite, l'initiative Gaia-X devait être la réponse européenne à l'hégémonie des géants américains du cloud. Elle offre aujourd'hui le retour d'expérience (retex) le plus implacable sur l'erreur qui consiste à confondre la gouvernance de forum avec la puissance architecturale.

☉ RETOUR D'EXPÉRIENCE

Sur le plan de l'orchestration politique, ce fut un succès initial incontestable. L'initiative a réussi à réunir autour d'une même table des centaines d'acteurs européens, à créer des comités de standardisation et à formaliser un catalogue de principes de confiance.

Pourtant, la confrontation avec le réel des rapports de force numériques a produit un échec stratégique majeur :

- *La perte immédiate du contrôle architectural* : En ouvrant la gouvernance de l'initiative aux filiales européennes des hyperscalers américains (Amazon, Microsoft, Google) au nom de l'ouverture économique, l'Europe a neutralisé son propre outil. Ces acteurs ont immédiatement investi les groupes de travail techniques pour neutraliser les critères d'immunité extraterritoriale les plus stricts
- *Un blanchiment de conformité (compliance-washing)* : Plutôt que de faire émerger une alternative, Gaia-X a permis aux acteurs dominants de labelliser leurs propres solutions. Les géants américains ont intégré les labels de confiance européens comme de simples options commerciales dans leurs catalogues, renforçant leur captivité sans modifier leurs architectures sous-jacentes
- *Zéro impact sur les dépendances du marché* : Après des années de réunions de comités, les parts de marché des fournisseurs de cloud strictement européens ont continué de stagner ou de reculer. Les entreprises et les administrations n'ont pas migré vers des infrastructures européennes ; elles ont continué à signer avec les hyperscalers, désormais parés d'un vernis de respectabilité européenne.

Ce retex démontre la loi fondamentale de la doctrine Janus : la souveraineté ne se décrète pas par des comités théologiques ni par des labels de conformité. Penser qu'un acteur reste souverain parce qu'il définit un standard de labellisation que ses concurrents surpuissants s'approprient est une illusion administrative. Si vous ne possédez pas le code, l'infrastructure ou le levier de contrainte économique, le propriétaire de l'architecture

gagne toujours.

VI.6 Contre-exemple n°2 : L'illusion de la puissance réglementaire

L'Europe dispose aujourd'hui d'un corpus réglementaire sans équivalent : RGPD, NIS2, DORA, AI Act, Cyber Resilience Act.

Ces textes constituent des avancées majeures.

Ils renforcent la confiance.

Ils protègent les citoyens.

Ils structurent le marché.

Ils ne créent pas, à eux seuls, de puissance.

Une réglementation n'engendre pas spontanément un point de centralité.

Elle ne rend pas les autres dépendants.

Elle ne remplace ni une capacité industrielle, ni une architecture critique, ni un standard mondial.

La doctrine Janus distingue ainsi clairement la gouvernance de la puissance.

La norme protège.

L'architecture gouverne.

La centralité crée la puissance.

Faisons le bilan factuel du RGPD, entré en application en 2018, il est le texte le plus ancien de l'arsenal législatif européen numérique encore en vigueur. Il offre aujourd'hui le recul stratégique nécessaire pour juger l'efficacité réelle de la norme.

☉ RETOUR D'EXPÉRIENCE

Sur le plan juridique, ce texte est un immense succès international. Il a imposé un standard mondial de protection de la vie privée, forçant les multinationales à modifier leurs conditions générales d'utilisation et à structurer des politiques de conformité planétaires. Pourtant, l'analyse des structures de pouvoir montre une réalité inverse :

- *Aucun effet sur les infrastructures* : Le RGPD n'a pas freiné d'un iota la concentration oligopolistique du cloud et des technologies critiques. Les acteurs dominants ont absorbé les coûts juridiques de la conformité sans que leur modèle d'infrastructure ne soit remis en cause
- *Des dépendances intactes* : Les entreprises et administrations européennes sont aujourd'hui encore plus dépendantes des architectures étrangères qu'en 2018. Le droit n'a créé aucune alternative technique ni aucun point de centralité européen
- *L'explosion des fuites de données* : C'est l'échec le plus critique. Malgré des budgets massifs consacrés à la conformité administrative, les violations de données et les attaques par rançongiciels n'ont jamais été aussi nombreuses, massives et destructrices pour le tissu économique européen.

Ce retour d'expérience démontre la thèse Janus par les faits : la conformité coche des cases juridiques, elle ne protège pas les actifs stratégiques. La loi punit ex-post ; seule la maîtrise des dépendances empêche la captivité et la rupture ex-ante.

VI.7 Cas pratique : Airbus, une centralité coalitionnelle

La doctrine Janus ne considère pas Airbus comme un simple succès industriel.

Elle l'analyse comme la création d'un point de centralité partagé. Aucun État européen n'aurait pu, seul, financer durablement une alternative crédible aux grands avionneurs américains. En mutualisant les investissements, les compétences et l'accès au marché, plusieurs États ont créé une capacité dont dépend aujourd'hui une partie

significative du transport aérien mondial. La souveraineté ne résulte donc pas ici d'une autonomie nationale, mais d'une interdépendance organisée entre alliés, capable de produire une dépendance extérieure.

VI.8 Synthèse

Les exemples précédents montrent qu'une même technologie peut conduire à des trajectoires radicalement différentes selon la manière dont elle est gouvernée.

L'approche classique cherche principalement à réduire le risque.

La doctrine Héritage Janus poursuit un objectif différent : préserver durablement la liberté de décision.

Cette distinction est essentielle.

La souveraineté numérique ne consiste pas à empêcher les dépendances.

Elle consiste à empêcher qu'elles deviennent irréversibles.

À partir de cette conviction, la doctrine peut désormais être traduite en un instrument d'aide à la décision applicable à toute organisation.

C'est l'objet du chapitre suivant, consacré à la Matrice Janus et au cadre d'action opérationnel.

Chapitre VII

GOUVERNER LES INTERDÉPENDANCES : DE LA DOCTRINE À L'ACTION

Une doctrine ne transforme le réel que lorsqu'elle modifie durablement la manière de décider.

Les chapitres précédents ont établi trois constats fondamentaux. Les dépendances ne constituent pas en elles-mêmes une faiblesse ; elles deviennent critiques lorsqu'elles retirent au décideur sa liberté d'action. Enfin, dans un environnement où les architectures, les standards et les rapports de puissance évoluent en permanence, aucune décision ne peut être considérée comme définitive.

La souveraineté doit être perçue comme un processus permanent d'adaptation.

L'objet de ce dernier chapitre est de transformer les principes doctrinaux d'Héritage Janus en une méthode de gouvernement applicable aussi bien aux institutions européennes qu'aux États et aux entreprises.

VII.1 Changer de paradigme : gouverner un portefeuille de dépendances

Pendant plusieurs décennies, les organisations ont appris à piloter des portefeuilles d'investissements, de projets ou de risques.

Le XXI^e siècle impose une nouvelle discipline : gouverner un portefeuille de dépendances.

Chaque choix technologique crée une relation durable avec un fournisseur, un standard, un écosystème, une communauté technique ou un cadre juridique. Ces relations ne sont jamais neutres. Elles déterminent progressivement les marges de manœuvre futures du décideur.

Une décision stratégique ne consiste pas à choisir une trajectoire certaine mais à préserver le plus longtemps possible un portefeuille d'options.

La question n'est donc plus :

Comment supprimer nos dépendances ?

Mais :

Comment organiser des interdépendances qui préservent durablement notre liberté de décision ?

La souveraineté devient un arbitrage permanent entre dépendances acceptables, dépendances compensées et dépendances inacceptables.

VII.2 La Matrice Héritage Janus : mesurer la liberté stratégique

Avant toute décision stratégique, le décideur ne doit pas seulement évaluer les performances attendues d'une technologie. Il doit également mesurer le degré de liberté qu'il conservera une fois cette technologie intégrée à son organisation.

La doctrine Héritage Janus distingue ainsi trois niveaux d'analyse complémentaires :

- Qualifier la nature des dépendances créées
- Mesurer leur niveau de réversibilité

- Arbitrer leur acceptabilité au regard de la stratégie de l'organisation.

La Matrice Héritage Janus constitue le premier niveau de cette démarche. Elle ne cherche pas à produire un score, mais à révéler les mécanismes par lesquels une décision technologique peut progressivement se transformer en perte de souveraineté. Elle repose sur six questions fondamentales.

Tableau 9

Les six questions fondamentales de la Matrice Héritage Janus

Question	Ce que mesure réellement la doctrine
Qui peut interrompre le service ?	Le pouvoir de coercition directe.
Qui peut accéder aux données ?	Le contrôle du patrimoine informationnel.
Qui contrôle les standards ?	Le pouvoir de définir les règles du jeu.
Qui capte la valeur créée ?	Le transfert durable de richesse, d'innovation et de compétences.
Le système est-il réversible ?	La capacité à retrouver une liberté d'action.
Possédons-nous un levier de réciprocité crédible ?	L'équilibre stratégique de la relation.

Ces six questions permettent d'identifier les dimensions selon lesquelles une dépendance peut progressivement devenir un instrument de contrainte.

Lorsqu'une seule dimension apparaît critique, le projet doit faire l'objet d'une vigilance renforcée et de mesures compensatoires adaptées.

Lorsque plusieurs dimensions convergent, le décideur n'est plus confronté à un simple risque opérationnel : il est en train de construire une dépendance stratégique.

La Matrice Héritage Janus répond ainsi à une première question essentielle :

Sommes-nous en train de créer une dépendance susceptible de réduire durablement notre liberté de décision ?

Elle ne permet toutefois pas, à elle seule, d'arbitrer un investissement. Cette décision suppose de mesurer la réversibilité de la dépendance créée.

Le levier doit produire un coût de rupture significatif pour l'autre partie. Une simple capacité de négociation commerciale ne constitue pas une compensation stratégique.

VII.3 Les indicateurs de réversibilité : objectiver la liberté stratégique

La doctrine Héritage Janus considère que la réversibilité constitue le véritable indicateur de la souveraineté-pouvoir. Une dépendance n'est pas stratégique parce qu'elle existe ; elle le devient lorsque son abandon devient économiquement, techniquement ou politiquement irréaliste.

Pour objectiver cette réalité, la doctrine introduit deux indicateurs complémentaires.

VII.3.1 Le Coût Financier de Sortie (CFS)

Le Coût Financier de Sortie (CFS) mesure l'ensemble des dépenses nécessaires pour retrouver une capacité opérationnelle équivalente après l'abandon d'une technologie ou d'un fournisseur.

Il comprend notamment :

- Les coûts de migration des données
- La réécriture ou l'adaptation des applications
- Les nouvelles licences
- Les ruptures contractuelles

- La conduite du changement
- La formation des équipes
- Les pertes temporaires de productivité.

Le CFS est exprimé en pourcentage du coût total du projet ou du patrimoine concerné.

VII.3.2 Le Délai de Bascule Opérationnelle (DBO)

Le Délai de Bascule Opérationnelle (DBO) mesure le temps nécessaire pour rétablir un niveau de service équivalent après la décision de sortie.

Il est exprimé en mois.

Le DBO traduit la capacité réelle d'une organisation à reprendre l'initiative stratégique en cas de rupture.

Une dépendance dont le coût de sortie est faible mais nécessitant plusieurs années de migration demeure une dépendance critique.

Inversement, une migration rapide mais financièrement prohibitive réduit tout autant la liberté d'action.

Le CFS et le DBO doivent donc être appréciés conjointement.

VII.4 L'Indice de Liberté Stratégique (ILS)

La combinaison de la Matrice Héritage Janus, du Coût Financier de Sortie et du Délai de Bascule Opérationnelle permet d'établir un Indice de Liberté Stratégique (ILS).

L'ILS n'a pas vocation à produire une vérité mathématique. Il constitue un indicateur de gouvernance permettant de comparer les projets entre eux, d'en suivre l'évolution dans le temps et d'éclairer les arbitrages des conseils d'administration, des comités d'investissement et des autorités publiques.

La souveraineté ne se perd presque jamais au moment où une technologie est adoptée. Elle se perd lorsque les possibilités d'en sortir disparaissent plus vite que la capacité de les reconstruire. La logique de décision devient alors la suivante :

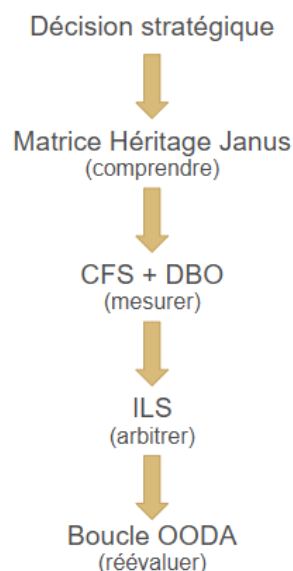


Figure VII.1 : Le processus de prise de décision stratégique

L'interprétation repose sur quatre niveaux de vigilance :

Tableau 10

Les quatre niveaux de vigilance

ILS	Situation	Décision
ILS élevé	Liberté stratégique préservée	Validation normale
ILS intermédiaire	Dépendance acceptable mais sous surveillance	Mesures compensatoires obligatoires
ILS faible	Dépendance stratégique	Arbitrage DG / Ministre
ILS critique	Captivité stratégique	Rejet ou refonte

Avec les deux indicateurs :

- CFS
 - <25 % : excellent
 - 25-50 % : acceptable
 - 50-100 % : sous surveillance
 - 100 % : dépendance majeure
- DBO
 - <3 mois
 - 3-6 mois
 - 6-12 mois
 - 12 mois

Et la détermination de l'ILS en fonction des deux indicateurs :

DBO \ CFS	<25 %	25-49 %	50-99 %	100 %
<3 mois	Excellent	Excellent	Faible	Critique
3-5 mois	Excellent	Intermédiaire	Faible	Critique
6-11 mois	Intermédiaire	Intermédiaire	Faible	Critique
12 mois	Intermédiaire	Faible	Critique	Critique

Figure VII.2 : Matrice de détermination de l'ILS

► NOTE STRATÉGIQUE

Les seuils présentés constituent des valeurs de référence. Chaque organisation peut – et devrait – les adapter à son appétence au risque stratégique, sous réserve que ces seuils soient validés au plus haut niveau de gouvernance et appliqués de manière homogène à l'ensemble des projets structurants.

L'ILS ne mesure pas une technologie. Il mesure la liberté future du décideur.

L'ILS est un indicateur de gouvernance. Deux projets de rentabilité équivalente pourront conduire à des décisions différentes si leur ILS diffère.

VII.5 La boucle OODA appliquée à la souveraineté numérique

Dans les domaines militaire, aéronautique et du renseignement, la boucle OODA (Observer – Orienter – Décider – Agir) constitue depuis plusieurs décennies un modèle de conduite reconnu pour agir dans des environnements incertains et fortement compétitifs.

La doctrine Héritage Janus adopte cette logique, mais lui donne un objet nouveau. Dans le domaine numérique, la rapidité d'exécution constitue rarement l'avantage décisif. Les architectures critiques, les infrastructures numériques ou les grands systèmes d'information évoluent selon des cycles longs. Une migration de cloud, un changement de standard ou une transformation d'écosystème peuvent nécessiter plusieurs années.

L'avantage stratégique ne réside donc pas dans la vitesse d'action, mais dans la capacité à détecter suffisamment tôt les trajectoires de dépendance pour conserver plusieurs options avant que le verrouillage architectural ne devienne irréversible.

La phase "Orienter" devient ainsi le centre de gravité de la boucle OODA appliquée à la souveraineté numérique. Toutefois, cette phase n'interrompt pas l'action. Les expérimentations, les pilotes et les déploiements progressifs se poursuivent pendant que l'organisation affine sa compréhension des dépendances. La boucle Héritage Janus privilégie l'apprentissage rapide plutôt que l'attente d'une cartographie exhaustive.

Le décideur n'observe plus uniquement les risques ou les menaces.

Il observe les dépendances.

Il ne cherche plus seulement à réagir.

Il cherche à préserver sa liberté d'action avant que les rapports de force ne deviennent irréversibles.

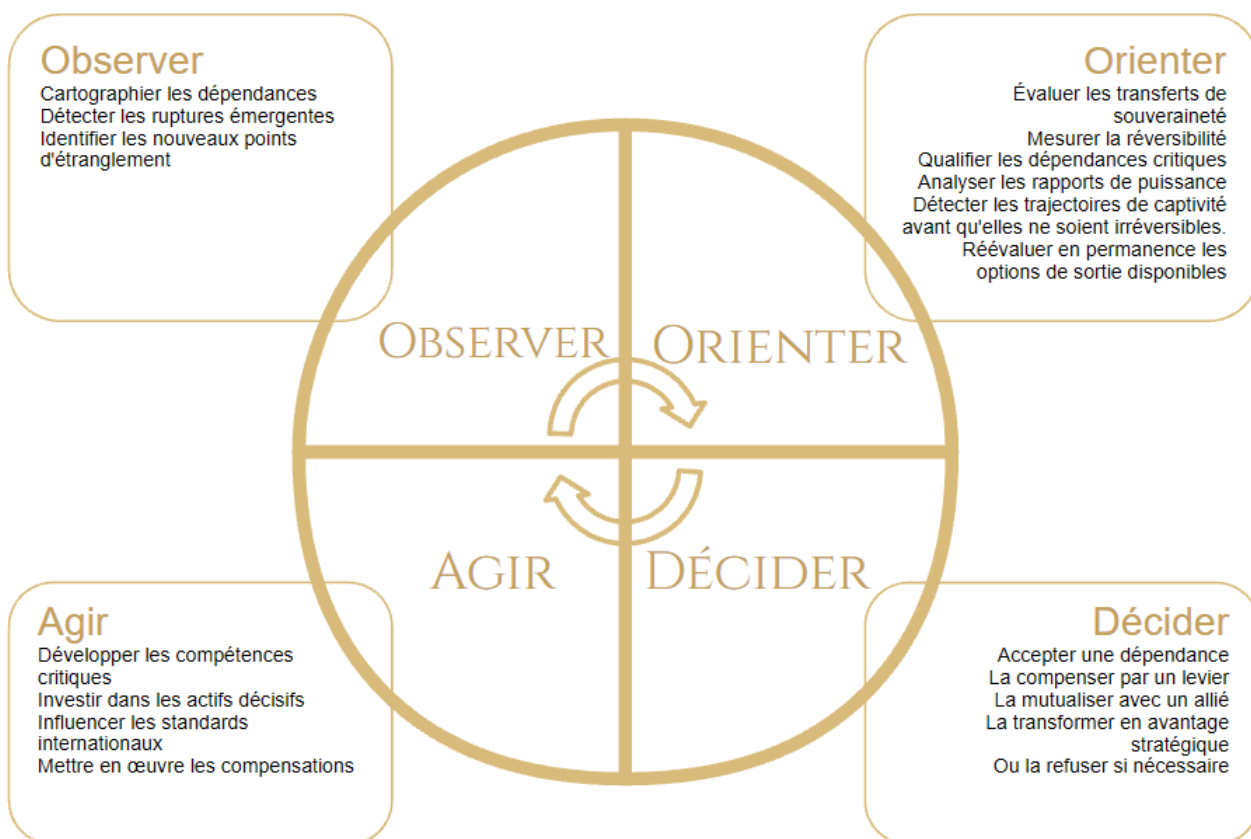


Figure VII.3 : Boucle OODA appliquée

La spécificité de la doctrine Héritage Janus ne réside pas dans la boucle elle-même. Elle réside dans ce que le décideur choisit d'observer.

Une organisation traditionnelle observe principalement :

- Les coûts
- Les incidents
- Les risques
- La conformité réglementaire.

Une organisation gouvernée selon Héritage Janus observe prioritairement :

- Les dépendances architecturales
- Les points d'étranglement
- Les standards techniques
- Les transferts de gouvernance
- Les capacités de réversibilité
- Les compétences critiques
- Les asymétries géopolitiques.

Cette différence de regard produit une différence de décision.

Il est également important de souligner qu'une orientation stratégique ne consiste pas à cartographier parfaitement le système.

Elle doit permettre d'identifier rapidement les décisions qui deviendront irréversibles.

Orienter consiste également à influencer les futurs standards avant qu'ils ne deviennent des contraintes de marché.

L'orientation ne consiste pas uniquement à analyser plus vite que les autres. Elle consiste également à influencer l'environnement dans lequel les autres devront eux-mêmes orienter leurs décisions. En participant à la définition des standards, des normes techniques, des architectures ouvertes ou des mécanismes de confiance, une organisation peut ralentir la boucle OODA de ses concurrents tout en accélérant la sienne. La souveraineté-pouvoir repose autant sur la maîtrise de sa propre décision que sur la capacité à modifier les conditions de décision des autres.

La boucle OODA n'a pas seulement pour fonction d'accélérer la décision ; elle permet également de créer une asymétrie cognitive vis-à-vis des autres acteurs du système.

Les grands fournisseurs d'infrastructures, les plateformes numériques ou les puissances normatives modifient en permanence leurs architectures, leurs standards et leurs modèles économiques afin de renforcer les dépendances de leur écosystème. Une organisation qui réévalue continuellement ses options de réversibilité perturbe cette logique de verrouillage.

Même lorsque l'exécution technique exige plusieurs années, la supériorité stratégique appartient à celui qui adapte son orientation plus rapidement que son environnement n'évolue.

La vitesse pertinente n'est donc pas celle du déploiement technologique ; c'est celle de l'apprentissage stratégique.

Dans la doctrine Héritage Janus, la vitesse stratégique ne se mesure pas au temps nécessaire pour changer de système ; elle se mesure au temps disponible pour changer d'avis avant que le système ne vous l'interdise.

VII.6 Une doctrine commune, trois niveaux de responsabilité

La stratégie d'interdépendances asymétriques ne se construit pas au même niveau selon les enjeux. Chaque niveau de décision possède une responsabilité spécifique.

L'Union Européenne

L'Union Européenne agit sur les conditions structurelles de la puissance.

Elle investit dans les capacités industrielles critiques, influence les standards internationaux, construit les infrastructures communes et organise les alliances technologiques.

Elle gouverne les écosystèmes.

Les États

Les États garantissent les fonctions existentielles.
Ils protègent les infrastructures de confiance, développent les compétences stratégiques, assurent la continuité des fonctions régaliennes et préservent la liberté politique face aux contraintes extérieures.
Ils gouvernent les intérêts fondamentaux.

Les entreprises

Les entreprises construisent la résilience économique.
Elles maîtrisent leurs architectures, développent leurs compétences critiques, préservent la réversibilité de leurs systèmes et transforment leurs savoir-faire en avantages concurrentiels. Elles gouvernent leur liberté d'entreprendre.

Ces trois niveaux ne sont ni concurrents ni substituables.
Ils constituent les trois composantes d'une même stratégie de souveraineté-pouvoir.

VII.7 Les règles d'arbitrage

La doctrine Héritage Janus conduit à une règle simple.
Une décision technologique ne doit jamais être évaluée uniquement selon son coût, sa performance ou sa conformité.
Elle doit être appréciée selon sa capacité à préserver la liberté d'action future.
Quatre situations peuvent alors être distinguées.

Tableau 11

Les quatre situations d'arbitrage

Situation	Décision doctrinale
Dépendance acceptable et réversible	Accepter et surveiller.
Dépendance critique mais compensée	Piloter activement.
Dépendance critique sans compensation	Corriger avant déploiement.
Dépendance existentielle irréversible	Refuser ou redessiner l'architecture.

Le risque n'est plus évalué par sa seule probabilité d'occurrence et ses impacts immédiats.
Il est évalué par sa capacité à réduire durablement le champ des décisions futures.

VII.8 Le devoir du décideur

La souveraineté numérique ne relève pas exclusivement des ingénieurs, des juristes ou des spécialistes de la cybersécurité.

Elle relève d'abord de la gouvernance.

Chaque investissement, chaque partenariat industriel, chaque choix d'architecture modifie les marges de manœuvre de demain.
Dans un Monde d'incertitudes, protéger son organisation contre les menaces connues ne doit plus être l'objectif principal du décideur. Il a pour mission d'empêcher que les dépendances qu'il accepte aujourd'hui deviennent les contraintes irréversibles auxquelles ses successeurs seront condamnés demain.

La doctrine Héritage Janus ne propose ni un programme de réindustrialisation, ni un nouvel arsenal réglementaire, ni une stratégie d'autosuffisance.

Elle propose un changement de perspective.
Au XXI^e siècle, la souveraineté ne se mesure plus au nombre d'actifs que l'on possède.

Elle se mesure au nombre d'options que l'on conserve lorsque survient la rupture.
La véritable puissance numérique appartient à ceux qui savent gouverner leurs interdépendances avant que celles-ci ne gouvernent leurs décisions.

La Matrice Héritage Janus, le CFS, le DBO et l'Indice de Liberté Stratégique ne constituent pas uniquement des outils d'évaluation des projets numériques. Ils traduisent un changement plus profond : l'introduction de la dépendance comme variable explicite de la décision stratégique. La doctrine ne propose donc pas une méthode supplémentaire de gestion des risques ; elle introduit une nouvelle discipline de gouvernement applicable à tout système complexe reposant sur des interdépendances.

VERS UNE THÉORIE GÉNÉRALE DE LA SOUVERAINETÉ

La doctrine présentée dans cet ouvrage est née d'un objet d'étude précis : la souveraineté numérique. Pourtant, au terme de cette démonstration, une évidence s'impose :

Le numérique n'est qu'un premier pas dans cette réflexion.

Les transformations observées dans les architectures numériques — concentration des infrastructures, contrôle des standards, dépendances croisées, pouvoir des plateformes, centralité des données — ne constituent pas des phénomènes isolés. Elles annoncent une évolution plus profonde qui concerne l'ensemble des systèmes complexes contemporains.

L'énergie, les chaînes logistiques, la finance, la santé, les ressources critiques, les infrastructures spatiales ou encore l'intelligence artificielle obéissent progressivement aux mêmes mécanismes.

Partout, la capacité d'agir dépend moins de la possession des actifs que de la maîtrise des relations qui organisent le système.

Ainsi nous pouvons émettre la définition suivante :

La souveraineté-pouvoir est la capacité durable d'un acteur à conserver sa liberté de décision malgré ses dépendances.

Cette observation conduit Héritage Janus à formuler un théorème général de la souveraineté.

THÉORÈME HÉRITAGE JANUS

Dans tout système complexe, la souveraineté d'un acteur est proportionnelle à sa capacité de gouverner les dépendances qui le relient aux autres acteurs, tout en empêchant que ces dépendances puissent être utilisées pour réduire sa liberté de décision.

Ce théorème général de la souveraineté dépasse le seul champ numérique.

Il s'applique à tout système où plusieurs acteurs interagissent au travers d'infrastructures, de normes, de ressources ou de réseaux interdépendants.

Il marque une rupture avec les conceptions classiques de la souveraineté.

La souveraineté ne résulte plus principalement de la propriété des ressources.

Elle résulte de la maîtrise des relations.

Elle ne dépend plus uniquement de ce que l'on possède.

Elle dépend de ce que l'on peut encore décider lorsque l'environnement évolue.

Corollaire appliqué au numérique

Le numérique constitue aujourd'hui l'expression la plus aboutie de cette transformation.

Les architectures numériques concentrent simultanément les infrastructures, les données, les standards, les capacités d'innovation et les mécanismes de gouvernance.

Il en résulte une conséquence opérationnelle immédiate :

► NOTE STRATÉGIQUE

Dans l'économie numérique, le pouvoir stratégique se déplace progressivement vers l'acteur qui contrôle les options de sortie des autres davantage que vers celui qui possède le plus d'actifs.

Autrement dit, la véritable source de puissance réside dans la capacité à rendre les choix des autres coûteux, difficiles ou impossibles, tout en préservant les siens.

C'est cette réalité qui fonde la stratégie d'interdépendances asymétriques développée dans cette doctrine.

Les principes de cartographie, de proportionnalité, de réversibilité, de compensation, de primauté décisionnelle, de centralité de confiance et d'interdépendance active ne sont pas des recommandations indépendantes. Ils constituent les conséquences opérationnelles du théorème général appliqué au domaine numérique.

VII.9 Une doctrine, premier jalon d'une théorie générale

La souveraineté s'apprécie désormais à l'aune de la liberté de décision qu'un acteur parvient à préserver dans un environnement interdépendant.

Cette doctrine propose une nouvelle manière d'aborder la souveraineté dans les systèmes complexes.

Le numérique n'en constitue que le premier terrain d'observation.

Les mêmes mécanismes apparaissent déjà dans les organisations, les chaînes logistiques, les infrastructures critiques, les politiques publiques ou les alliances internationales. Comprendre ces mécanismes devient une condition préalable à toute stratégie de long terme. Cette doctrine constitue ainsi le premier jalon d'un corpus plus large consacré à la gouvernance des systèmes complexes.

Les travaux qui suivront auront vocation à étendre cette grille d'analyse aux organisations, puis aux mécanismes généraux de la décision stratégique.

Si cette doctrine prend le numérique comme premier champ d'application, c'est parce que celui-ci concentre aujourd'hui les formes les plus avancées de l'interdépendance. Rien ne limite cependant son domaine de validité à cette seule sphère. Dès lors que la liberté d'action dépend de la maîtrise de relations complexes plutôt que de la seule possession d'actifs, les principes de Janus deviennent transposables aux domaines industriel, énergétique, financier, militaire ou diplomatique.

L'ambition d'Héritage Janus dépasse ainsi la souveraineté numérique : elle ouvre les fondements d'une théorie générale de la décision stratégique dans les systèmes complexes.

Bien que les analyses concernent essentiellement l'Europe, les principes d'Héritage Janus ne sont pas propres à celle-ci. Ils décrivent les mécanismes de pouvoir des systèmes numériques complexes, quelle que soit la puissance considérée.

VII.10 Proposition 1 – Pour le décideur européen

Si vous êtes responsable d'une politique européenne, votre priorité n'est pas de tout produire en Europe. Elle consiste à identifier les quelques infrastructures, standards, compétences ou technologies sur lesquels le reste du monde devra demain compter. La souveraineté européenne se construira moins par la substitution que par la création de nouvelles centralités.

Quel point de centralité voulons-nous que le reste du monde soit contraint d'utiliser dans dix ans ?

VII.11 Proposition 2 – Pour l'État

Si vous êtes responsable d'une politique nationale, votre responsabilité première est de sanctuariser les fonctions existentielles : identité, confiance, compétences, continuité de l'État et liberté de décision. Toutes les dépendances ne doivent pas être supprimées ; certaines ne doivent simplement jamais pouvoir devenir irréversibles.

Quelles fonctions de l'État ne pourraient plus être exercées si une dépendance critique était rompue demain ?

VII.12 Proposition 3 – Pour le dirigeant d'entreprise

Demain matin, commencez par une question simple : quelle dépendance acceptée aujourd'hui pourrait demain empêcher votre entreprise de changer de stratégie ? Si vous ne connaissez pas la réponse, vous avez déjà perdu une partie de votre souveraineté.

Quelle décision stratégique ne pourrions-nous plus prendre dans cinq ans à cause des choix technologiques réalisés aujourd'hui ?

Les empires du XXI^e siècle ne se construiront pas sur la possession des territoires, mais sur l'organisation des dépendances.

La souveraineté appartiendra à ceux qui sauront les gouverner plutôt qu'à ceux qui chercheront vainement à les supprimer.