

Université de Corte

Février 2018

Du renseignement  
à l'intelligence économique

Alain JUILLET

# Définition du renseignement

- Le renseignement est le moyen de se donner un avantage stratégique, économique, technique, industriel ou commercial par la connaissance individuelle et globale de l'adversaire, de son environnement et de sa manière d'agir .
- Le renseignement permet de savoir et de comprendre pour agir plus efficacement dans la conquête, la défense ou le maintien de positions compétitives ou concurrentielles
- Pour être utile et apporter des éléments essentiels au responsable en charge de la prise de décision et de la manœuvre le renseignement doit être factuel et objectif en ne prenant jamais parti.

# L'utilité du renseignement

- Depuis Sun Tzu nous savons que dans la compétition entre les Etats le renseignement est indispensable pour se créer un avantage concurrentiel défendable et durable.
- Tous les grands stratèges ont utilisé le renseignement pour définir le moment le plus favorable, le lieu le mieux adapté, les moyens les plus efficaces pour livrer bataille avec les meilleures chances de succès.
- Selon le général Beaufre il permet d'affiner chaque terme de l'équation stratégique et de réduire la marge d'incertitude:

$$S = M + H + T + \alpha$$

# Les impératifs du renseignement

Etant entendu que l'essence du renseignement est de donner une capacité d'anticipation on doit combiner deux approches :

- Travailler en temps prospectif, en temps réfléchi et en temps réel pour avoir la capacité de prévoir l'action en l'anticipant, de réaliser une action en pleine phase de préparation, ou de lancer une action en réaction aux événements
- Répondre à quatre interrogations exigeants des méthodes d'acquisition et d'analyses différentes : la situation, les capacités potentielles, les intentions des acteurs, l'alerte par déclenchement précoce

-

# La sémantique du renseignement

- On stocke des données
- On recueille des informations
- On diffuse des renseignements

# Les étapes d'acquisition du renseignement

L'acquisition du renseignement se fait en trois niveaux successifs :

- On collecte des données brutes
- On analyse des informations stockées recoupées et évaluées
- On diffuse des renseignements qui sont la synthèse des analyses précédentes

En gardant à l'esprit que 20% de toutes les informations que l'on lit, voit ou entend sont fausses par suite du mode de fonctionnement des médias.

# Les typologies du renseignement

- Le renseignement se caractérise par la qualité de sa source que l'on évalue par sa proximité de l'origine et sa fiabilité

Le renseignement s'acquière par différents moyens :

- source ouverte
- humain
- technique (ROEM, ROIM)
- mesure et signature

# Le processus de recherche

Aujourd'hui l'acquisition du renseignement se pratique par :

- La recherche et la veille de sources ouvertes, sur internet les banques de données et les réseaux sociaux, sachant que 95% des informations sont accessibles par des moyens légaux
- L'analyse des éléments recueillis en les comparant aux éléments existants pour détecter les signaux faibles ou les ruptures
- L'approfondissement des zones d'ombres par la recherche humaine permettant d'aller au plus près de la cible



# Le cycle du renseignement

C'est un cycle permanent car le dossier doit être perpétuellement complété et enrichi par les nouvelles informations recueillies.

- Définir
- Chercher
- Collecter
- Analyser
- Synthétiser

# Les étapes du renseignement

- Définition du cadre de la recherche
- Prospective pour préciser et délimiter le champ d'action
- Recherche de données
- Recoupement et analyse des données
- Approfondissement des informations
- Synthèse des informations
- Diffusion des renseignements
- Echange avec l'utilisateur.

# Renseignement vs Intelligence économique

- Depuis toujours le militaire s'est intéressé à l'économique comme moyen de pression ou comme arme pour casser l'adversaire et l'amener à reddition.
- Les blocus, embargos, sièges de chateaux ou de villes, destructions des infrastructures industrielles exigent des renseignements directement liés à leur valeur et impact économique
- L'intelligence économique est l'application civile des techniques du renseignement issues du militaire. A la différence de l'espionnage elle n'utilise que des moyens légaux.

# Définition de l'intelligence économique

## La définition française

- L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information utile aux décideurs

## Définition étatique

- L'intelligence économique consiste à développer un mode de gouvernance capable de chercher, de contrôler, et d'utiliser l'information stratégique utile. Sa finalité est la compétitivité, la sécurité et la pérennité de l'économie nationale et des entreprises sensibles

# Les composants de l'intelligence économique

L'intelligence économique comprend l'anticipation, la protection de l'information et l'influence

- L'anticipation utilise la veille qui peut prendre différentes formes (environnementale, juridique, concurrentielle, technologique, commerciale, comptable et financière), mais qui est toujours au service d'une stratégie
- La protection de l'information et de l'ensemble des savoir faire et des actifs stratégiques appartenant à une organisation qu'ils soient numériques, physiques ou matériels
- La communication d'influence offensive et défensive ainsi que le lobbying

# L'histoire de l'intelligence économique

On en trouve une première référence chez Sun Tzu

Elle a été pratiquée par

- les vénitiens au moyen âge
- Les anglais pendant 400 ans
- Les japonais après la seconde guerre mondiale
- Les soviétiques face aux USA
- Les américains depuis sa définition par Michael Porter en 1984

# L'évolution du concept

- Japon et Union soviétique : Veille agressive sur l'information formelle et informelle concernant l'industrie, les sciences et les technologies essentiellement réalisée par l'Etat
- Etats-Unis : Pratique d'une intelligence économique focalisée sur les concurrents et réalisée par l'Etat et les entreprises
- Royaume Uni : renseignement sur le monde des affaires focalisé sur les concurrents et les marchés réalisée par l'Etat et les entreprises
- France, Scandinavie : intégration dans l'intelligence économique du social, de la culture , de l'environnement, et des technologies

# Le cycle de l'information

Adapté du cycle du renseignement Il est permanent et en quatre étapes :

- Décider : définir les axes stratégiques, lancer des actions
- S'organiser (sur la base des axes sélectionnés) : identifier les besoins en informations, repérer les sources, sensibiliser et solliciter les informations
- Rechercher : recueillir, sélectionner, regrouper, synthétiser
- Exploiter : valider , diffuser, utiliser

A chaque étape il faut repérer les informations sensibles, attribuer des niveaux de confidentialité, vérifier la sécurité de l'information



# Le cycle de l'intelligence économique

- Cadre de la recherche
- Prospective
- Recherche
- Traitement
- Analyse
- Synthèse
- Diffusion
- Protection

# Modes de fonctionnement

Au delà de la maîtrise nécessaire et du contrôle de l'ensemble du processus d'acquisition, de traitement et de diffusion de l'information existante et disponible, ceci requiert :

- La définition de la taille de la recherche
- Le contrôle et la gestion des sources d'informations par validation de l'identité numérique ou pas de l'émetteur et du récepteur afin de les qualifier et de les évaluer
- La compréhension des contenus pour optimiser l'analyse
- L'utilisation d'outils techniques adaptés et performants
- le partage de l'information pour en fixer la pertinence
- La mise en place d'un dispositif de sécurité efficace

# Les sources internes

- Les documents internes
- Les fichiers
- Le personnel
- Le traitement des demandes externes
- L'expérience
- Les lieux de convivialité
- Les réseaux sociaux de l'entreprise

# Les sources externes

- Internet
- Les partenaires amont et aval
- Les institutions
- Les manifestations
- Les réseaux professionnels
- Les experts
- Les documents des concurrents
- Les sources fortuites

# La sécurité

- La pratique du renseignement montre que nous pouvons être la cible de concurrents utilisant tous les moyens pour acquérir des informations utiles à leur compétitivité.
- Il est évident qu'on ne peut tout protéger. Il faut faire une analyse approfondie pour décider ce que l'on veut et doit protéger en le hiérarchisant
- Au delà des règles de sécurité et des processus de classification il faut sensibiliser et former les salariés afin de les convaincre : la sécurité est le problème de tous car la moindre faille aura un impact sur la pérennité de l'emploi et de l'entreprise.

# La protection de l'information

- 20% de l'information publiée ou transmise est fausse
- Les mêmes outils peuvent être utilisés pour maîtriser le processus, le détruire, ou entrer de fausses informations dans le circuit
- Tous les outils ont des défauts et des failles permettant aux experts extérieurs d'y rentrer et de tenter d'en prendre le contrôle
- La sécurité implique de protéger les flux et le stockage des données, des informations et des renseignements
- Parmi les 100 plus grandes puissances financières mondiales il y a moins de 50 Etats.

# Les risques classiques

En dehors de l'incendie les risques majeurs sont

- L'intrusion
- Les outils nomades
- Les stagiaires
- Les visites d'entreprises
- Les salons professionnels
- Les moyens de transport
- L'hébergement

# Les risques spécifiques

Chaque entreprise étant unique présente des risques qui lui sont propres :

- Les compétences clés et les savoirs-faire
- La recherche, la création et l'innovation
- Les relations d'affaires
- Les publications non maîtrisées
- L'image et l'e-reputation
- Le risque numérique



# L'art de l'influence

- L'Influence est la capacité de changer l'état ou la perception de quelque chose sans exercer une autorité ou une pression sur l'entreprise concernée ou sur son Etat.
- Aujourd'hui une bonne stratégie est nécessaire mais n'est pas suffisante. Il faut y ajouter une communication explicitant votre stratégie de création de valeur
- Le cycle de l'information doit être suivi d'actions d'influence et de contre influence face à des concurrents utilisant des outils et techniques indirectes pour réduire ou détruire l'efficacité de votre stratégie
- L'émotionnel et les réseaux sociaux sont les meilleurs vecteurs.

# L'influence

Le processus d'influence offensif ou défensif implique de:

- Anticiper le besoin pour définir les moyens et les cibles
- Identifier les processus de décision et les leaders d'opinion
- Définir une stratégie répondant à la problématique
- Construire une action multicibles et pluridisciplinaire
- Avoir une communication claire et maîtrisée

# 10 règles pour la gestion de l'intelligence économique dans une entreprise

1. Définir les besoins en information
2. Collecter les informations par sources ouvertes
3. Collecter les informations informelles
4. Evaluer et analyser les informations recueillies
5. Envoyer l'information au bon destinataire, au bon moment, et sous la forme appropriée

# 10 règles pour la gestion de l'intelligence économique dans une entreprise

6. Mesurer la satisfaction des cibles
7. Protéger les données sensibles et les savoir faire
8. Influencer l'environnement
9. Bannir les attitudes naïves sans tomber dans la paranoïa. Il faut avoir une attitude pragmatique, réaliste et opérationnelle
10. Obtenir l'appui des salariés

# Le futur de l'intelligence économique

- L'intelligence économique jouera pour les 50 prochaines années le rôle joué par le marketing durant les 50 dernières pour se créer un avantage concurrentiel défendable et durable
- Il y a encore plein de choses à découvrir sur le potentiel de cette discipline transversale en interne et externe
- Des chercheurs travaillent sur des applications dans le juridique, d'autres sur l'intelligence sportive ou le tourisme. Dans chaque cas la méthode est efficace et montre l'intérêt de sa pratique.