

RÉFLEXIONS STRATÉGIQUES



PRÉOCCUPANTS, INSPIRANTS, PASSIONNANTS...
DÉCOUVREZ À TRAVERS CES ARTICLES RÉFLEXIONS
STRATÉGIQUES, LES SUJETS ET EXTRAITS DE MÉMOIRES
RÉALISÉS PAR LES AUDITEURS DU MBA MANAGEMENT DE
LA SÉCURITÉ.

#INTELLIGENCE #ECONOMIQUE #DATAMINING

*Le management du
renseignement dans la
gestion de crise.*

AUTEUR :
JULIE PARENT
JUIN 2019

Info

LE MANAGEMENT DU RENSEIGNEMENT DANS LA GESTION DE CRISE.



Auteur : Julie PARENT, auditrice de la 6ème promotion.

« Comment sortir de la crise des gilets jaunes ? », question lancinante reprise par les médias français depuis le 17 novembre 2018. Associée aux termes « d'incertitude » (1) , « d'étonnement », de « surprise » (2) , cette crise interroge les décideurs de notre société contemporaine sur leurs capacités à savoir ce qui se passe, à comprendre et à gérer une crise.

Patrick Lagadec, chercheur français spécialisé dans la gestion du risque et de la crise, définit la crise avec une approche systémique comme « ce qui submerge violemment, déstructure et introduit brutalement une césure dans les habitudes et les modes de fonctionnement de multiples acteurs ».

L'institut national des hautes études de sécurité et de justice précise qu'il s'agit « d'une déstructuration rapide de tous les repères, une dérégulation des mécanismes et des réactions habituelles provoquant une incapacité grandissante à maîtriser l'incertitude ». L'organisation n'est alors plus capable de faire face à un événement ou à une chaîne d'événements impactant fortement son existence ou ses objectifs au moyen de ses instruments ordinaires, quotidiens, de management et d'expertise. Il peut s'agir de crise naturelle (ouragan Irma en 2017), industrielle (affaire diesel gate de Volkswagen en 2015), sanitaire, sociale (mouvement des gilets jaunes (cf. annexe 1) débuté en 2018), politique, de conflit armé, d'attentat, ... Elle est à différencier de ce qu'Eric Delbecq, expert en intelligence économique et stratégique, appelle « les fausses crises » dont l'actualité est encombrée. Il s'agit de toutes les affaires fortement médiatisées ne constituant que des « tempêtes dans un verre d'eau », sans dimension de transition et de changement brutal de l'organisation comme on l'entend à travers le terme de crise.

Notre société évolue au rythme de bouleversements mais ceux-ci ne sont pas tous constitutifs de crises et lorsque c'est le cas, elles ne sont pas plus graves ou plus nombreuses qu'auparavant. En revanche, elles comportent des dimensions nouvelles, fruits des mutations et des évolutions sociétales. Elles se multiplient dans l'espace public et privé, dans l'espace physique mais également au sein de l'espace numérique. Ce dernier constitue un terreau et un vecteur de propagation de nos crises ajoutant des aspects très complexes à prendre en compte dans le dispositif de résolution de celles-ci. En outre, les crises s'incarnent à travers l'hyperviolence anarchique déployée lors des actes terroristes ou lors de mouvements de contestations auxquels participent des individus radicalisés qui agissent de manière désorganisée, non structurée et donc difficilement prévisible.

C'est ainsi par exemple que plusieurs épisodes violents émaillent le mouvement des gilets jaunes depuis ces derniers mois surprenant les décideurs, accusés de ne pas suffisamment anticiper, prêtant le flanc à la critique du dispositif de renseignement. Au V^e siècle avant J-C, déjà, Confucius déclarait que « celui qui ne prévoit pas les choses lointaines s'expose à des malheurs prochains » plaçant ainsi la connaissance et l'anticipation acquises grâce aux renseignements comme étant les clés de la gestion de crise.

LE MANAGEMENT DU RENSEIGNEMENT DANS LA GESTION DE CRISE.



Auteur : Julie PARENT, auditrice de la 6ème promotion.

La gestion de la crise permet de préparer et d'analyser de manière prospective les réactions de l'entreprise ou des pouvoirs publics pour surmonter l'événement dans le but d'en réduire la gravité grâce à un mode de gouvernance établi. Cette notion englobe tous les temps de la crise : de la phase préliminaire (détection des signes précurseurs) en passant par la phase aigüe avec la survenance de l'élément déclencheur jusqu'à la phase de cicatrisation. Tout au long de ce processus, le renseignement a une place majeure. Pour autant, cette étude, se cantonnera à la période de la crise en cours (après le déclenchement et avant la sortie) pour analyser le renseignement comme une fonction utile à la résolution de la crise et non pas seulement à la préparation ou à l'évitement de celle-ci.

Le but du renseignement est de répondre aux questions que se posent les décideurs mais également de transformer l'information en support décisionnel. « Apportez-moi l'information dont j'ai besoin, au moment où j'en ai besoin, et si possible, sans que j'en fasse la demande » (3). Pour cela, il est essentiel d'obtenir une capacité à comprendre et résoudre les problématiques d'acquisition et de transformation de l'information en connaissance opérationnelle, c'est-à-dire orientée vers la décision et l'action malgré l'avalanche d'informations et l'instabilité de l'environnement propres aux situations de crise en cours. C'est ce que l'on appelle « l'intelligence informationnelle ». Les difficultés rencontrées pour obtenir le savoir tiennent à la fois à un manque d'orientation des capteurs, à la complexité des canaux de remontée de l'information, aux outils et process peu adaptés, à un manque de culture des acteurs de la gestion de crise ou à leur cloisonnement.

Le renseignement couvre toutes les missions de recherche d'informations demandées par un décideur. La démarche du renseignement a pour but de percevoir au plus tôt les évolutions afin d'en tirer avantage, de connaître les intentions d'éventuels rivaux afin de les déjouer. Au profit d'un État, les services de renseignement permettent de remplir trois missions : « savoir », « comprendre » et « agir », qui correspondent chacune à des métiers différents et font appel à des savoir-faire distincts.

La fonction renseignement, longtemps marginalisée à cause de son image négative associée aux services de renseignement notamment avec l'affaire Dreyfus et plus récemment lors des scandales des « écoutes » destinées à espionner les hommes politiques, est désormais identifiée comme une fonction stratégique pour la France. Le renseignement implique une dimension de « secret » et induit la notion « d'intrusion » venant à l'encontre respect de la vie privée et des libertés individuelles d'un Etat de droit.

Aujourd'hui, la notion même de renseignement évolue, il n'est plus le seul apanage des services étatiques. Même si le monde de l'entreprise française est encore réticent à utiliser cette terminologie au regard de la culture francophone qui appréhende cette matière sous le prisme suspect de la clandestinité, il parvient tout de même à se développer.

LE MANAGEMENT DU RENSEIGNEMENT DANS LA GESTION DE CRISE.



Auteur : Julie PARENT, auditrice de la 6ème promotion.

Le datamining, l'intelligence économique et le business model plaçant la collecte et l'analyse des données au centre de l'activité entrepreneuriale attestent de cette mutation. Il convient donc de définir plus précisément cette notion de renseignement afin de bien en saisir les enjeux managériaux publics et privés.

L'intelligence économique consiste en la connaissance de l'environnement de l'entreprise nécessaire à son développement, dans une démarche active de conquête de marchés et dans une démarche défensive de protection de ses intérêts. L'entreprise est pleinement confrontée aux crises qu'elles soient liées aux mouvements sociaux, aux défaillances de production, à l'atteinte à l'image ou encore aux aspects financiers. Le dirigeant a donc également besoin d'un renseignement efficace pour sortir des situations complexes auxquelles il est confronté.

Plus qu'une simple information qui se définit comme une donnée, un message qu'on transmet, le renseignement s'obtient à l'issue d'un processus défini permettant d'aboutir à de « l'information consolidée ». C'est une information qui enseigne quelque chose à quelqu'un. Mais il n'est pas non plus un simple enseignement, car il ne vise pas la formation des gouvernants. Il est au contraire lié à l'action : il est « ciblé ». Il vaut par et pour l'action. Classiquement, il repose sur le modèle du cycle du renseignement. Celui-ci représente une approche planifiée du management de l'information qui part de l'expression d'un besoin, passe par une animation des ressources devant remplir les missions de recherche, traitement et analyse, puis se termine par la diffusion des informations validées et considérées comme fiables. Ce modèle est né de la bureaucratisation du renseignement au 19ème et 20ème siècle. Il s'agit essentiellement d'un traitement documentaire nécessaire à la planification stratégique et à la conduite opérationnelle. S'il s'adapte parfaitement au concept de veille se définissant comme la recherche et l'exploitation d'informations documentaires, ce modèle est inadapté à la réalité des situations de crise. En effet, le renseignement en situation de crise vise l'analyse de phénomènes d'actualité et des oppositions envisageables à court terme. Il s'inscrit dans le présent ainsi que dans un futur proche.

Comment coordonner, orienter et organiser l'exploitation du renseignement pour en faire un support de décision efficace permettant d'agir et de sortir d'une crise ? Cette problématique revient en fait à répondre à une série de questions : comment savoir ? comment analyser ce savoir ? comment l'utiliser pour gérer la crise ?

Il convient de s'interroger sur de nouveaux processus plus adaptés au contexte de la gestion de crise. Manager le renseignement implique une dimension politique puisqu'il faut définir les objectifs de la gestion du renseignement et une composante organisationnelle visant la planification et la répartition des tâches. Il possède également des composantes juridiques et de sécurisation des données, une composante tenant aux ressources humaines, une composante d'animation et de soutien à travers la réalisation d'outils méthodologiques et enfin, il nécessite une activité de contrôle et d'évaluation.

LE MANAGEMENT DU RENSEIGNEMENT DANS LA GESTION DE CRISE.



Auteur : Julie PARENT, auditrice de la 6ème promotion.

La majeure partie des travaux de recherche sur le renseignement s'intéresse essentiellement aux pratiques de recueil et à son utilisation politique. L'exploitation, qui désigne l'ensemble des mécanismes mis en œuvre dans la fonction renseignement, reste la fonction la moins étudiée.

Pourtant, confrontée au bouleversement méthodologique imposé par des contraintes opérationnelles en situation de crise ainsi qu'aux technologies de l'information en pleine expansion, cette discipline connaît d'importantes mutations. Il est alors indispensable de doter la fonction renseignement d'outils méthodologiques nécessaires au développement d'une véritable culture capable de s'étendre aux domaines privé et public.

L'objet de la présente réflexion est de déterminer dans quelles mesures le fait d'améliorer l'organisation des modes de transmission et d'analyse des informations, que ce soit dans le monde de l'entreprise ou dans les services publics, pourrait répondre à l'expression croissante du besoin fondamental de renseignement des décideurs afin de faire face à une crise.

Tout au long de cette recherche, les objectifs sont de comprendre en quoi les crises nécessitent une consolidation et une évolution de la fonction renseignement et quels sont les mécanismes à mettre en œuvre pour l'optimiser dans ce contexte particulier. En 2019, en pleine crise sociale et politique française où la contestation sociale est désorganisée, violente et s'inscrit dans la durée, la consolidation de la place du renseignement par les acteurs publics et privés confrontés à de nouveaux défis apparaît nécessaire (I). Pour atteindre l'objectif de sortie de crise, dans ce contexte contraint, cette consolidation doit s'accompagner de la mise en place d'un management efficace du renseignement passant par une démarche pro-active et collective permettant de maîtriser les sources d'information [savoir], d'analyser et l'exploiter des flux d'informations (II). Ceci, en prenant en compte les impératifs de protection des libertés individuelles inhérents à notre société contemporaine (III).

(1) « Gilets jaunes : nouvelle manif pleine d'incertitudes » Une du journal Ouest France du 30 décembre 2018.

(2) « Gilets jaunes : une manifestation surprise à Paris », « gilets jaunes : soudain retour de la violence » Le figaro le 17 mars 2019.

(3) PRAX Jean-Yves. Le manuel du knowledge management – mettre en réseau les hommes et les savoirs. Paris : Dunod, 2019. 432 p