

DOSSIER

Renseignement économique et entreprise : entre opportunités et menaces

P. 8

3 questions à...

Trois questions
de Cédric Lewandowski
à Geoffroy Roux de Bézieux

P. 4

Le renseignement
économique

Alain Juillet

P. 13

L'intelligence
économique,
clé stratégique
pour un secteur
énergétique
en mutation

Émile Pérez

P. 22



CDSE.FR

Président	Cédric Lewandowski
Directrice générale	Anne Girond
Contact	01 72 31 73 18 contact@cdse.fr 161 boulevard Haussmann 75008 Paris



REVUE-SECURITE-STRATEGIE.FR

Directeur de la publication	Cédric Lewandowski
-----------------------------	--------------------

Directeur de la rédaction	Florent Janssen
---------------------------	-----------------

Membres du Comité de rédaction	Antoine Bart, <i>Vinci</i> Alain Belleface, <i>Vinci</i> Christophe Caussin, <i>Alstom</i> Éric Davoine, <i>Axa</i> Thierry Delville, <i>Capgemini</i> Jean Garcin, <i>Manpower</i> Anne Girond, <i>CDSE</i> Arnaud Kalika, <i>Meridiam</i> Anne Picot-Périer, <i>Eviden-Atos</i> Florian Seychal, <i>Vallourec</i>
--------------------------------	--

Création graphique	Aurélien Alder . San Emeterio reflexiongraphique.fr / com
--------------------	---

Crédit photos	©Antoine Chéreau ©Shutterstock ©iStock
---------------	--

Impression	Arcane
------------	--------

Prix numéro papier	18€ / numéro
--------------------	--------------

Disponible en ligne	Site Internet de la revue : revue-securite-strategie.fr Abonnement 30€ Cairn : cairn.info/revue-securite-et-strategie.htm 18€ par numéro / 5€ par article
---------------------	---



Revue des directeurs sécurité-sûreté, *Sécurité & Stratégie* présente les problématiques relatives à la sécurité d'entreprise, du monde économique et à la gestion des risques. C'est un espace d'échanges et de réflexions pour les acteurs publics et privés.

Les articles signés expriment l'opinion des auteurs et non celle de la revue *Sécurité & Stratégie* et du CDSE. Tous droits de reproduction, même partielle, par quelque procédé que ce soit, sont réservés pour tous pays.

3 questions à...

TROIS QUESTIONS
DE CÉDRIC LEWANDOWSKI
À GEOFFROY ROUX DE BÉZIEUX

DOSSIER

Renseignement économique et entreprise : entre opportunités et menaces

- P. 10** L'ACTION DE LA DGSI EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE
Responsable de la protection économique de la DGSI
- P. 13** LE RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUE
Alain Juillet
- P. 17** INTELLIGENCE ET RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUES : UNE PRATIQUE STRATÉGIQUE AU SERVICE DE L'ENTREPRISE
Richard Autain, Sébastien Duquenne
- P. 22** L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, CLÉ STRATÉGIQUE POUR UN SECTEUR ÉNERGÉTIQUE EN MUTATION
Émile Pérez
- P. 25** L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE AU SEIN DU GROUPE ORANGE : UNE STRATÉGIE COLLABORATIVE POUR RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ
Fabienne Thébault, Yves de Salins, Céline Tréguer
- P. 30** LE RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUE DANS LE SECTEUR PRIVÉ : LE NÉCESSAIRE RESPECT D'UN CADRE ÉTHIQUE ET JURIDIQUE EXIGEANT
Emmanuel Pitron
- P. 35** LES COMPÉTENCES CLÉS D'UNE MISSION DE RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUE
Nicolas Moinet
- P. 40** INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS DANS LES SECTEURS STRATÉGIQUES : NOUVEL ANGLE MORT DE LA VEILLE ÉCONOMIQUE DES ÉTATS
Lucien Montardi

Som- maire

Affaires internationales

SÉCURITÉ ET STRATÉGIE
DANS LA PÉNINSULE CORÉENNE :
ENJEUX ET PERSPECTIVES
Arnaud Leveau

Une carte à la Une

LES CÂBLES SOUS-MARINS
AU CŒUR DES STRATÉGIES HYBRIDES
Bertrand Lachal, Clara Dawe Coz
Emma Chesnais

Cygne noir, tendances et signal faible

ANTICIPATION ET GESTION
D'UNE CATASTROPHE NATURELLE
À TRAVERS LA SÉRIE NETFLIX
LA PALMA, DIFFUSÉE DEPUIS
DÉCEMBRE 2024
Zohra Bouchenak

Hors-champ

RENSEIGNEMENT
ET RÉSILIENCE
Alain Meininger

Actualités du CDSE

3 livres dans l'actualité

CHARLES PASQUA. DANS
L'OMBRE DE LA RÉPUBLIQUE
Pierre Manenti

L'HEURE DES PRÉDATEURS
Giuliano da Empoli

GÉOPOLITIQUE DE L'INGÉRENCE
RUSSE : LA STRATÉGIE DU CHAOS
Christine Dugoin-Clément

Les compétences clés d'une mission de renseignement économique



NICOLAS MOINET

Professeur en intelligence économique à l'Institut d'administration des entreprises de Poitiers

Nicolas Moinet est un praticien-chercheur en intelligence économique. Professeur des universités à l'IAE de Poitiers, il est un des cofondateurs de l'École de Pensée sur la Guerre Économique. Il est également chercheur associé au Centre de Recherche 451 de l'École de Guerre Économique.

Il a été auditeur de l'Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice (INHESJ devenu IHEMI) ainsi que de l'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale (IHEDN). Il est réserviste citoyen dans la Gendarmerie Nationale sur les questions de sécurité économique.

Auteur d'une vingtaine d'ouvrages et d'une centaine d'articles, il collabore régulièrement avec le magazine *Diplomatie* sur les questions de renseignement et d'influence.

Aide à la décision, **le renseignement est une praxis qui vise l'action juste afin de gagner en agilité dans un environnement hostile.** Pour un responsable sûreté, le renseignement économique doit permettre plus spécifiquement d'anticiper et de parer les menaces par une surveillance de l'environnement concurrentiel, géopolitique et sociétal, sur de multiples échiquiers, pas toujours visibles, et qui interagissent les uns avec les autres. Autrement dit, la vigilance va devoir s'exercer à 360° par une collecte systématique d'informations d'origines variées qu'il s'agira de transformer en renseignements pertinents par un travail de traitement et d'analyse. C'est en ce sens que **le renseignement économique constitue un défi en termes de compétences et d'expertises qui soient en mesure de répondre aux contraintes d'un environnement mouvant et fragmenté, en d'autres mots un monde de guet-apens permanent.**

Mener une mission de renseignement économique peut s'analyser suivant une chaîne dont la valeur sera celle de son maillon le plus faible. Aussi est-il intéressant de penser les compétences clés nécessaires au prisme du fameux cycle du renseignement bien connu des experts du domaine. Pour rappel, ce cycle doit couvrir l'ensemble de la chaîne qui permet de transformer l'information en connaissance utile pour la décision et l'action : la définition ou le recueil des besoins, leur traduction en renseignements, la planification de la recherche, la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion. Il s'agit bien d'un cycle puisque les renseignements ainsi obtenus permettent de réorienter les

besoins et d'en découvrir de nouveaux. Plus le cycle tourne, plus l'organisation se donne les moyens d'être en intelligence avec son environnement. À l'image du radar qui ne cesse de tourner, le renseignement doit être en permanence réévalué en fonction de l'évolution de la situation. C'est pourquoi toute la difficulté consiste à organiser un tel système dans le temps (permanence, régularité, pérennité) et à doter les hommes et l'organisation d'une culture du renseignement, c'est-à-dire à la fois d'un savoir-faire approprié mais aussi de « réflexes » (communément appelés savoir-être) dans une véritable dynamique d'apprentissage. Quant aux compétences attendues, celles-ci devront témoigner de la capacité des individus impliqués dans la démarche à accomplir certaines tâches. Très variées, **les compétences peuvent aussi bien avoir pour objectif de faciliter la résolution de problèmes connus ou inédits que de faciliter les échanges interpersonnels**. Certaines compétences seront générales et transférables à d'autres domaines quand d'autres seront spécifiques. Enfin, **les compétences pourront porter sur des savoirs, sur des savoir-faire ou sur des savoir-être**. Le tout fera l'objet d'un référentiel de compétences organisées par blocs à partir desquelles il sera possible de définir des profils de compétences à recruter et élaborer des plans de formation adéquats.

Pour donner une idée des compétences (individuelles ou collectives) nécessaires pour mener des actions de renseignement économique, reprenons notre fameux cycle du renseignement (les compétences clés seront indiquées en italique).

Au départ de tout cycle du renseignement, il y a le besoin de savoir d'un commanditaire. Dans l'entreprise, la phase d'expression des besoins consiste idéalement en une réflexion sur les missions de l'organisation et sur la représentation de son devenir: quels sont ses objectifs stratégiques? Que doit-elle surveiller pour les atteindre?

L'approfondissement des actions à développer débouche naturellement sur un certain nombre de questions sur la concurrence, les produits, les consommateurs, les prescripteurs, les réseaux de connivence, etc. C'est ce qu'on appelle **le mode planifié car il consiste à décliner les axes de développement de l'entreprise en besoins de renseignements**. Les compétences stratégiques et décisionnelles attendues pour cette phase sont de

comprendre les enjeux économiques globaux et sectoriels qui vont orienter les décisions stratégiques, d'identifier les menaces potentielles (économiques, technologiques, concurrentielles, sociétales) afin de proposer des mesures préventives mais également d'identifier les dynamiques de pouvoir et d'influence dans le secteur étudié. Si l'expérience peut être un atout, elle demande néanmoins d'être associée à des



méthodes plus scientifiques afin d'éviter un certain nombre de biais. Dans sa méthode dite des 5 points¹, l'industriel François Michelin rappelle ainsi qu'il faut toujours repartir de la question d'origine car croire que les bonnes questions viennent naturellement est une vue de l'esprit. *Identifier, analyser et comprendre des situations complexes impliquant des décisions de nature économique* sont donc les premières compétences clés. Découle de ce questionnement organisé un plan de renseignement qui va guider l'entreprise dans sa phase de recherche d'informations sans devenir néanmoins un outil rigide et définitivement établi. Sa force réside dans le fait d'orienter l'écoute de l'entreprise mais aussi d'être aux aguets.

 es plans ne sont rien,
la planification est tout

« Les plans ne sont rien, la planification est tout », disait l'ancien président Dwight Eisenhower pour souligner l'importance d'une organisation en tension. Très souvent, un cycle du renseignement sera ainsi lancé sur le mode alerte, c'est-à-dire suite à un échec ou à un événement repéré qui pose problème (attaque sur la réputation, diffusion de documents confidentiels, risque de rachat par un concurrent d'un maillon essentiel de sa chaîne de valeur, etc.). Ces situations d'urgence impliquent de gérer des contextes professionnels ou d'études complexes, imprévisibles et qui nécessitent des approches stratégiques nouvelles.

Pour passer à la deuxième phase du cycle, il est nécessaire de décliner le plan de renseignement en plan de recherche.

Une fois les indicateurs ciblés, il s'agit de dresser l'inventaire des sources utilisables et des moyens à mettre en œuvre pour obtenir l'information utile dans les meilleures conditions de qualité, délai et coût. Autrement dit, maintenant que l'on sait ce qu'on ne sait pas et que l'on a estimé ce qu'il serait essentiel de connaître, toute la question est de savoir comment s'organiser pour réduire son ignorance

et trouver en temps utile les pièces du puzzle les plus importantes : *problématiser et mettre en œuvre un dispositif hybride de veille et de collecte d'information en identifiant les méthodes, les sources et les informations pertinentes (issues de personnes ou de documents numériques); maîtriser l'utilisation de logiciels de veille stratégique, d'agrégateurs de contenu et d'outils de surveillance des réseaux sociaux.*

L'expert en renseignement économique se doit de repérer et connaître intimement les bonnes sources d'information, qu'elles soient techniques ou humaines, internes ou externes à l'organisation. Une typologie caractérise ces sources en les qualifiant de blanches, noires ou grises.

L'information dite « ouverte » est celle qui se trouve dans la zone « blanche » ou « publique ».

Son accès est libre mais il s'agit, en termes de compétences, de savoir naviguer dans un océan de données (on parle aujourd'hui d'OSINT pour Open Source Intelligence) par une *connaissance fine des outils de recherche : par exemple, savoir interroger tel moteur de recherche avec ses fonctions avancées ou rédiger une série itérative de prompts sur des IA génératives dont les limites ont été préalablement testées.*



1. La méthode des 5 points de François Michelin rappelle : 1. Repartir à la question d'origine - 2. Considérer la profondeur et l'exhaustivité de l'enquête - 3. Envisager toutes les solutions possibles - 4. Ne pas adopter une solution sans en prévoir tous les inconvénients ou dangers - 5. Chiffrer les coûts financiers des solutions. La méthode est issue de l'ouvrage : François Michelin, Yvan Levaï et Yves Messarovitch, *Et pourquoi pas ?*, Paris, Grasset, 2002.

L'information dite «fermée» qui se trouve dans la zone «noire» ou «secrète» nécessite de passer un certain nombre de procédures: par exemple, *savoir naviguer dans le Dark Web via des outils appropriés et un réseau de contacts constitué, afin de monter un dossier en lien avec les autorités de police compétentes.* Rappelons que la zone noire inclut évidemment des actions spéciales, légales ou illégales, mais celles-ci restant le domaine réservé des services de renseignement, nous les omettons volontairement ici.

Reste une troisième zone tampon, celle de **l'information dite «sensible» qui se trouve dans la zone «grise».** Cette information est obtenue par des voies indirectes toujours légales: salons professionnels, visites d'entreprise, entretiens avec des experts. Mais recueillir et traiter ce type d'information demande des compétences spécifiques comme *manager des réseaux d'acteurs afin de disposer de capteurs humains d'information.* Elle appelle aussi des qualités particulières qui peuvent faire l'objet d'apprentissages mais dans la limite des aptitudes personnelles décelées lors du recrutement: *curiosité et ouverture d'esprit, capacité d'écoute, autonomie, diplomatie, aisance relationnelle.*

Essentielle, la phase d'exploitation va consister à traiter et analyser les informations recueillies. Elle comporte plusieurs tâches: la validation, le traitement, l'analyse et la synthèse. Le renseignement devant être un produit fini et fiable pour le décideur, il faut donc trier et estimer la valeur des informations collectées. Le travail des analystes

doit ainsi aboutir à des évaluations objectives des renseignements; ce travail s'appuie évidemment sur la mémoire et sur l'expérience de l'expert comme de l'organisation. Alors que les sources travaillent dans le cloisonnement, les analystes peuvent travailler dans la transversalité, échanger des renseignements, des synthèses... L'analyste est un spécialiste de haut niveau qui est investi d'une véritable mission stratégique.

A analyser c'est donner du sens
aux données recueillies

Analyser, c'est donner du sens aux données recueillies. Les méthodes et la philosophie de l'analyste sont celles de tout enquêteur: *n'avoir aucun préjugé; ne pas faire coller les événements avec ses théories; séparer l'essentiel de l'accidentel; privilégier l'induction puis utiliser la déduction; ne pas se limiter à une seule déduction possible; se mettre à la place de l'autre.* Et en termes de compétences clés: *maîtriser des outils d'analyse de données massives pour détecter les tendances émergentes; cartographier les enjeux et controverses géopolitiques et socio-économiques; articuler l'analyse de données hybrides qualitatives et quantitatives, issues de sources professionnelles et scientifiques; savoir synthétiser un grand volume de données pour en extraire des informations stratégiques en se préservant des biais cognitifs.*

Une fois les synthèses réalisées, l'information est diffusée dans deux directions: les destinataires et la mémoire de l'entreprise.



Un renseignement n'a de valeur que s'il parvient en temps utile et sous une forme exploitable à son destinataire. Le résultat final dépend de la qualité de l'interface. Pour cela, il faut : *connaître les circuits décisionnels officiels... mais ne pas hésiter à emprunter subtilement les circuits officieux; choisir le bon format (un rapport de renseignement n'est pas forcément indigeste et austère); établir des liens de confiance avec le commanditaire; veiller à la non-divulgateion des synthèses et évaluer les risques de fuite*. Matière vivante, l'information est souvent périssable et se déprécie avec le temps. Pour autant, elle n'est pas non plus un produit jetable car elle vient enrichir le socle de connaissances, la mémoire de l'entreprise. Toute consommation d'information permet à l'organisation de nourrir sa réflexion grâce au recoupement avec les informations déjà existantes. Enrichie par l'organisation, l'information augmente de valeur. Finalement, elle est confrontée à la question posée en début de cycle et appelle de nouvelles questions : puis-je agir ? Doit-on remettre en cause les actions à mener ? Étaient-ce finalement les bonnes questions ? Le questionnement renaît en bouclant le cycle du renseignement. Par enrichissements successifs, l'organisation a créé en son sein un processus continu de management des connaissances. *Communiquer à des fins de formation ou de transfert de connaissances, par oral et par écrit, en français et en anglais* sera donc ici une compétence clé de succès.

Bien que tout semble parfait, le cycle du renseignement peut en fait tourner dans le vide. La fonction renseignement est souvent ingrate, car son rôle est de prévenir ou d'alerter. Les trois principaux risques sont alors : la non prise en compte par le décideur du renseignement qui dérange ; des analyses « politiquement correctes » du fait de recrutement de

sources et d'analystes du même milieu ; une démotivation des hommes par absence de « feed-back ».

Sans dialogue, le renseignement demeure sans effet.

Il est donc crucial, au sein de la mission de renseignement économique, de *savoir convaincre les dirigeants de l'importance des recommandations stratégiques*. Enfin, il est de bon sens de rappeler que toutes les informations circulant dans l'entreprise ne doivent pas être accessibles à tous. Notion clé, la sécurité de l'information doit ainsi être présente à chaque phase du cycle du renseignement. *Auditer les risques associés au patrimoine immatériel d'une organisation et mettre en œuvre un dispositif de protection des informations sensibles sera donc une compétence essentielle*. Mais elle est consubstantielle au métier de responsable sûreté.

Suffirait-il de suivre le mode d'emploi du cycle du renseignement pour mettre en œuvre une mission de renseignement économique dans l'entreprise ? Non, bien sûr. Cadre d'organisation apparemment simple, les entreprises qui le découvrent estiment en général l'appliquer quotidiennement et correctement, concluant alors qu'elles font de l'intelligence économique comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, sans le savoir. Mais la réalité est plus nuancée. En fait, le cycle du renseignement reste largement méconnu en tant que processus et ses phases sont souvent considérées isolément et non comme un tout cohérent. **En matière de renseignement, la négligence peut coûter très cher.** Ainsi, la plupart des organisations connaissent des déperditions d'énergie en négligeant certaines parties du cycle faute d'organisation et des compétences clés adéquates. ■

BIBLIOGRAPHIE

- Christophe Deschamps, Nicolas Moinet, *La boîte à outils de l'intelligence économique*, Paris, Dunod, 2011. Ouvrage en libre accès sur <https://www.nicolas-moinet.com/documents-à-télécharger>
- Nicolas Moinet, « Le renseignement économique », in Paul Charon et Jean-Baptiste Jeangène Vilmer (dir.), *Les mondes du renseignement : approches, acteurs, enjeux*, Paris, Presses Universitaires de France, 2024, pp. 445-459.
- Terry Zimmer, *Le renseignement humain à l'ère numérique*, Versailles, VA Éditions, 2018.

DOSSIER

Renseignement économique et entreprise : entre opportunités et menaces



L'ACTION DE LA DGSI EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE

Responsable de la protection
économique de la DGSI

LE RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUE

Alain Juillet

INTELLIGENCE ET RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUES : UNE PRATIQUE STRATÉGIQUE AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

Richard Autain, Sébastien Duquenne

L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, CLÉ STRATÉGIQUE POUR UN SECTEUR ÉNERGÉTIQUE EN MUTATION

Émile Pérez

L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE AU SEIN DU GROUPE ORANGE : UNE STRATÉGIE COLLABORATIVE POUR RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ

Fabienne Thébault, Yves De Salins, Céline Tréguier

LE RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUE DANS LE SECTEUR PRIVÉ : LE NÉCESSAIRE RESPECT D'UN CADRE ÉTHIQUE ET JURIDIQUE EXIGEANT

Emmanuel Pitron

LES COMPÉTENCES CLÉS D'UNE MISSION DE RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUE

Nicolas Moinet

INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS DANS LES SECTEURS STRATÉGIQUES : NOUVEL ANGLE MORT DE LA VEILLE ÉCONOMIQUE DES ÉTATS

Lucien Montardi

ISSN : 2101-4736 - 18 €
ISSN en ligne : 2428-3622



LA REVUE DU CDSE

REVUE-SECURITE-STRATEGIE.FR

Prochaine parution de la revue

SÉCURITÉ & STRATÉGIE : septembre 2025



CDSE.FR

161 boulevard Haussmann 75008 Paris
01 72 31 73 18
contact@cdse.fr