

Anticipation, identification, prévention et gestion des risques par l'Intelligence Economique.

Nathalie Iffam, diplômée de l'EPSCI - Groupe ESSEC, Ingénieur d'Affaires Junior chez I-Tracing
niffam@i-tracing.com • I-Tracing • 4 avril 2008

Le 11 décembre dernier était organisé par Forum ATENA un évènement portant sur le thème de l'Intelligence Economique (IE), et plus particulièrement sur les dimensions avantage concurrentiel et outil de performance de l'IE. Lors de cet évènement, Jean-Marc Beignon, consultant et formateur en Intelligence Economique, a lancé l'atelier Intelligence Economique du forum Aténa, et a annoncé l'organisation d'un évènement majeur à venir. Ce fut chose faite : une conférence débat portant sur l'Intelligence des Risques s'est déroulée le vendredi 4 avril dernier, à l'ISEP (Institut Supérieur d'Electronique de Paris), dans les prestigieux locaux de l'Institut Catholique de Paris¹.

Des intervenants de marque se sont succédés pour présenter le concept d'Intelligence des Risques, développé par M. Bernard Besson, avec des exemples concrets d'application. Ainsi avons-nous eu le plaisir d'écouter M. Daniel Rouach s'exprimer sur le rôle des réseaux dans des démarches d'Intelligence Economique, M. Bernard Besson exposer l'Intelligence des Risques et ses exemples d'application dans les entreprises, et enfin M. Robert Longeon présenter la manière dont est mise en œuvre l'Intelligence des Risques au CNRS.

S'en est suivie une table ronde animée par André Added, Président de l'Institut Français de l'Intelligence Economique (IFIE), et les intervenants présents.

Mais cette conférence n'aurait pas été ce qu'elle était sans l'impitoyable chouette de M. Peliks, Responsable de l'Atelier Sécurité, maître du temps et de la conférence, et sans le jeu de tirage au sort, lors duquel ont été mis en jeu les ouvrages : « L'Intelligence des Risques », de M. Bernard Besson et Jean-Claude Possin, et « Cohérences et Incohérences » de M. Jean-Marc Beignon.

Compte-rendu détaillé.

Organismes partenaires :



¹ Rappelons que c'est Edouard Branly, le père de la télécommunication, qui a souhaité dans son testament en 1940, que soit créée une école au-dessus de son laboratoire de recherche, transformé en musée. C'est grâce à la Seconde Guerre Mondiale que les volontés exprimées dans son testament seront exaucées, et que l'ISEP naîtra.

La Network Intelligence

DANIEL ROUACH

Quand Daniel Rouach va confronter la théorie à la pratique de l'Intelligence Economique auprès des entreprises françaises, il demande à un grand industriel français ce qu'est pour lui l'Intelligence Economique. Ce grand industriel lui répondra qu'il s'agit pour lui de "l'Intelligence des Réseaux" : dès qu'il a besoin d'une information stratégique, il téléphone à la "bonne personne" et obtient immédiatement l'information qu'il recherche, cette information étant le plus souvent une formation dite « grise »². C'est cette réponse qui nourrira la réflexion de Daniel Rouach sur l'Intelligence Economique, et plus exactement, sur le rôle de l'animation des réseaux.

Les piliers de la réflexion menée par Daniel Rouach reposent sur les principes suivants :

1) **la multiplicité et l'étanchéité** : il existe une multitude de réseaux, et nous nous trouvons tous au centre d'un réseau. C'est le principe de la diversité, la multiplicité des réseaux. Tous ces réseaux peuvent être isolés les uns des autres, il s'agit de l'étanchéité des réseaux. Le networker champion sera celui qui réussira à multiplier les réseaux auxquels il appartient, tout en franchissant la barrière de l'étanchéité.

2) **la surface d'accroche et cycle de vie des contacts**: lorsque l'on connaît quelqu'un, on connaît cette personne dans un domaine. Il s'agit ici de la surface d'accroche. L'excellent Networker sera celui qui saura rencontrer cette personne sur un autre domaine que le domaine initial. Les contacts ont eux aussi un cycle de vie:

- Contact Embryonnaire
- Contact Ponctuel
- Contact Permanent
- Contact Permanent depuis des années

Les excellents networkers seront ceux qui réussiront à garder le contact, et qui sauront donner le bon signe au bon moment pour pérenniser la relation. Ils n'ont pas l'amnésie des réseaux.

3) **Envoi de signaux faibles/forts** : c'est la conséquence logique du cycle de vie des contacts. Il s'agit de garder le contact.

4) **Hiérarchisation des réseaux** : elle se fait suivant les objectifs poursuivis. On ne priorisera pas tout le temps le même réseau suivant ses buts.

5) **Facteur temps** : la construction d'un réseau, le networking, s'inscrit dans le temps et la durée.

Enfin, il est important que les contacts soient pérennes, et cela suppose quelques mots clés à retenir lorsque l'on cherche à bâtir son réseau :

- **la réciprocité** : un réseau marche grâce aux services que l'on peut se rendre mutuellement, sur le principe de l'échange
- **la générosité** : elle permet l'échange, et l'établissement de relations saines. Cela va de paire avec la bienveillance.
- **le cordon ombilical** : cela implique tout simplement que lorsque l'on connaîtra une personne, on la connaîtra toujours.

² Il existe une classification de l'information : les informations blanches sont celles qui sont accessibles par tous, les informations grises sont celles qui sont destinées à un public restreint, l'information noire enfin est l'information strictement confidentielle, dont l'obtention se fera nécessairement de manière illégale.

L'Intelligence des Risques

BERNARD BESSON

Qui parle d'Intelligence Economique parle nécessairement de Knowledge Management, de patrimoine informationnel, et donc de protection de l'information. Ce sont donc les thématiques de la sécurité de l'information qui sont ici abordées, mais la sécurité n'est pas une fin en soi, et doit s'inscrire dans une politique de gestion des risques globale. C'est de cette notion dont Bernard Besson, chargé de mission auprès du Haut Responsable de l'Intelligence Economique, M. Alain Juillet, est parti pour développer le concept de l'Intelligence des Risques.

Il convient tout d'abord de se rappeler que l'Intelligence Economique, c'est 4 fonctions essentielles :

- **La mémoire** : il s'agit de la mémoire des savoirs, et des savoir-faire. L'IE, dans ce cadre, c'est poser les bonnes questions, transformer les informations orales en informations écrites, afin que celles-ci restent dans l'entreprise, et soient réutilisables, soit pour maintenir l'activité de l'organisation, soit pour l'améliorer. Ces savoirs doivent pouvoir se transformer en connaissances actionnables.
- **Les réseaux** : dans la lignée de l'intervention de D.Rouach, il s'agit de penser l'IE comme un système humain et un système d'information. L'entreprise doit pouvoir mettre en place une intelligence des réseaux en cartographiant ses réseaux existants par exemple.
- **Un moyen d'influence** : de manière logique, les entreprises doivent pouvoir se servir de l'IE comme d'un moyen pour influencer leur environnement (juridique, économique, réglementaire, etc), dans un sens qui leur sera favorable.
- **La protection contre les risques** : un risque est tout ce qui peut altérer la performance de l'entreprise. Il convient donc de mettre en place une véritable Intelligence des Risques.

Aujourd'hui, les entreprises font face à toutes sortes de risques, que l'on peut regrouper sous 4 catégories :

- **les risques de sécurité** : ils font référence aux accidents qui peuvent survenir,
- **les risques de sûreté** : ils relèvent de la malveillance humaine, du sabotage, etc.
- **les risques environnementaux** : ils concernent tout ce qui peut arriver en termes de tremblements de terre, de cataclysmes, etc,
- **les risques managériaux** : ce sont les risques liés à l'amnésie du savoir, des savoir-faire, les risques financiers, les risques clients, etc.

Il s'agit donc pour l'entreprise non pas de maîtriser tous ces risques, mais de les prévenir en amont. Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir **une vision globale** du risque sécuritaire, **le risque sécuritaire global** étant la somme de tous les risques cités ci-dessus, et d'appliquer une **criticité pondérée des risques**. La reconnaissance des risques encourus est un préalable nécessaire pour la définition et la mise en place d'une politique de sécurité ; c'est l'Intelligence des risques. De ce fait, l'Intelligence des Risques devient à la fois un vecteur défensif de l'Intelligence Economique, mais aussi un vecteur prospectif.

L'Appréciation des Risques au CNRS

ROBERT LONGEON

Le CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique) regroupe 12 000 chercheurs, 14 000 ingénieurs, et 3 Milliards d'Euros de budget par an, dont 1/6 sont des ressources propres. C'est la première institution publique en termes de dépôts de brevets, et du fait de son activité, de nombreux risques pèsent sur le CNRS, qu'ils soient d'ordre environnemental, ou bien de l'ordre des attaques volontaires.

Protéger le patrimoine informationnel du CNRS est devenu une priorité, car les enjeux sont considérables : en effet, il s'agit avant tout de **protéger les intérêts fondamentaux de la nation**; les enjeux sont la défense (maintien de la capacité de nos systèmes de défense), technologique (maintien de notre avance technologique vis-à-vis de la concurrence étrangère), et aussi le contre-terrorisme (lutte contre la prolifération des armes de destruction massive). Pour ce faire, **Robert Longeon**, chargé de mission pour la sécurité au CNRS, nous présente la démarche que le CNRS a adoptée dans cette perspective. Il s'agit d'une véritable Intelligence des Risques, qui se construit en plusieurs étapes:

Etape n°1 : La reconnaissance et la classification des risques

Le CNRS a reconnu trois types de menaces distinctes :

- les menaces d'origine naturelle,
- les menaces d'origine environnementale et
- les menaces d'origine humaine. Il faut cependant distinguer dans les menaces humaines volontaires les véritables actes de malveillance, et les transgressions, qui n'ont pas pour but de porter préjudice à l'organisation.

Suivant cette classification, le CNRS a recensé tous les types d'accidents, d'attaques, en leur donnant leurs noms, ce recensement étant un préalable nécessaire à l'établissement d'une politique de sécurité.

Dans ce contexte, le système d'information est l'outil qui permet la gestion de la multitude d'informations générées par le CNRS. Il est donc aisé d'en saisir l'importance, et plus encore, de la nécessité de le protéger.

Etape n°2 : Définition d'une politique de Sécurité des Systèmes d'Information (SSI)

La SSI doit garantir 3 objectifs :

- la disponibilité de l'outil de travail
- l'intégrité des données qui sont dans le système
- la protection des données sensibles.

De là, le CNRS s'applique pondérer les risques, à en faire une analyse critique, pour définir les moyens qui doivent être mis en oeuvre afin de remplir les 3 objectifs de la SSI.

Etape n°3 : Mise en oeuvre de la SSI

La SSI fait naturellement face à des difficultés de gestion particulières, le plus difficile étant d'évaluer les conséquences lorsqu'un risque se concrétise par une attaque. Il est donc nécessaire d'avoir des méthodes de gestion spécifiques, qui permettront de piloter la SSI.

De nouveaux outils de gestion ont vu le jour, et le CNRS a mis en place des Tableaux de Bord. Il s'agit d'un véritable outil de pilotage, qui permet d'avoir une vision globale des risques, et de l'efficacité des moyens mis en oeuvre pour les maîtriser/prévenir. Ils ont une véritable vertu décisionnelle, car ils sont applicables tant au niveau stratégique de l'entreprise, qu'au niveau le plus opérationnel.

Ces Tableaux de Bord sont nourris par une cartographie des risques établie, et vont eux aussi en retour pouvoir nourrir cette cartographie. Cela passe donc nécessairement par la mise en place d'indicateurs spécifiques, pertinents et fiables. Les retours d'expérience contribuent à l'amélioration constante de l'appréciation des risques et de l'efficacité de la politique SSI, et le CNRS devient une véritable organisation apprenante.

La Parole aux Partenaires

ANDRE ADDED - IFIE & MAHARI RAMASINDRAIBE, PIERRE ALFONSI, MANUEL ORTIZ - ALMA CONSULTING GROUP

- **André ADDED – IFIE (Institut Français de l’Intelligence Economique)**

André ADDED est le fondateur de l’IFIE, et est avant tout un entrepreneur. Il a découvert l’Intelligence Economique grâce au cercle IE du MEDEF, et aussi grâce à M. Bernard BESSON. Il s’est intéressé au concept de management par l’Intelligence Economique, et a animé divers ateliers sur le sujet.

Mais il s’est aperçu que malgré les idées reçues, les Grandes Entreprises ne mettaient pas forcément en place de management par l’Intelligence Economique, notamment à cause de la culture française dans laquelle le partage de l’information reste tabou. C’est ainsi qu’il a eu l’idée de créer l’IFIE, dont les activités principales sont de :

- sensibiliser les entreprises à l’Intelligence Economique et ses pratiques
- former les entreprises aux outils et méthodes existants.

Contact :

André ADDED : andre.added@gif.fr – 01 55 34 35 94

- **Mahary RAMASINDRAIBE, Pierre ALFONSI, Manuel ORTIZ - ALMA CG**

Alma Consulting Group est un cabinet de conseil qui intervient dans le domaine de l’Intelligence des Risques au niveau de la gestion de l’innovation et de la recherche, à l’échelle européenne. La cabinet apporte des financements et des partenariats technologiques aux entreprises, pour pouvoir réduire les risques liés à l’innovation, que sont l’incertitude et la réversibilité par exemple.

Les partenariats technologiques sont un excellent moyen pour réduire les risques au niveau de la recherche amont, et de la recherche finalisée, mais aussi pour réduire les coûts. C’est ainsi que le projet **Secure Force**, dans le domaine de l’Intelligence Européenne, mandaté par la Commission Européenne, a vu le jour et a pour but :

- d’encourager la participation des PME dans les projets de recherche collaboratifs européens
- d’identifier et de disséminer les bonnes pratiques

Secure Force se décline en 4 phases :

- **Diagnostiquer** : il s’agit de réaliser un audit et un diagnostic complet des PME
- **Informer** : il s’agit de présenter les opportunités de financement, et de former aux procédures de soumission et de coordination des projets Européens et nationaux
- **Analyser** : il s’agit d’identifier et analyser les besoins en R&D, ainsi que les bonnes pratiques
- **Accompagner**

Contacts :

Mahary RAMASINDRAIBE : maramasindraibe@almacg.com – 06 29 54 19 09

Pierre ALFONSI : palfonsi@almacg.com – 06 21 39 75 57

Table Ronde

ANIMÉE PAR ANDRE ADDED, AVEC LES INTERVENANTS ET LES ORGANISATEURS DE LA CONFÉRENCE DÉBAT :

Question n° 1 : Les journalistes dans la presse nous rapportent une image d'une Intelligence Economique très active, qui est un peu destructrice, et en dehors de la légalité. Qu'en pensez-vous?

Réponse de M. Besson et Beautier : Tout d'abord, l'Intelligence Economique doit être prise dans son acception française, qui est complètement différente de l'Economic Intelligence américaine, référant elle à l'espionnage. L'Intelligence Economique en France se pratique dans un cadre strictement légal. La notion d'éthique est primordiale, et l'on rejoint ici les débats similaires portant sur la bioéthique.

Il est également important de noter ce n'est pas la crédibilité de l'auteur qui qualifie l'Intelligence Economique, mais bien le caractère légal ou non. Aujourd'hui, les journalistes ne s'informent pas réellement, et il est regrettable que cela transparaisse dans la presse, et influe sur les lecteurs.

Question n°2 : Aujourd'hui, le débat sur l'Ecologie a une envergure plus que nationale, c'est un enjeu mondial. Les citoyens sont sollicités par les campagnes faites en la faveur, et des solutions techniques existent pour rendre la consommation plus écologique. Le problème est qu'elles ne sont pas forcément mises à disposition des citoyens. Est ce que le gouvernement pourra mettre en place une "Intelligence Politique" qui permettra alors à une véritable Intelligence Ecologique de s'installer?

Réponse de M. Besson : De telles solutions commencent déjà à voir le jour. Ainsi avons-nous déjà mis en place en France un pôle de compétitivité sur l'écologie, où les pratiques de l'Intelligence Economique ont permis de faire émerger l'idée de raffineries vertes qui évolueraient en fonction de l'environnement. Cela n'a été possible qu'avec l'Intelligence Economique, et plus encore, avec une intelligence collective avec les citoyens.

Question n°3 : Quel est le rôle de l'Intelligence Economique dans les problèmes d'approvisionnement d'énergie, avec les risques que cela comporte (risque de sûreté)?

Réponse de M. Besson : Le problème que nous abordons ici touche à la gestion du complexe. Tout le monde n'a pas la même lecture du monde, des événements, et tout le monde n'a pas les mêmes croyances. Les économies occidentales ont leur propre façon de voir les choses, et c'est avant tout un problème de culture.

Réponse de M. Beignon : Cela touche aussi à la problématique de la formation sur les risques qui existe en France, et à la différence qu'une vision de gestion des risques par l'Intelligence Economique apporte.

Question n°4 : Notre entreprise traite des informations consommateur toute la journée. Une des problématiques majeure et très opérationnelle à laquelle je fais face est le coût de traitement. Ainsi

est-il plus cher de traiter l'information à l'intérieur de l'espace Schengen, avec les réglementations, la CNIL, etc, qu'en dehors de cet espace. De plus, la majorité de nos concurrents se trouvent en dehors de cet espace. Comment fait-on pour rester compétitif dans ce contexte?

Réponse de M. Besson : Un des premiers points à remarquer est que lorsque l'on externalise ses bases de données, on perd un peu de son Intelligence Economique, de sa mémoire. On contrôle moins ses informations, et de ce fait on accroît les risques.

Réponse de M. Beautier : Il y a aussi une question de confiance qui entre en jeu. En effet, les systèmes de réglementations et la CNIL permettent d'accorder un véritable crédit à ces informations.

Question n° 5 : Où en est-on aujourd'hui au niveau des méthodes de politique de gestion de Sécurité des Systèmes d'Information, telles EBIOS?

Réponse de M. Longeon : Le CNRS travaille actuellement sur ces questions afin de simplifier les méthodes existantes, car l'important est que les entreprises se l'approprient. Aussi nous posons-nous la question de l'opérabilité des ces méthodes dans les PME/PMI.

Question n°6 : Y aura-t-il demain des diplômes et des métiers sur la Sécurité de l'Information?

Réponse de M. Longeon : La conscience que l'enjeu est l'information commence à bien s'établir. Aussi avons nous déjà une revue au CNRS qui s'intitule la Sécurité de l'Information.

Réponse de M. Beautier : La loi du 06.09.04 a déjà apporté les prémices. On ressent les besoins dans ces métiers, et nous allons vers un développement accru.

Réponse de M. Besson : Aujourd'hui, il existe des RSSI, Responsables de la Sécurité des Systèmes d'Information, et ce sont les seuls dont la fonction définit la responsabilité. Ils sont parties prenantes de l'Intelligence collective, et ce qui est dommage, c'est qu'ils font face au problème des budgets marginaux.

Question n°7 : L'Intelligence Economique est système de gouvernance. Comment peut-elle éviter tous les conflits auxquels on fait face dans le contexte de modes de management différents?

Réponse de M. Possin : L'Intelligence Economique est un cycle de questions-réponses, c'est aussi la mémoire et les réseaux.

Question n°8 : Dans la presse, on parle beaucoup d'ECHELON, et des informations grises/noires. Quel est le pourcentage du patrimoine informationnel d'une entreprise qui est intercepté?

Réponse de M. Longeon : Il existe un parallélisme avec la sismologie, qui est l'écoute des signaux sismiques. La personne qui a mis en place ce système au CNRS s'est vue proposée une place par les américains à l'université de Stanford, mais elle a refusé. Mais ils ont quand même réussi à la débaucher en proposant à son mari un poste de directeur informatique... à Stanford, poste qu'il a accepté!

Réponse de M. Beignon : Trop d'entreprises ne se protègent pas assez. Par exemple, si on ne protège pas ses sites, Google peut permettre de récupérer des documents.

Question n°9 : Aux Etats-Unis, il existe une entreprise qui paie très cher les personnes détentrices d'informations stratégiques, et le site internet est très lucratif, puisque beaucoup d'entreprises les paient pour obtenir ces informations. Quid en France?

Réponse collective : En France, ce site se heurtera au problème de la légalité. Mais plus encore, ce sont les personnes qui accepteront de fournir ces informations stratégiques et d'en être payées qui prendront un gros risque, et qui seront elles aussi inquiétées.

Question n°10 : Dans les formations initiales en France, comment se prépare-t-on pour affronter l'Asie?

Réponse de M. Besson : L'Asie a développé un fort avantage depuis des siècles, puisque c'est l'économie du savoir, de la connaissance. Ils connaissent le jeu de Go depuis l'Antiquité, et ont intégré la philosophie du jeu, qui consiste, non pas à tuer l'ennemi comme aux échecs, mais à l'encercler de manière à le maîtriser. Néanmoins, la France est consciente des nouveaux enjeux qui se dessinent, et les réflexions sont déjà bien entamées.