



INTELLIGENCE STRATÉGIQUE

Qualifier et valider la collecte d'information informelle



Si l'évolution des sources électroniques a été un facteur essentiel du développement des cellules d'Intelligence économique, ces dernières intègrent de plus en plus une composante informelle destinée à renforcer qualitativement la phase de collecte électronique. Cependant, comme tous les praticiens ont pu le constater lors de leurs études, il est parfois délicat d'établir la validité et la pertinence de l'information collectée, ou tout simplement de qualifier la source contactée. À l'exception d'une présentation rapide du système de cotation des sources en vigueur dans les services de renseignements, les ouvrages d'Intelligence économique restent muets quant à cet écueil qui limite cependant fortement l'utilisation des ressources informelles. Sans avoir la prétention de combler ce manque, cet article présente quelques unes des méthodes que nous exploitons dans le cadre de nos études et qui peuvent servir de pistes de recherches pour les praticiens intéressés par ces aspects.



Plusieurs axes distincts découlent de cette volonté de qualification des sources et de l'information. En effet, le collecteur doit tout à la fois être certain de la pertinence de l'information collectée, qualifier la source (connaît-elle réellement le sujet ? N'est-elle pas en train de travestir la réalité au profit d'une histoire plus conforme à sa vision ? etc.) et également de valider le couple "source-information". Il s'agit donc tout à la fois d'identifier les sources les plus pertinentes - et de valider au préalable leur connaissance du sujet - avant de traiter chaque élément d'information transmis par cette dernière. Dans le monde de l'intelligence économique, plusieurs approches peuvent cohabi-

ter : la sélection des sources en amont, l'application d'une méthodologie découlant du renseignement militaire, certaines techniques du journalisme d'investigation ou encore des approches développées par le milieu juridique.

📍 Du choix des sources

Il peut sembler paradoxal d'aborder cette problématique par le choix des sources. Pourtant, la sélection du panel de contacts est essentielle pour la qualité de l'étude réalisée. L'encadré présente certaines caractéristiques - essentielles selon notre expérience - d'un bon contact informel. La plus importante de ces dominantes est sans contexte la détention de l'information recher-

Les qualités d'une bonne source informelle

Lors de la sélection des personnes que nous contactons, nous mettons l'accent sur quelques points essentiels. En effet, nous considérons qu'un contact informel doit réunir au minimum les caractéristiques suivantes :

- maîtrise la connaissance recherchée
- est accessible durant l'étude
- est crédible et fiable
- et ne pose pas de problème de sécurité.

chée. Cette qualité qui semble élémentaire est régulièrement occultée par les collecteurs au profit de certaines habitudes de travail qui reposent sur les contacts traditionnels du collecteur et sur la paresse naturelle de l'être humain qui s'oriente vers la collecte la plus facile... Mais pas toujours la plus pertinente. En appliquant les méthodes du Plan de Recherche (dont la discrétisation de la collecte, voir *Technologies Internationales* n° 77), il est relativement aisé de contourner cet obstacle majeur lors d'une collecte informelle.

La cotation Lettre-Chiffre, méthodologie traditionnelle au sein du renseignement militaire, a le grand avantage de distinguer nettement la qualité de la source de la pertinence de l'information collectée. Elle consiste simplement à "coter" le contact informel en lui attribuant une note (A : fiable, B : généralement fiable, etc.) en fonction de l'antériorité des relations avec ce dernier ou encore de sa connaissance du sujet. L'information, quant à elle, est qualifiée par un chiffre représentant son degré de pertinence (1 : confirmée par d'autres sources, 2 : probablement pertinente, etc.). D'une rigueur remarquable, cette méthode est d'une efficacité certaine pour les sources informelles. Néanmoins, cette approche a le défaut d'être parfois délicate à appliquer lors d'un projet d'intelligence économique. À titre d'exemple, comment qualifier une information stratégique en provenance du CEO de votre concurrent, transmise lors d'une réunion d'analyste, et que vous avez collectée lors d'un projet de recherche auprès d'une société d'analyse financière ? Il s'agit là d'une information probablement déformée, qu'il faudrait coter faiblement mais qu'une entreprise ne

peut ignorer dans un contexte concurrentiel exacerbé... Bien évidemment, cette information nécessitera une phase additionnelle de validation ou de recherche de signaux faibles complémentaires permettant d'étayer son éventuelle pertinence.

☞ Une approche par le point d'origine de l'information

D'autres méthodes ont donc été développées par les cellules d'intelligence économique en prenant exemple sur les approches en usage au sein des cabinets de conseil. Ainsi, les informations collectées peuvent être classées en fonction du point d'origine de celles-ci. En simplifiant, cette méthode repose sur une classification des données à partir d'un ensemble de questions telle que : l'information provient-elle de mon concurrent ? D'un tiers (public relation, avocats, gouvernement, etc.) ? D'une entreprise concurrente de votre société cible ? Par une personne ayant une connaissance intime -ou superficielle- du sujet ? etc.

Cette approche – combinée à la méthode de validation suivante – permet d'établir la pertinence des données recueillies dans une problématique industrielle ou stratégique. À titre d'exemple et compte tenu de l'importance des aspects juridiques dans la vie des entreprises, il est douteux qu'une société prenne le risque de diffuser des informations "erronées" par certains canaux publics. Dans la même optique, un communiqué de presse en provenance de l'entreprise présente *-a priori-* plus de pertinence que le même communiqué original "retouché" par une société de public relation qui cherchera à vendre le contenu.

Complémentaire de la précédente, cette approche privilégie une vali-



Établir une durée de vie pour l'information collectée

Approche essentielle pour la collecte électronique ou informelle, cette date de péremption de l'information est relativement peu appliquée. Il nous semble pourtant indispensable de classer les données en fonction de leur durée d'existence pour deux raisons majeures. La première étant de faciliter l'approche par Timeliner (voir *Technologies Internationales* n° 78).

La seconde raison repose quant à elle sur une volonté de qualification des données en fonction de leur durée de vie estimée. Cette durée est variable en fonction de la typologie de l'information et du secteur d'activité concerné par l'étude.

Proche du principe du "half-life" cher à certains cabinets anglo-saxons (voir par exemple Mc Gonagle et Vella), cette classification - complémentaire de celles exposées dans l'article - seconde l'analyste dans sa compréhension du sujet. Le collecteur quant à lui dispose ainsi d'une qualification de la fraîcheur de l'information obtenue lors des interviews. À titre indicatif, on peut distinguer les durées suivantes en fonction de la typologie des informations collectées :

- Prospective / futur : l'information est valable pour une durée de un à trois mois
- Actuel : l'information est valable pour une durée d'un à six mois
- Historique : l'information peut être considérée comme valable pour une durée de six mois à deux ans.

incongruence

terme de psychologie cognitive identifiant une absence de congruence entre des pensées et une action. Cette notion découle de la théorie de la dissonance cognitive du professeur Festinger

gisting (des données)

action qui consiste à annoter les documents en précisant l'idée principale de ces derniers afin de pouvoir par la suite parcourir rapidement l'ensemble de la documentation sans perdre de temps. On peut combiner cette approche avec une cotation des documents en fonction de leur teneur (1 = marketing, 2 = business unit, 3 = données macro, 4 = données spécifiques à un centre de production, etc.).

dation des données par l'importance des sommes engagées. Il s'agit d'une méthode simple et efficace reposant sur une logique implacable dans le monde moderne de l'entreprise : l'importance de l'argent. Ainsi, l'annonce au cours d'une interview, par un journal grand public, du lancement d'un produit est *a priori* moins fiable que le fait de faire passer un article dans une revue spécialisée dont le coût est largement supérieur. À plus forte raison, l'utilisation d'un cabinet de recrutement et le financement d'une campagne nationale d'annonces, pour le poste d'un responsable produit, est plus significative encore étant donné les sommes investies.

Ⓞ Coter les notes de l'interview

Technique classique du journalisme, cette approche consiste simplement à définir une cotation

(couleur par un surligneur, chiffre ou autres) pour distinguer la typologie des informations collectées. Cette méthode facilite grandement la recherche de congruence entre la source et les informations transmises : ainsi, il n'est pas rare de constater que l'interview d'un technicien a permis de collecter des données marketing ou environnementale sur un nouveau produit. Si la source n'est pas disqualifiée pour autant, cette incongruence* nécessite pour le moins une validation complémentaire des éléments fournis par la source. Cette méthode peut être complétée par le *Gisting** des données qui consiste à synthétiser l'apport de l'interview dans le projet de recherche par la mise en exergue des points essentiels.

Ⓞ Le croisement des informations

Toutes ces approches facilitent la sélection des informations ou des sources pertinentes. Néanmoins, il serait pour le moins dommageable de prendre une décision importante pour l'entreprise sur une information isolée même si la source a toujours été fiable...

En fonction des problématiques étudiées, il est donc nécessaire de prévoir une règle de croisement de l'information qui permettra de valider l'ensemble des données recueillies. Par croisement, nous entendons qu'une donnée unique est obtenue plusieurs fois par des contacts informels distincts. La règle que nous retenons généralement – et qui peut bien évidemment souffrir d'une exception – consiste à renforcer la pertinence d'une information si cette dernière a été obtenue par un minimum de trois sources distinctes.

Attention néanmoins aux validations erronées reposant sur une source unique qui est déformée par



Faits et commentaires

Distinction *a priori* logique, cette séparation des données recueillies est rarement appliquée systématiquement. Pourtant un simple exemple permet de comprendre l'intérêt de cette démarche.

Soit trois phrases en provenance de trois sources distinctes :

- Le CEO est parti mardi pour Prague
- Ce départ imprévu de notre CEO pour Prague souligne assez l'importance de la problématique pour nous...
- Notre CEO a toujours favorisé l'expansion de notre société vers l'Europe Centrale... D'où son récent voyage à Prague...

Le seul fait est ce fameux voyage. Le reste des commentaires -qui pourraient tous être intéressants- nécessite une validation approfondie distincte du fait, qui, lui, est confirmé par le croisement entre trois sources.

Le collecteur serait donc dans l'obligation de mettre en œuvre une validation séparée de ces commentaires auprès de sources différentes...

Cette méthode est également efficace pour détecter une source peu fiable -qu'elle soit électronique ou informelle- voire des tentatives de désinformation. ■

plusieurs contacts. L'exemple le plus classique est celui d'un article de journal connu dont les données sont reformulées par vos correspondants. Ces erreurs proviennent généralement d'une mauvaise sélection des sources qui, vous trouvant

sympathique, veulent vous faire plaisir. Ou encore de questions qui laissent entendre à vos contacts les informations que vous désirez valider (très fréquent lorsque le collecteur cherche involontairement à "crédibiliser" une donnée intéressante). Pour limiter ce risque, la méthode la plus simple consiste à demander à vos sources l'origine de leurs informations.

📌 Distinguer les faits des commentaires

Distinguer les faits des commentaires est *a priori* une démarche logique. Cependant, il est très facile de se laisser abuser par un amalgame entre ces deux catégories d'informations (voir encadré). Loin de nous l'idée de ne pas tenir compte des commentaires qui peuvent être des "pépites" lors d'une collecte. Toutefois ces derniers sont plus difficiles à valider que les faits bruts. Ainsi, la validation de ces faits, par voie électronique ou informelle, permet de qualifier plus facilement la source et renforce de surcroît le jugement

Quelques signes non verbaux utiles

Une règle : aucun signe isolé ne peut indiquer un état intérieur. C'est l'étude de l'ensemble des réactions de la source qui permet de déterminer avec une fiabilité décente les états d'âme de cette dernière. Il ne s'agit en aucun cas d'une science exacte et de nombreux facteurs doivent être pris en compte lors de l'interprétation : par exemple, l'origine ethnique ou le caractère de la source sont deux éléments essentiels.

À titre d'exemple, nous présentons des ensembles de signes non verbaux qui peuvent caractériser des états intérieurs chez un contact.

La nervosité : mouvements oculaires constants, tensions dans le corps, passage régulier du poids d'une jambe à l'autre, manipulation active de certains objets, éclaircissement de gorge, sourire crispé et mouvements de lèvres, transpiration, silence déroutant, mouvement rotatif du buste, etc.

L'hostilité, la colère : face rouge, mains sur les hanches, répétition fréquente de certaines phrases ou de certains mots, respiration courte et rapide, index accusateur, mouvements rapides et saccadés du corps, mâchoire serrée, rigidité de la posture, etc.

Une personne embarrassée : auto-contacts réguliers, grattements, rire nerveux, absence de contact visuel soutenu, mouvement de balancier avec la tête, irrégularité du ton de la voix, etc. ■

Qualifier une source lors d'un entretien informel

Phase d'évaluation autant que phase de collecte, les premiers entretiens permettent au collecteur de qualifier le contact informel en testant ses capacités opérationnelles, sa mémoire, sa fiabilité, ou encore son degré de précision.

Généralement, lors du premier contact, le collecteur a tout intérêt à exposer l'objet de sa recherche à la source (quand cela est possible et dans les limites de sécurité fixées). Deux avantages à cette étape : tout d'abord une vision extérieure de la source sur les objectifs, qui facilite la découverte de nouveaux axes de recherches. Ensuite, une possibilité de jauger le contact au cours des premières minutes de l'entretien. Cette "pré-qualification" est efficace à la condition d'avoir rompu la glace avec la source. Elle évite ainsi de perdre son temps avec une source ne possédant pas l'information et qui honnêtement vous en aurait fait part au bout de quelques minutes. Cette approche protège également le collecteur contre le cadre "à la Dilbert" (où l'ego prendra une grande place) qui, sous prétexte de lui offrir son aide, ne fera que l'induire en erreur avec des faits non vérifiables...

Il est important également que le collecteur soit capable de se poser régulièrement différentes questions au cours de l'entretien afin d'étayer sa première impression

ou de la modifier. Les principales questions à conserver à l'esprit sont :

- **Évaluer la source** : Les éléments de réponses correspondent-ils aux points clés de la question ? L'information obtenue est-elle sur la bonne cible ? " L'espace-temps " de la réponse est-il correct ? La source est-elle concrète ou abstraite dans son raisonnement ?
- **Évaluer l'information** : la réponse est-elle complète ou incomplète ? Y a-t-il absence de congruence entre des généralisations, entre les faits ou entre les généralisations et les faits ? Existence d'une dichotomie entre une réponse et les faits validés ?
- **Faites clarifier les informations que le contact vous donne** : Cela semble indiquer que ... Quel est votre point de vue ? Pouvez-vous m'aider à remettre tous ces points dans un ordre chronologique ? Je suis très intéressé par votre vision de ce problème. À votre avis, comment X peut-il dire ... sur le même sujet ? etc.

Le collecteur ne doit pas hésiter à revoir les éléments obtenus avant la fin de l'entretien afin de limiter les risques d'interprétation et de vérifier "à chaud" que la source a réellement répondu aux questions posées. ■

sur les faits inédits.

De plus, cette séparation facilite la qualification de l'information collectée au travers d'une répartition des tâches entre le collecteur informel et le chargé de recherche spécialisé sur les sources électroniques qui peuvent combiner leurs forces plus efficacement. Dans l'absolu et sur un projet vital pour l'entreprise, il est possible de valider ces données en "double aveugle" afin d'être le plus objectif possible : une fois encore, la séparation "fait-commentaire" facilite cette approche.

Il est également utile d'adopter une méthode classique du renseignement en distinguant le collecteur de l'analyste. En effet, afin de maintenir le maximum d'objectivité lors de l'évaluation des sources et de l'information collectée, il est utile de

mettre en œuvre une double qualification. La première étape est effectuée par le collecteur qui tente d'estimer la pertinence de l'information et la valeur de la source en fonction des réactions "à chaud" de cette dernière. Lors d'une seconde phase, les éléments d'information et les sources sont qualifiés par l'analyste ou un groupe de collecteurs afin de limiter les biais du premier praticien qui pourrait avoir des jugements plus subjectifs à force de côtoyer une source (à plus forte raison si cette dernière a toujours donné d'excellentes informations..).

L'ensemble de ces méthodes peut sembler difficile à mettre en œuvre dans le cadre d'un projet d'intelligence économique. Pourtant au fil du temps et grâce à la systématisation de ces processus, ces

Un moyen d'approfondir l'information obtenue : les "facilitateurs"

Quelle que soit sa discipline d'origine, un bon collecteur fera appel régulièrement aux facilitateurs pour augmenter le flux d'informations. L'objectif est tout autant d'accroître la collecte que d'obtenir des bribes d'informations complémentaires permettant de valider les informations déjà transmises.

Il existe de nombreuses formes de cette technique. Nous présenterons succinctement les principales en quelques points :

- Les "mots outils" : Ah oui ? Tiens donc ! Je vois, etc.
- La variation du ton de la voix qui peut sous-entendre plusieurs sentiments
- Le silence "actif" : par exemple, maintenir ce dernier après une réponse de la source entraîne généralement celle-ci dans une explication complémentaire
- L'encouragement : Fascinant ! C'est intéressant ! Vraiment ?
- Clarifier et/ou reformuler la réponse
- Demander un complément d'information, etc.

Cette approche, combinée avec une évaluation "à chaud" des propos de la source, facilite grandement le travail du collecteur quant à son sentiment sur la qualité de la source. Avec de l'expérience, il est ainsi possible d'identifier les contradictions de la source lors de l'interview, ce qui simplifie l'émergence de nouvelles questions ou la validation de la source. ■

approches deviennent une seconde nature et renforcent fortement les capacités opérationnelles de la cellule chargée des recherches.

📍 **Soutenir le collecteur dans son action**

Il restera ensuite au collecteur à qualifier ses contacts informels lors des entretiens afin de se faire une idée précise "à chaud" de son interlocuteur. Dans cadre, la détection de signaux non verbaux (voir encadré) combinée à des tactiques spécifiques déployées durant l'entretien (voir encadrés), permettent de soutenir le collecteur au cours de son approche.

De la base de données à la simple indication manuelle en marge des notes de l'interview, de nombreuses possibilités existent pour utiliser

ces méthodes. À titre d'exemple, dans le domaine électronique un outil comme SurSaver Pro (combiné à une BDD Ask Sam) permet de gérer efficacement les données électroniques. Un modèle de base peut être créé pour intégrer les informations informelles collectées. Une base sous Access est également adaptable rapidement pour cet usage. À l'extrême, une simple transcription de l'entretien dans un document Word -indexé par la suite pour faciliter la recherche- est exploitable efficacement. La transcription peut d'ailleurs être facilitée grâce aux logiciels de dictée vocale. Un dernier conseil pour le praticien d'intelligence économique : n'oubliez pas de retranscrire vos notes dans un format exploitable. Rien n'est plus frustrant pour un collecteur que de tenter désespérément de se souvenir d'une information évoquée avec une source trois semaines auparavant... Et qui n'a pas été retranscrite... Alors que des notes prises efficacement permettent tous les traitements ultérieurs.

Bien évidemment, toutes ces approches de qualification reposent avant tout sur une volonté de professionnalisation de la collecte qui passe par l'application rigoureuse d'un plan de recherche. Sans cette volonté, la collecte informelle restera limitée aux seules connaissances du collecteur -généralement intégrées dans son réseau personnel- au détriment des nombreux contacts disponibles. Un réseau informel vit, meurt et se renouvelle au fil du temps : pour vous en convaincre comparez votre répertoire téléphonique actuel à celui que vous possédiez il y a 5 ans...

Michel Iwochewitsch ●

