REFERENCES
ET
NOTIONS-CLES
D’INTELLIGENCE ECONOMIQUE

JUIN 2015
TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS ......................................................................................................................... 7

PRESENTATION ........................................................................................................................ 9

PARTIE 1 - LES FONDEMENTS DE L’INTELLIGENCE ECONOMIQUE ................................. 11

1 – PRESENTATION .................................................................................................................. 11

   Une histoire longue .................................................................................................................. 11

   Une gouvernance, une politique publique et un domaine de recherche ......................... 12

2 - OBJECTIFS ........................................................................................................................ 13

3 – CONNAISSANCES A MAITRISER .................................................................................... 13

   L’origine de la démarche ....................................................................................................... 13

   Les écoles de pensée dans le monde .................................................................................. 13

   Les pratiques des États ......................................................................................................... 13

   L’historique français ............................................................................................................ 13

PARTIE 2 – LE CONTEXTE INTERNATIONAL ........................................................................ 16

1 – PRESENTATION .................................................................................................................. 16

   L’environnement international du XXIème siècle ............................................................... 16

   L’information et la donnée deviennent stratégiques ......................................................... 16

   La Révolution numérique et cyberspace ........................................................................... 17

   Nouvelle menaces ............................................................................................................... 17

   Nouvelle forme de gouvernance mondiale ....................................................................... 18

2 – OBJECTIFS ........................................................................................................................ 18

3 – CONNAISSANCES A MAITRISER .................................................................................... 18

   La mondialisation opérationnelle ...................................................................................... 18

   L’émergence de nouvelles formes de régulation internationale .................................... 19

   L’impact du numérique ....................................................................................................... 19

PARTIE 3 - VEILLE, ANTICIPATION, MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE
(PILIER 1 DE L’IE) ................................................................................................................ 20

1 – PRESENTATION .................................................................................................................. 20

2 – OBJECTIFS ........................................................................................................................ 21

3 – CONNAISSANCES A MAITRISER .................................................................................... 21

   Concepts et idées-clés ......................................................................................................... 21

   Méthodes ............................................................................................................................. 22

   Applications ........................................................................................................................ 23

D2IE – Juin 2015

3
PARTIE 4 - SECURITE ECONOMIQUE (PILIER 2 DE L'IE) .............................................25

1 – PRESENTATION ........................................................................................................25
   Sécurité et sûreté ...........................................................................................................25
   La gestion des risques .................................................................................................25
   Cybersécurité ...............................................................................................................25

2 – OBJECTIFS ...............................................................................................................26

3 – CONNAISSANCES A MAITRISER .........................................................................26
   Concepts et idées-clefs ...............................................................................................26
   Méthodes ....................................................................................................................27

PARTIE 5 - INFLUENCE (PILIER 3 DE L'IE) .................................................................28

1 – PRESENTATION ........................................................................................................28

2 – OBJECTIFS ...............................................................................................................29

3 – CONNAISSANCES A MAITRISER .........................................................................29
   Concepts et idées-clefs ...............................................................................................29
   Méthodes ....................................................................................................................29
   Applications ...............................................................................................................30

PARTIE 6 - MISE EN ŒUVRE DE L'IE DANS UN ETABLISSEMENT .................................32

1 – PRESENTATION ........................................................................................................32

2 – OBJECTIFS ...............................................................................................................32

3 – CONNAISSANCES A MAITRISER .........................................................................32
   Savoir organiser les liens entre les fonctions IE dans un établissement ....................32
   Organiser une cellule IE ............................................................................................32
   Faire fonctionner la cellule .......................................................................................33
   - Organiser la mise en commun de l'information (réunions, plateformes, etc.) de manière non chronophage .................................................................................33
   Convaincre de l'efficacité d'une activité d'IE ............................................................33
   Externaliser la fonction d'IE ? ..................................................................................33
   Applications ...............................................................................................................33

PARTIE 7 - METIERS, QUALIFICATIONS ET COMPETENCES DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ...........................................................................35

1 – LES METIERS ...........................................................................................................35
   Métiers de responsable de l'IE ..................................................................................35
   Métiers de la veille et de l’anticipation ......................................................................35
   Métiers de la sécurité économique ............................................................................36
   Métiers de l’influence .................................................................................................36

D2IE – Juin 2015
Métiers du management des connaissances..........................................................................................37
Métiers de l'audit et du conseil........................................................................................................37
Métiers des techniques et des outils en IE.......................................................................................37
Métiers de la pédagogie et de la communication.............................................................................37
2 – NOUVEAUX METIERS ET EVOLUTIONS..................................................................................37
3 – LES QUALIFICATIONS ET COMPETENCES ASSOCIEES .........................................................38
En France...........................................................................................................................................38
Dans l'Union européenne...................................................................................................................38
4 – LES FORMATIONS ASSOCIEES AUX METIERS DE L'IE .........................................................38

PARTIE 8 - L'INGENIERIE PEDAGOGIQUE.......................................................................................40
1 – ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ........................................................................................................40
   Brevet de technicien supérieur et brevet de technicien supérieur agricole (BTS – BTSA) ..........40
   Classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) ......................................................................40
   Grade universitaire de Licence......................................................................................................40
   Grades universitaires de Master (recherche et professionnel)....................................................40
   Grade universitaire de Doctorat ..................................................................................................40
   Ecoles de commerce, écoles d'ingénieurs ..................................................................................40
2 – FORMATION DES ENTREPRISES ET DES FONCTIONNAIRES..............................................40
   Cycle de base ...............................................................................................................................41
   Cycle d'approfondissement ..........................................................................................................41
3 – FORMATIONS COMPLEMENTAIRES.........................................................................................41
   Cycle spécialisé « intelligence culturelle » ..................................................................................41
   Cycle spécialisé « cybersécurité » pour les PME .........................................................................41

ANNEXES..........................................................................................................................................43
ANNEXE 1 Liste des contributeurs et des personnes auditionnées..................................................44
ANNEXE 2 Bibliographie indicative .................................................................................................47
ANNEXE 3 Liens internet utiles........................................................................................................55
ANNEXE 4 Lexique ............................................................................................................................57
ANNEXE 5 Fiche sur l'histoire longue de l'IE : le proto-IE et l'impact du big data .........................60
ANNEXE 6 Les textes fondateurs de l'Ecole française d'IE .............................................................63
ANNEXE 7 Evaluation des performances du système d'IE en entreprise .......................................66
ANNEXE 8 Eléments de méthodologie pour proposer un parcours de formation en IE au sein de son établissement ........................................................................................................69
ANNEXE 9 Liste des formations en IE ............................................................................................72
AVANT-PROPOS

Une naissance attendue

Un grand merci d’abord à tous ceux qui ont contribué à ces « Références et notions-clés d’intelligence économique » ! Ils sont nombreux, cités en annexe, ou informels, qui tous nous ont apporté de précieux éclairages.

Cet animal étrange est né d’une œuvre collective, nourrie d’une ambition peut-être démesurée : apporter un corpus de connaissances, de méthodes et de pratiques sur l’intelligence économique à … tous. Tous c’est-à-dire les entreprises, les académiques, les établissements de recherche, de formation, les administrations publiques, tous les acteurs impliqués dans des stratégies compétitives internationales qu’il s’agisse de décideurs ou d’acteurs de terrain, mais aussi tout citoyen désireux de mieux comprendre et maîtriser un environnement internationalisé, compétitif, numérique, où l’information est devenue à la fois une matière première ou une énergie, dont il faut savoir gérer l’abondance, et au plan macro-économique, un nouveau facteur de production.

Mouton à cinq pattes ? Pourquoi pas, tant que l’animal est sain : il n’est ni un manuel, ni un référentiel au sens industriel ou académique, ni un recueil au sens étymologique mais un peu de tout cela à la fois et surtout, un porteur de notions-clés d’intelligence économique désormais indispensables à tous. Nous avons eu comme priorité la clarté et le caractère didactique et avons donc éliminé des éléments intéressants mais trop longs ou complexes. Les fiches détaillées en annexe sont volontairement peu nombreuses. Ce document n’est sûrement pas exempt d’imperfections et de lacunes, malgré tout le soin collectif apporté à sa confection. Nous comptons sur les lecteurs pour nous les indiquer et présenter des propositions s’il y a lieu. Dans un terme que nous espérons le plus proche possible, nous souhaitons le mettre en ligne sous forme collaborative, pour permettre aux praticiens de toutes origines d’enrichir ce projet nécessairement évolutif, notamment via de nouvelles fiches.

L’intelligence économique est un mode de gouvernance devenu obligatoire pour une organisation évoluant dans un environnement compétitif c’est-à-dire aujourd’hui quasiment toutes, directement ou indirectement. Elle est par nature transversale et peut donc apparaître foisonnante dans ses applications, quoiqu’elle soit très structurée dans ses principes et ses méthodes. Ce sont eux que nous exposons ci-après. Elle fait encore aussi parfois l’objet de faux-sens, sa sémantique actuelle peut y conduire. Il était donc nécessaire de définir ses termes, ses objectifs, ses phases et son cadre, pour que tous en France puissent échanger sur un terrain commun. Et pour qu’à l’étranger nous puissions faire état de l’évolution positive de l’ « École française » d’intelligence économique. Dans un monde où la compétition des idées et la conviction des esprits en amont est devenue une clé essentielle de la réussite de tout projet, notre corpus d’intelligence économique est en lui-même un atout immatériel, en ce sens qu’il transporte une vision opérationnelle du monde, au même titre que le droit, la culture, la recherche… En même temps, « le diable est dans les détails » et plus l’on vise haut, plus l’on doit se préoccuper de l’ingénierie. C’est aussi le but de notre document que de fournir des références de méthodes et d’outils.

Du côté de l’État, la politique publique d’intelligence économique (PPIE) que la D2IE a l’honneur de porter doit se fonder sur des définitions, des concepts, des méthodes et des critères, pour déterminer, défendre et promouvoir activement nos intérêts stratégiques. Car d’économique l’intelligence est devenue stratégique. Nous comptons sur tous les acteurs publics et privés qui relaient ou accompagnent la PPIE et qui mettent en œuvre leur propres moyens d’action, pour diffuser cette culture et ce mode de gouvernance. Les réseaux de compétences et les partenariats informels sont aussi une clé essentielle de la maîtrise de ce monde complexe et incertain.

D2IE – Juin 2015
Nos travaux ne partaient pas de rien. Les deux référentiels de 2006 et 2011 lui ont ouvert la voie. Aujourd'hui, nous entendons élargir et consolider cette voie pour faciliter l'usage des quatre directions clés de l'intelligence économique et stratégique : la veille/anticipation, la sécurisation, l'influence et la sensibilisation des hommes, sans lesquels rien n'est possible. L'irruption de ce que l'on appelle le numérique modifie la donne à tous les niveaux. Il nous appartient d'autant plus de tracer des lignes et des axes auxquels se référer.

Claude REVEL
Déléguée interministérielle à l'intelligence économique
PRESENTATION

POURQUOI CE DOCUMENT ?


Ils entendent répondre à plusieurs fonctions :

- définir des concepts communs et partagés, exprimés de manière claire, entre tous les acteurs pour promouvoir l’échange sur des bases communes ;
- constituer un outil d'organisation stratégique et opérationnel pour les entreprises et les administrations ;
- guider les établissements de formation dans la construction d'une offre de formation de spécialistes et sous une forme adaptée, à destination de tous les cursus, sur la base d’objectifs explicites et homogènes, favorisant la cohérence au niveau national ;
- constituer une aide au développement des métiers et des entreprises de l'intelligence économique.
- formaliser le contenu stabilisé de l'Ecole française d'intelligence économique afin de promouvoir son rayonnement dans le monde.

COMMENT ABORDER CE DOCUMENT ?

Pour sa bonne compréhension, les entreprises de toutes tailles, les organismes de recherche et les administrations sont regroupés sous le terme générique « d’établissement », même si les rédacteurs sont conscients que cette notion ne recouvre qu'imparfaitement la réalité de nombreuses structures concernées par l'intelligence économique.

Ces références et notions-clés sont articulées autour de huit parties afin de tenir compte de tous les aspects de l’enseignement et de la pratique de l’intelligence économique. Chaque partie contient une présentation générale, des objectifs et l’énoncé des connaissances de base à maîtriser.

En annexes sont proposés un lexique, une bibliographie indicative (classée par partie permettant d’orienter l’enseignant et le formateur sur un ensemble d’ouvrages de référence), des références internet (recensant les principaux liens internet susceptibles d’apporter une aide ou un complément d’information à l’enseignant ou au formateur) et des fiches thématiques pour aller plus loin dans la compréhension de certaines thématiques.

Ce document présente nécessairement des imperfections et a vocation à être réédité au moins annuellement. Les commentaires et propositions sont les bienvenus.
PARTIE 1 - LES FONDEMENTS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

1 – PRESENTATION

Une histoire longue


La nécessité de nouvelles grilles de lectures du monde

Il est désormais indispensable de traiter professionnellement l’information, devenue une matière première essentielle dans un environnement totalement internationalisé, de plus en plus numérique, soumis à des formes de concurrence rudes et complexes, se nourrissant des ruptures technologiques, des transformations économiques et d’évolutions politiques et géopolitiques majeures. Ce contexte a eu besoin, pour être correctement analysé et intégré dans les stratégies, de nouvelles méthodes et outils fondés sur la mobilisation croisée de champs disciplinaires distincts et de connaissances multiples. Leur structuration a pris le nom, en France, d’intelligence économique.

La doctrine française d’intelligence économique s’est conceptualisée au fur et à mesure que ces acteurs publics et privés subissaient ces évolutions. Sa posture est désormais dynamique et cherche à les anticiper et à participer à leur construction.

Définitions et terminologie

Aujourd'hui, l'intelligence économique (IE) est définie comme un mode de gouvernance fondé sur la maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique pour créer de la valeur durable dans un établissement. Elle se décline en veille/anticipation, maîtrise des risques (sécurité économique) et action proactive sur l'environnement (influence). L’IE lie étroitement pensée et action, contribue à réduire l’incertitude, sert à la mise en œuvre des stratégies et in fine vise à créer de la valeur.

La définition française est globale car elle prend en compte tous les aspects informationnels de la compétition, c'est-à-dire la gestion et la maîtrise des flux entrants et sortants d'informations. La conception française de l'intelligence économique est fondée sur une approche multiculturelle et sur l'analyse comparée des contextes compétitifs. L’école française d’intelligence économique a construit une démarche originale à partir de différentes formes de cultures informationnelles. Fondée sur une approche plus globale et plus intégratrice que le concept anglo-saxon de competitive intelligence, elle associe analyse et action à partir du management de l'information dans les établissements.

Elle se distingue également du concept anglo-saxon de business intelligence, qui se concentre sur l'exploitation automatisée de l'information et a permis de développer les techniques d'exploration de données (data-mining), qui elles-mêmes sont bouleversées par l’avènement des techniques, outils et usages de l'analyse des données en masse (big data analytics ou « exploitation de données massives »).

L’intelligence économique inclut des principes et méthodes de management des connaissances (knowledge management) et de sécurisation des informations stratégiques. Elle intègre des notions de prévention et
de management des risques (*risk management*), en particulier liés aux biens immatériels. Dans sa partie influence, elle utilise les notions de lobbying, la doctrine américaine d’*advocacy* (plaidoyer et conviction) et, pour l’État et les grands établissements, celles de *soft* et *smart power* et de *diplomatie économique*.

Les applications de l’IE ont donné lieu à différentes terminologies, correspondant chacune à un domaine de pratique : l’intelligence technologique, financière, juridique, culturelle, sportive, émotionnelle, territoriale, etc.

**Une gouvernance, une politique publique et un domaine de recherche**

L’intelligence économique est à la fois :

- **une gouvernance et une démarche managériale des entreprises et établissements privés**, comme approche de l’environnement extérieur et méthode d’aide à la décision et à la définition d’une stratégie ;

- **une politique publique** mise en œuvre pour aider à la compétitivité des entreprises et pour accompagner la promotion des intérêts stratégiques économiques, sociaux et culturels du pays, pour créer et préserver l’emploi ;

- **un domaine de recherche** croisant économie, sciences de gestion, sciences et technologies de l’information et de la communication, sciences politiques, droit, sociologie et psychologie, et utilisant pleinement les potentialités offertes par le numérique (alliance des techniques de l’informatique, des télécommunications et de l’audiovisuel) pour construire peu à peu une véritable discipline.

Les différentes méthodes d’intelligence économique issues des États, de la recherche académique, de l’entreprise et d’autres établissements se distinguent et se fécondent. Ces méthodes associent celles de la stratégie, de la prospective, de la documentation spécialisée, de la planification stratégique, de la gestion des connaissances et de la gestion des risques.

**Donnée, information, savoir, connaissance**

Depuis l’origine du concept et tout au long de sa concrétisation opérationnelle, l’intelligence économique a sans cesse mobilisé les termes fondateurs de *donnée, information, connaissance* et savoir.

Les professionnels de l’information définissent la chaîne de l’information comme celle qui se déploie depuis la donnée et l’information jusqu’à la constitution de connaissance et de savoir. La donnée, à la base, devient information par un travail de qualification et de contextualisation. Partagée au sein de l’établissement ou du réseau, elle devient connaissance et constitue in fine un savoir. Information et connaissance alimentent les décisions et le pilotage de la stratégie.

L’innovation de rupture que constituent à la fois l’ouverture des données publiques et celles des entreprises (*open data*) ainsi que les systèmes analytiques de traitement en masse de données contribuent également à positionner l’information comme un actif stratégique.

**Un investissement qui doit pouvoir s’évaluer**

La démarche d’IE se professionnalisant au sein des entreprises, celles-ci ont cherché à évaluer ses performances en évaluant le retour sur investissement (ROI, *return on investment*) et en définissant des indicateurs. La norme sur le management de l’intelligence stratégique et son évaluation du Comité européen de Normalisation (CEN) en 2014 propose des références à atteindre et inclut les données sur

---

1 Annexe 7.
la satisfaction des clients demandeurs (efficacité) et sur les ressources utilisées pour obtenir les résultats obtenus (efficience).

2 - OBJECTIFS

- Connaitre les écoles de pensée, les principales cultures de la stratégie et leur lien avec la démarche d'intelligence économique.
- Posséder des notions d'histoire de l'intelligence économique dans le monde et comprendre les raisons de son développement.
- Savoir identifier les cultures et les méthodes qui ont influencé la doctrine française d'intelligence économique.
- Maîtriser les terminologies.
- Appréhender la diversité des applications de l'intelligence économique dans les entreprises, les établissements de recherche et celles développées par la politique publique d'IE.

3 – CONNAISSANCES À MAITRISER

L'origine de la démarche


Les écoles de pensée dans le monde

Appréhender ce qu'est une école d'intelligence économique et ses contenus: vision du monde, doctrine, capacité d'innovation et d'influence, communauté de pratiques. L'intelligence économique de chaque pays se nourrit d'une culture de la stratégie, qui détermine des savoir-faire de gestion de la concurrence et de la coopération spécifiques.

Connaitre les grandes lignes des cultures de la stratégie, qui détermine des savoir-faire de gestion de la concurrence et de la coopération spécifiques des écoles les plus emblématiques : France, Chine, Etats-Unis, Brésil, Afrique, Maghreb.

Les pratiques des États

Maitriser la connaissance de l'organisation et des contenus des systèmes nationaux d'intelligence économique (SNIE) les plus aboutis.

Connaitre les grandes lignes des politiques publiques et des stratégies nationales d'IE de ces SNIE.

L'histoire français

Evolution de la doctrine


Connaître le contexte géoéconomique et géostratégique de l’époque de publication de ces textes.

**Évolution des politiques publiques**

Connaître l’historique, la chronologie et les grandes lignes du contenu des politiques publiques d’IE :

- la première impulsion est donnée en 1992 par le Premier ministre Edith Cresson ;
- la politique publique intitulée « de compétitivité et de sécurité économiques » est mise en place en 1995 par le Premier ministre Edouard Balladur, avec création du Conseil éponyme le 1er avril 1995 (CCSE) ;
- une politique publique d’intelligence économique est mise en place en 2003 par le Premier ministre Jean-Pierre Raffarin avec la création de la fonction de Haut responsable à l’intelligence économique (HRIE), placée au sein du Secrétariat général à la Défense nationale (administration rattachée au Premier ministre) ;
- la politique publique d’intelligence économique se décline en un dispositif d’intelligence territoriale en 2005, sous l’impulsion notamment du Préfet Rémy Pautrat ;
- un nouveau pilotage de la politique publique est mis en place en 2009 (décret du 19 septembre 2009) avec la création du poste de délégué interministériel à l’intelligence économique placé auprès du Secrétaire général du ministère chargé de l’Économie. Ses orientations sont fixées par un comité placé auprès de la présidence de la République ;
- le délégué interministériel à l’intelligence économique est rattaché directement au Premier ministre (décret du 22 août 2013) avec des attributions renforcées, autour de quatre missions : veille/anticipation, sécurité économique, influence et sensibilisation/formation. La politique publique d’intelligence économique territoriale se structure et prend de plus en plus en compte les partenariats entre l’État et les collectivités territoriales (régions, départements, métropoles, établissements publiques de coopération intercommunale, etc.).

En dernière analyse, la politique publique d’IE est fondée sur la notion d’intérêt stratégique, à identifier, protéger et promouvoir. Elle est liée à la notion d’intérêt général et comprend donc nécessairement une vision politique.

**Pratiques et démarches d’entreprises**

Connaître l’état de la pratique de l’IE dans les grands groupes, les PME, dans les filières et les pôles de compétitivité.

Apprécier la pratique particulière des TPE/PME, qui d’un côté applique parfois spontanément des principes d’IE et de l’autre ne peuvent être requis de mettre en place directement les trois piliers de l’IE, veille et sécurité restant primordiales à un premier stade.
Recherche et formation en IE

Connaitre les domaines de recherche et de formation en matière d'intelligence économique.

Connaitre le contenu des formations en intelligence économique.
PARTIE 2 – LE CONTEXTE INTERNATIONAL

1 – PRESENTATION

L'environnement international du XXIème siècle

L'intelligence économique est née à la fin du XXème siècle d'un processus de « destruction créatrice ». Les outils, les méthodes, notamment de planification, utilisés par les entreprises et les Etats stratégès durant les périodes de stabilité et de croissance régulière des économies sont devenus inopérants.

Face à un monde multipolaire, ultra concurrentiel, marqué par l'incertitude, et fondé sur l'information, les décideurs publics et privés inventent de nouveaux outils de gestion de « l'intelligence des situations ». Les rôles respectifs des Etats et des acteurs privés se brouillent, tous sont soumis aux mêmes logiques de concurrence et participent à la formation des règles. La notion de puissance se complexifie en intégrant la maîtrise de l'information comme un des leviers essentiels. Le développement des échanges internationaux et de l'économie numérique a ouvert de nouveaux marchés mais aussi offert de nouvelles armes aux acteurs publics et privés. Certaines, classiques, prennent une nouvelle dimension, comme l'utilisation du droit, arme défensive et offensive, devenant aussi objet et vecteur d'influence. La « coopétition » devient une obligation pour rester compétitif et saisir les opportunités.

La crise révélée en 2007 qu'il convient de lire comme une métamorphose du système de croissance mondial accentue ce phénomène. La mondialisation et l'interdépendance généralisée des économies qu'elle engendre poursuivent leur développement.

L'humanité entre dans des tensions majeures illustrées par le paradoxe d'un accroissement accéléré de « l'abondance » démographique d'une part et de la rareté annoncée des ressources d'autre part : les terres, l'eau, les métaux et l'énergie. Le monde bascule par ailleurs dans un univers économique dominé par la haute valeur ajoutée. L'innovation s'impose comme la reine des batailles. Elle domine les chaînes de valeur mondiales notamment à travers les montées en gamme. Enfin, le pouvoir dans l'ordre économique global bascule du Nord vers l'Est, vers les Asies et le Sud, vers les émergents et vers l'Afrique.

Une bataille considérable se joue pour la domination de l'économie mondiale et le pouvoir sur le nouvel ordre mondial qui peine à se mettre en place, à la recherche d'un mode de gouvernance. L'enjeu n'est rien d'autre que l'édiction des normes, des standards et des pratiques économiques du monde entier.

Des bouleversements plus radicaux encore, comme des lames de fond, bousculent nos sociétés et mettent à mal nos références organisationnelles.

En premier lieu, la révolution technologique portée par le numérique a fait éclater le pouvoir et l'influence en plusieurs centres et a transformé des pans entiers de nos systèmes productifs.

En second lieu, une nouvelle forme de « gouvernance mondiale » se met en place. Elle est animée par des parties prenantes privées qui édictent des règles et des bonnes pratiques qui s'appliquent aux acteurs économiques, sociaux et politiques. Des acteurs privés défient le monopole traditionnel de la puissance étatique, que les crises de 2007-2008 remettent par ailleurs dans le jeu.

L'information et la donnée deviennent stratégiques

L'information aujourd'hui omniprésente est devenue une matière première à collecter et raffiner, source de toutes les innovations et de toutes les stratégies. Le nouveau siècle qui s'est ouvert révèle à quel point les activités économiques reposent sur la communication virtuelle via l'internet et les multiples réseaux...
interconnectés. L’offre de produits et de services s’en trouve profondément modifiée et l’on voit émerger de nouveaux modèles économiques fondés sur le partage de l’information et sur l’intelligence collective. En même temps, l’information stratégique doit nécessairement être protégée tant elle est source de valeur. Raison pour laquelle sa définition et sa diffusion doivent être parfaitement maîtrisées dans une logique d’image et d’influence. Face à ces défis en perpétuelle évolution, l’intelligence économique fournit l’approche et la méthode nécessaires pour anticiper, se protéger et construire une stratégie de développement adaptée.

La Révolution numérique et cyberespace


L’ouverture des données publiques (Open data) et les systèmes analytiques de traitement en masse de données (Big data) offrent le pouvoir aux entreprises, aux Etats et aux collectivités qui maîtrisent l’analyse des données produites par les organisations, les individus et les objets.

Les multinationales de l’Internet qui désormais maîtrisent l’accès mondial aux données individuelles et à celles des administrations défient la puissance des Etats et placent les économies en dépendances stratégiques dans ce domaine.

La révolution numérique transforme profondément nos systèmes productifs par les innovations disruptive qu’elle permet de créer et de développer au sein des start-up et des multinationales d’Internet : internet des objets, robotique intelligente, « learning machines », cloud computing, impression 3D. Les chaînes de valeur, de la conception à l’accès aux consommateurs, et les méthodes d’intelligence des marchés mondiaux s’en trouvent bouleversées.

Enfin, le numérique est aussi à l’origine d’une véritable révolution des usages et de notre rapport au monde et à autrui. Les réseaux dits sociaux transfèrent le pouvoir d’influence vers de nouveaux acteurs, les réels gains de puissance restant à évaluer entre individus, société civile, multinationales et Etats.

Nouvelle menaces

Les Etats retrouvent du pouvoir, via des politiques de cybersécurité et de lutte contre la cybercriminalité, qui n’ont d’efficacité que pensées internationalement. Les modes de coopétition/coopération s’affirment.

**Nouvelle forme de gouvernance mondiale**

Les Etats partagent leur pouvoir normatif avec des organisations privées (ONG internationales, fonds d’investissements, agences de notation internationale, etc.) qui créent les standards de la gouvernance. La montée en puissance de ces acteurs multiples est encouragée par les organisations internationales. Elle aboutit à la création d’un marché des normes privées et du droit. Ces normes n’ont, à l’origine, pas valeur légale, mais ont un pouvoir contraignant (responsabilité sociétale des entreprises, anti-corruption, etc.) et s’inscrivent peu à peu dans le droit positif.

Les métropoles et les mégapoles deviennent également parties prenantes des batailles concurrentielles pour la puissance économique, culturelle et sociale à l’échelle mondiale. Les enjeux de souveraineté deviennent majeurs dans une économie mondiale dominée par la toute-puissance affichée du marché et les stratégies développées demain plus ou moins visibles par les Etats. La gouvernance mondiale de la cybersécurité devient un enjeu de coopération forcé et majeur des Etats, qui redéfinit les alliances géopolitiques et qui impose des partenariats publics et privés.

**2 – OBJECTIFS**

- Comprendre le nouvel environnement économique avec le phénomène de la mondialisation (contexte, acteurs), la concurrence agressive, l’accès aux ressources et l’impact de l’âge numérique. Comprendre la « coopétition ».
- Connaître les dispositifs publics nationaux d’IE et les politiques équivalentes. Appréhender les liens entre États et entreprises, sous-tendus par ces dispositifs.
- Comprendre et maîtriser les nouveaux risques, les lieux et moyens des nouvelles opportunités.
- Maîtriser les enjeux économiques, commerciaux, de sécurité et de souveraineté liés au numérique (gouvernance de l’internet, accès au web, statut des données, enjeux juridiques et fiscaux, ouverture des données publiques, cyber sécurité, réseaux numériques).

**3 – CONNAISSANCES A MAITRISER**

La mondialisation opérationnelle

- Saisir la réalité de l’interdépendance et de la compétition dans tous les domaines (économiques, scientifiques et technologiques, culturels, institutionnels, etc.).
- Rôle de l’information comme matière première et moteur de la compétition mondiale : notion d’information entrante et sortante. Voir et être visible. Information stratégique et communication.
- Les nouvelles logiques de concurrence :
  - hyper concurrence, libéralisation des échanges, émergences de groupes multinationaux plus puissants que les deux tiers des Etats ;
  - nouvelles logiques de production et de localisation des entreprises (sites de production, de R&D, des sièges sociaux) ;
  - nouveaux rôles des entreprises : responsabilité sociale, éthique ;
- déploiement de stratégies de puissance des Etats dans le domaine économique : diplomatie économique, économie comme nouveau cœur de la puissance, souveraineté industrielle ;
- complexité des phénomènes d’interdépendance : la pratique de la « coopétition » ;
- gestion des réseaux.

- Typologie des acteurs de l’IE : Etats, territoires, entreprises, multinationales, fonds, instituts de recherche et de normalisation, établissements et syndicats professionnels, ONG, think tanks, opinion publique et medias. Evolution profonde de leurs rôles.

**L’émergence de nouvelles formes de régulation internationale**
- La notion d’intérêt général versus les intérêts privés.
- Les autorégulations des marchés et les autoréglementations des acteurs privés.
- La *soft law*.
- Les nouveaux modes de contrôle juridique de l’économie.
- Concurrence fiscale et monétaire.
- Normalisation, standardisation et conformité (*compliance*).

**L’impact du numérique**
- Outil de « diffusion de la puissance » (selon l’analyste américain Joseph Nye).
- Enjeux de souveraineté numérique : gouvernance de l’Internet et de ses principales institutions.
- Réseaux sociaux et changement des pratiques sociales.
- Filière économique en pleine croissance irriguant tous les secteurs de l’économie.
- Outil d’IE : facilite la veille, le recueil, le traitement et l’analyse de l’information.
- Nouveaux modes de gouvernance et de contrôle. Défis juridiques, sociétaux, industriels, éducatifs.
- Rôle des Etats et de la France dans ces champs.
1 – PRESENTATION

Pour gérer les risques de la société de l'information et saisir ses opportunités, chaque établissement doit organiser avec rigueur un dispositif de veille et d’anticipation.

**La veille** est la base de la démarche d’intelligence économique. Elle en est la première phase, indispensable pour aborder la sécurité et l’influence. La veille consiste à collecter, traiter, trier, analyser, valider, mettre en forme et diffuser des informations rassemblées à partir de nombreuses sources ouvertes et légalement accessibles (documents traditionnels et numériques), en utilisant de préférence des compétences pluridisciplinaires.

Une veille correctement effectuée permet d’obtenir des connaissances utiles à partir du foisonnement d’informations. Le management de la connaissance contribue à l’efficacité de la veille en organisant son process, sa circulation, sa diffusion et sa transformation en intelligence collective, voire en innovation.

Le but de la veille est de produire de la connaissance utile :

- pour se positionner face à l’environnement extérieur et international (notion de benchmark ou étalonnage) ;
- pour devancer la concurrence (notion de compétitivité) ;
- pour réduire l’incertitude (notion d’anticipation).

**L’anticipation**, notion fondamentale, est une démarche essentielle à la gestion de l’activité car elle permet de prévoir les évolutions pour agir en conséquence. L’anticipation nécessite un capital informationnel régulièrement actualisé par les résultats de la veille : il s’agit d’un savoir cumulatif et transformatif. Elle s’obtient en croisant la connaissance, l’expérience et, si nécessaire, les résultats de modèles prédictifs. Elle permet de détecter de nouveaux dangers, d’identifier des opportunités, des tendances et les évolutions des opinions et comportements. Elle apporte une valeur prédictive à la veille.

La veille et l’anticipation concernent les différentes thématiques auxquelles l’établissement est confronté dans son activité. Les veilles sont catégorisées selon les thématiques : veille technologique, sociétale, juridique, marché, brevets, etc. Elles ont pour enjeu final la réduction des incertitudes, la prise de décision éclairée et la mise en place d’actions de sécurisation et d’influence.

Les activités de veille et d’anticipation sont déclinées en fonction du type d’établissement dans lequel elles sont appliquées (entreprise, État, collectivité territoriale, établissement de recherche public, organisation non gouvernementale, etc.), de son secteur d’activité, de sa taille et de son champ d’action. Dans le monde de la recherche, on distingue la veille scientifique effectuée par les chercheurs de la veille stratégique effectuée par les organes de gouvernance et/ou de tutelle.

Si l’outil documentaire a une place essentielle au sein des processus de veille et d’anticipation, la place de l’homme, avec son expérience et ses capacités de détection et d’analyse, reste primordiale. C’est pourquoi leur succès est étroitement lié à la gestion des ressources humaines de l’établissement (sensibilisation, motivation et reconnaissance).
2 – OBJECTIFS

- Comprendre l’apport de la veille et de l’anticipation à la démarche de gouvernance, dans le cycle de l’intelligence économique.
- Maîtriser le cycle de l’information, posséder les bases de son traitement et de son analyse, le choix et le degré de fiabilité des sources, ses défaillances possibles. Apprêhender les différents outils de veille.
- Posséder les bases de la mise en place d’un processus de veille dans un établissement.
- Comprendre les mécanismes du management de la connaissance (knowledge management).
- Comprendre les enjeux et les pratiques de base de l’anticipation.

3 – CONNAISSANCES A MAÎTRISER

Concepts et idées-clés

- L’information est un bien, dont la valeur fluctue dans le temps et selon l’utilisation qui en est faite. La veille et l’anticipation consistent à collecter des informations, en source ouverte, puis à les traiter collectivement pour en tirer des analyses et des signaux à destination des décideurs. Le rôle de la veille dans la prise de décision stratégique.
- La veille permet à un établissement de s’adapter en permanence à son environnement. La veille contribue au processus d’assimilation de la mondialisation par l’établissement.
- La veille et l’anticipation sont des processus d’intelligence collective, de collecte et d’analyse.
- La veille et l’anticipation sont des processus dynamiques et itératifs de gestion de l’information.

Le savoir collecté ou produit est un savoir cumulatif :
- l’information : production, utilisation, contrôle et manipulation. La notion d’information : données, informations, connaissances. La notion d’information stratégique et les niveaux de classification (générale, restreinte, confidentielle) ;
- valeur de l’information et évolution dans le temps ;
- accès à l’information pour ne pas la surprotéger mais en maîtriser sa circulation. Définition des supports de diffusion ;
- désinformation, économie de l’image, réputation. Méthodes pour la détecter, réagir et s’en prémunir ;
- management de l’information : infobésité, Big data, open data comme facteurs d’opportunité et de risque.

- Transformer l’information en signaux forts ou faibles. Comment détecter les signaux faibles ? L’analyse des contenus permet in fine de faire de la stratégie.
- La veille pour contrer l’influence : détecter et contrer les actions d’influence des concurrents.
- Le management de la connaissance :
  - information formelle et informelle, explicite et implicite, tangible ou tacite ;
  - structuration de l’information et de sa mise à jour ;
  - importance de la mémoire de l’établissement pour contribuer à une veille complète ;
  - importance des réseaux interne et externe pour alimenter en information ;
  - organisation des connaissances ;
diffusion et partage des connaissances : avoir la bonne information au bon moment ;
- l’intelligence collective ;
- le risque : uniformisation des analyses par l’utilisation d’outils standardisés.

- L’anticipation comme dimension active (ni prévision, ni prospective) à partir de critères évolutifs (anticipation des tendances, des marchés, des modèles économiques, des risques, des réglementations nationales, communautaires et internationales).

Méthodes

Notions de mise en place de circuit de l’information, de compréhension des différentes phases de son traitement, d’établissement de la veille dans un établissement, de défaillance possible dans les processus de collecte d’information ainsi que dans l’interprétation des données.

La veille

- Le cycle de l’information : recueil, validation, tri, mise en forme, analyse et diffusion. Deux modes principaux interviennent : la veille large et itérative, qui porte sur un secteur d’activités ou un domaine et le recueil d’informations sur un sujet précis. La validation des données et des informations est une question cruciale. Rôle de l’expertise humaine.
- Organisation de la veille dans un établissement :
  - définir le type de recueil d’informations : veille documentaire, numérique ou traditionnelle exercée, remontée d’informations issues du réseau humain (collaborateurs, experts, etc.), modes de validation ;
  - définir la mutualisation de la veille entre unités ou entre établissements d’une même filière ou d’un même territoire. Intérêt de la mutualisation pour les PME-TPE ;
  - définir le positionnement du service de veille, d’analyse et d’anticipation auprès de l’organe de gouvernance de l’établissement ;
  - connaître la normalisation liée à la veille (normalisation française et européenne sur le management de l’innovation).

- Le stockage intelligent. Les mécanismes d’alimentation de la base de connaissances.
- Le périmètre de la veille :
  - les concurrents : visibles et invisibles (stratégies et connivences entre Etats, entre acteurs privés et de la société civile) ;
  - les thématiques : scientifique, technique, marketing, propriété intellectuelle, normes, brevets, législations, réglementations, géopolitique, finances, environnement, sécurité, socio-économique ;
  - les environnements, les tendances, les marchés ;
  - ONG et think tanks notamment lanceurs d’alerte ;
  - le terme : court, moyen, long, pour faire de l’anticipation des évolutions ;
  - l’analyse : détection des signaux faibles. Diverses méthodes comme les systèmes d’alerte précoce (Early Warning System) ;
  - surveiller son image, sa réputation, celle de ses partenaires et de ses concurrents, et préparer une riposte à une éventuelle atteinte à l’image. Droit à l’oubli ;
  - la veille sur les appels d’offres et les financements, la commande publique : à effectuer très en amont au niveau de la genèse des décisions (influences d’idées) ;
  - la détection d’opportunités à l’international ;
- Les limites :
  - le droit à l’image ;
  - le droit de la propriété intellectuelle ;
  - la propriété des données ;
  - les failles des systèmes humains et numériques de recueil d’information et défaillances d’interprétation des signaux ;
  - les biais cognitifs.

- Références : norme européenne du management stratégique (PhC).

**Le management des connaissances**

- Les circuits de diffusion de l’information en interne et en externe et ses contraintes.
- Les circuits, mécanismes et supports d’échange d’informations (réunions, lettres d’information, messagerie électronique Internet et intranet, plateformes collaboratives, etc.).
- La gestion des connaissances : les domaines émergents de production participative (crowdsourcing).
- Comment manager un réseau d’experts ?

**L’anticipation**

- La dimension proactive et évolutive de l’anticipation.
- Scénario de recherche, comment les penser, choix des domaines à surveiller, sujets critiques :
  - détermination des facteurs critiques généraux à partir du plan stratégique de l’entreprise ;
  - sujets techniques (grille de criticité des ressources, des matériaux, des matières premières, etc.) ;
  - sujets économiques (concurrence, évolution des marchés, etc.) ;
  - ruptures de niveau stratégique.

**Applications**

La phase de création d’un dispositif de veille et d’anticipation dans un établissement est une phase décisive pour sa pérennité et son efficacité. La mise en place et le fonctionnement de ce dispositif impliquent de s’appuyer sur un diagnostic préalable pour comprendre l’établissement et en identifier ses besoins. Cette phase de réflexion doit associer les utilisateurs futurs.

L’identification et la validation des sources humaines et numériques restent des étapes primordiales. Les blogs, forums et autres réseaux sociaux ne doivent pas être oubliés. La question des langues de veille doit être obligatoirement abordée sous deux angles : comprendre l’environnement international et comprendre sa propre image renvoyée.

- **Sources** :
  - organiser le réseau humain de recueil d’informations (réseaux permanents, salons, voyages à l’étranger, etc.) ;
  - sélectionner les sources utiles à la veille numérique (notion d’indice de fiabilité des sources et de veille sur les réseaux sociaux) ;

---

2 Voir partie 6.
- croiser les sources, vérifier les informations pertinentes, éviter les désinformations ;
- stocker et classer les données et les informations ;
- utiliser des sources légalement accessibles.

- Outils :
  - de veille : gratuits, payants (nécessité ou pas d’investir dans un outil spécifique) ;
  - dits sémantiques (datamining) ;
  - de cartographie ;
  - d’anticipation (méthode des scenarii) ;
  - de surveillance de l’e-réputation ;
  - de vérification des contenus (fact checking) et des identités des interlocuteurs ;
  - de veille furtive ;
  - d’organisation des systèmes ;
  - cartes mentales (mind maps).
PARTIE 4 - SECURITE ECONOMIQUE
(PILIER 2 DE L’IE)

1 – PRESENTATION

Assurer la sécurité économique d’un établissement consiste à identifier et évaluer les risques et les menaces qui pèsent sur son activité économique pour mettre en place des mesures adaptées. L’intelligence économique s’intéresse plus spécifiquement à la protection du patrimoine immatériel de l’établissement (savoir-faire, données, état de la recherche, réputation, etc.). La sécurité économique vise trois objectifs : identifier et analyser les menaces, protéger et diffuser une culture de sécurité du patrimoine matériel et immatériel. Il s’agit des risques et menaces inhérents à l’activité et à l’environnement national et international, dans les champs concurrentiels, législatifs, normatifs, financiers, environnementaux, numériques, humains, scientifiques et technologiques, d’image, etc.

Sécurité et sûreté

Les établissements présentent des vulnérabilités face à cinq classes identifiées de ressources : humaines, techniques, informationnelles, partenaires et financières (HTIPF). Ces ressources sont l’objet de risques (les termes risques – menace et vulnérabilité sont définis en annexe) auxquels est confronté l’établissement. Ces vulnérabilités, risques et menaces sont pris en compte sous l’angle de la sûreté (protection à mettre en place contre les actes malveillants tels que vol, vandalisme, terrorisme, etc.) et de la sécurité (mesures de prévention et de secours contre les sinistres tels qu’accidents naturels ou technologiques, incendie, négligence, etc.).

La gestion des risques

La gestion des risques consiste à prévenir par l’anticipation et l’analyse des risques toute menace ou vulnérabilité. Elle est intimement liée à la veille ainsi qu’à la formation et à la sensibilisation des personnels. Les mesures actives ont pour objectif de diminuer le risque résiduel sur les champs de la sécurité « du patrimoine humain », notamment à l’international, la sécurité des systèmes d’information, l’image et l’exposition médiatique, la gestion de la propriété intellectuelle et industrielle, du savoir-faire et sa transmission, la sécurité des bâtiments recelant des données, les approches sur les capitaux. A l’international, l’incompétence interculturelle est un facteur de crise majeur alors qu’à l’inverse, la connaissance de la culture du pays partenaire est une prévention efficace. Il s’agit par ailleurs de mettre en place un système d’anticipation et de gestion de crise sous la forme de plans de continuité de service, de résilience des dispositifs et de plans de gestion de crise. Sans oublier d’assurer le risque car les assureurs fournissent des garanties aux risques les plus immatériels. Afin de préserver l’image de son établissement pour asseoir sa légitimité, il est également important de prendre en compte le risque d’opinion.

Cybersécurité

Si les attaques contre les entreprises ne sont pas nées avec l’internet, l’univers numérique en a accru fortement le nombre et surtout diversifié le type d’attaques auxquelles elles sont régulièrement confrontées. Qu’il s’agisse d’intercepter des informations sensibles, de déstabiliser la circulation interne de l’information, d’atteindre la réputation ou d’accéder au patrimoine immatériel d’une entreprise, le numérique permet aux assaillants d’intervenir à distance et dans un relatif anonymat. L’omniprésence du numérique dans la plupart des processus économiques et le développement exponentiel de la masse de données disponibles, sans compter l’émergence de nouvelles pratiques informatiques, rendent de plus en
plus nécessaire la prise en compte d’une meilleure sécurité numérique. La cybersécurité constitue dès lors une des composantes essentielles de la sécurité économique et un pilier essentiel de la démarche d’intelligente économique pour les entreprises ou les laboratoires de recherche. Loin de se limiter aux aspects informatiques techniques, la cybersécurité est également affaire de comportement et concerne tout un chacun. Elle s’inscrit dans approche globale de vigilance active au service d’une meilleure protection de la compétitivité des entreprises.

2 – OBJECTIFS

➢ Identifier les vulnérabilités, risques et menaces pesant sur les activités économiques ou scientifiques d’un établissement et définir les parades et ripostes à prendre ou mettre en place.
➢ Savoir distinguer les notions de risque, de vulnérabilité et de menace.
➢ Maîtriser la notion de sécurité économique pour les États, pour les entreprises et pour la recherche (typologie des menaces, dispositifs en place et mesures préconisées).
➢ Identifier et maîtriser les enjeux et risques de l’ouverture des données (notations d’open data, d’open access, d’open source et d’open innovation) - Veiller à une politique d’ouverture des données raisonnée, qui préservent les informations sensibles.
➢ Bien identifier l’information stratégique à protéger au sein d’un établissement.
➢ Manager la sécurité économique d’un établissement.
➢ Maîtriser les méthodes et outils techniques liés à la protection de l’information stratégique.

3 – CONNAISSANCES A MAITRISER

Concepts et idées-clés

- Définitions : risque, menace, vulnérabilité, information stratégique, sécurité/sûreté.
- Typologie des risques et menaces : ingérences, atteintes financières, intrusions consenties, atteintes au savoir-faire, intrusions informatiques, atteintes physiques sur site, atteintes à la réputation, risques liés aux personnes clefs, tentatives de déséquilibrage et fragilisation, etc.
- Identification et traitement du risque.
- Classification générale des risques et des vulnérabilités.
- Biais cognitifs dans l’analyse des menaces et risques.
- Conceptions et mécanismes de sécurité économique de différents États.
- Notion d’intérêt « stratégique » (entreprises, secteurs, filières, disciplines scientifiques, etc.).
- Risques spécifiques aux activités à l’international : le risque juridique, le risque géopolitique, la protection des personnes et des biens.
- Ethique et déontologie : démarche, règles professionnelles, notions de questionnement éthique.
- RSE (responsabilité sociale des entreprises), transparence, règles de comportement.
- Open innovation et contractualisation : les règles internationales implicites et explicites. S’insérer dans le dispositif.
- Connaitre les principaux enjeux en matière de cybersécurité (poids des atteintes envers les entreprises et les laboratoires de recherche pour l’économie, poids et principaux acteurs de la filière).
- Savoir caractériser la menace informatique (typologie des attaques, risques pour les entreprises et les laboratoires de recherche).
- Maîtriser les principaux éléments de la politique de sécurité des systèmes d'informations (politique publique, organisation systémique de la sécurité informatique au sein des organisations, principales mesures d'hygiène informatique).

Méthodes

Maîtriser l’information stratégique
- L’audit de sécurité/sûreté.
- L’identification des informations stratégiques.
- La classification et la protection des informations stratégiques (usage interne, externe, confidentialité).
- La sensibilisation aux pratiques de la protection de l’information stratégique.
- La mise en place d’actions correctrices.
- La gestion de la circulation de l’information : process de diffusion interne et externe.
- L’archivage de l’information.

Protéger son patrimoine matériel et immatériel
- Les outils de diagnostics et les outils de simulation ou préparation.
- La protection des locaux.
- La protection de son savoir et de ses idées (propriété intellectuelle).
- La protection juridique de l’information stratégique (secret professionnel, de fabrique, des affaires, etc.).
- La gestion des partenariats : sous-traitance, cotraitance, recherche, open innovation, free IP.
- La protection des flux de marchandises.
- Les mécanismes de protection des États (CFIUS américain, autorisation d’investissements étrangers en France, protection française du patrimoine scientifique et technique –PPST-, etc.
- La protection juridique de l’établissement.
- La sécurisation des relations commerciales et des relations avec les investisseurs.

Maîtriser et sécuriser l’outil informatique et numérique
- La veille informatique.
- Les différents modes d’atteintes informatiques et leurs objectifs.
- Les manipulations et comportements à risque : échanges par Internet, contacts multiples, déplacements, Bring Your Own Device³, virus et vol de données.
- La réponse légale aux atteintes informatiques en France, en Europe et à l’international.
- Les réseaux sociaux et l’e-réputation.
- La maîtrise de l’externalisation informatique (cloud).
- La PSSI (politique de sécurité des systèmes d’information) dans les entreprises.
- Les outils des politiques nationales de sécurité des systèmes informatiques.

³ BYOD (« Bring Your Own device » ou « Apportez Votre Equipement personnel de Communication ») désigne l’utilisation dans un cadre professionnel d’un matériel personnel tel qu’un téléphone multifonctions ou un ordinateur.
1 – PRESENTATION

L’influence est le troisième axe de la démarche d’intelligence économique. Son exercice efficace repose sur la veille/anticipation de l’environnement.

L’influence est la capacité à agir sur son environnement de manière à orienter les décisions des acteurs pertinents dans le sens de ses intérêts, de manière légale, sans recours à la contrainte ou à la rémunération. L’influence repose sur la conviction, l’argumentation, l’exemplarité ou la séduction. Dans la sphère économique, l’influence s’exerce de manière professionnelle en amont, sur les idées, les opinions, les règles, les normes, les décisions. La capacité de mettre en place une influence stratégique est un atout dans la compétition pour les entreprises, les États, les territoires, les organisations, les acteurs de la société civile.

Les stratégies d’influence visent des objectifs différents selon leurs auteurs :
- la puissance (c’est plutôt le cas des États qui souhaitent diminuer l’hostilité à leur égard, multiplier leurs alliés et faire prédominer leur propre vision géopolitique) ;
- la domination des marchés (c’est plutôt le cas des entreprises) ;
- la prise en compte des idées (c’est plutôt le cas des ONG), mais aujourd’hui ces trois objectifs ne sont plus aussi distincts compte tenu des rôles évolutifs des acteurs.

L’influence est une composante des stratégies de puissance, qu’elles se déploient dans le domaine militaire, économique ou encore culturel. L’outil numérique contribue à répandre ces capacités. Toutes les parties prenantes disposant de capacités d’influence indirecte, transversale ou partielle.

Maitriser les outils d’influence devient indispensable pour consolider un avantage concurrentiel, pour les acteurs publics comme privés, du monde associatif comme du monde universitaire. Du point de vue des acteurs économiques, l’influence vise le cadre normatif et au-delà, le cadre intellectuel, éducatif et social susceptible de faire émerger des idées et des cadres de comportement et d’action.

L’influence se décline en lobbying (axé sur les pouvoirs publics), en advocacy (démarche générale et systématique de conviction), en diplomatie économique (soutien actif des États aux activités des entreprises), en diplomatie d’entreprise (mise en place par des acteurs privés de stratégies de relations extérieures), en soft power, en smart power et en public diplomacy (voir définitions en annexe 4).

En intelligence économique, l’influence est professionnelle et utilise des moyens légaux. Mais les outils d’influence ne sont malheureusement pas réservés aux activités légitimes : des entités criminelles ou tout simplement des acteurs mal intentionnés peuvent aussi s’en servir. La contre-influence est un outil de défense contre une action ciblée à visée destructrice.

Ne pas faire d’influence est en soi un facteur de risque. La bonne gestion de réseaux d’influence est un facteur positif en cas de crise.
2 – OBJECTIFS

- Comprendre l'influence comme outil de gestion des rapports de force qui animent la mondialisation : agir pour ne pas subir.
- Comprendre l'influence comme une ingénierie.
- Comprendre et maîtriser les bases d'une démarche d'influence, notamment l'influence sur les normes et règles.
- Savoir identifier les lieux de l'influence.
- Savoir détecter les actions d'influence des acteurs extérieurs sur notre structure ou notre marché et réagir en conséquence.
- Savoir créer, entretenir et gérer des réseaux.
- Savoir interpréter les classements et indicateurs.
- Distinguer l'influence des entreprises, l'influence des États et les bases de leur interaction dans différents pays.
- Connaître les bornes de l'influence professionnelle vs les manœuvres illégales et « limites » : éthique de l'influence vs trafic d'influence et corruption active ou passive.
- Intégrer la notion d’anticipation, indispensable pour une stratégie d’influence réussie.

3 – CONNAISSANCES A MAITRISER

Concepts et idées-clés

- Le lien entre pratique de l’influence dans la prise de décision et formes de démocratie. Notion de formation de l'intérêt général.
- Comprendre et savoir gérer l'influence, au carrefour d’au moins cinq disciplines : la psychologie sociale, la sociologie, les sciences politiques, la géopolitique et les sciences de l'information.
- Savoir faire les liens nécessaires entre IE et influence et entre influence et stratégie globale de l’établissement.
- Comprendre et savoir gérer le lien entre influence et responsabilité sociale, image, réputation ;
- Comprendre le lien entre influence et compétitivité économique, notamment via la mise en valeur de l’innovation et l’influence normative.
- Savoir agir légalement sur les déterminants de la situation que l’on souhaite faire évoluer en fonction de ses intérêts ; éthique.
- Influence – Rayonnement – Contre influence. Comprendre la logique de réseau.
- Les instances internationales – L’expertise internationale - Le lien entre influence et expertise.
- Les réglementations nationales, régionales et internationales de l’influence.

Méthodes

Légalité et éthique

- Argumenter.
- Attirer.
- Agir sur les perceptions via les réseaux humains, numériques et les médias.
- Effets normatifs : droit dur (hard law, droit positif), droit mou (soft law, autoréglementation), lois, réglementations, codes de conduite, normes techniques et de gouvernance.
- Les frontières à ne pas franchir.
Ingénierie d'influence : anticipation, suivi, coopération, travail, alliances

- Elaborer une stratégie d’influence :
  - créer une position et l’argumenter solides - Savoir la présenter de manière attractive - Définition des objectifs et du message (objectifs stratégiques, tactiques) ;
  - identifier les cibles et leurs codes de pensée ;
  - identifier les relais d’opinion ;
  - identifier les influences concurrentes ;
  - le partenariat obligatoire : création de coalitions à long terme ou ad hoc (action sur un dossier) ;
  - la « coopétition » : savoir travailler avec un concurrent, par exemple sur une règle commune utile ou par une mutualisation des moyens de lobbying ou encore en se groupant pour répondre à des opportunités à l’international.

- Persuasion :
  - maîtriser la diffusion de l’information à l’extérieur - Acquisition, amplification, rétention et perturbation de l’information ;
  - être crédible : expertise, image, réputation ;
  - utiliser les réseaux et jeux d’alliances - Cartographier les réseaux - Faire vivre un réseau ;
  - investir les lieux de formation de l’opinion des décideurs : en amont, les think tanks, les clubs, les colloques, etc.
  - être en alerte et actif dans les lieux de contrôle et de régulation.

- Contre-influence :
  - identifier des activités ou personnalités de l’entreprise susceptibles de faire l’objet de manoeuvres de déstabilisation ;
  - décoder les stratégies des concurrents et des adversaires ;
  - mettre en place les actions mentionnées plus haut.

Applications

Les acteurs

- **États** : diplomatie économique, négociations internationales, aide au développement, coopération technique, utilisation des systèmes juridiques, normes de gouvernance mondiale - Softpower – Smart power – Public diplomacy.


- **Société civile** : ONG, groupes professionnels, notamment internationaux, think tanks – Agir sur les idées et les opinions – Publications - L’opinion publique internationale.

Les lieux de l’influence

- Institutions internationales et multilatérales.
- L’Union européenne : Commission, Parlement et divers autres organes et agences.
- Associations internationales d’entreprises, organisations professionnelles, syndicats.
- Organisations de normalisation nationales, européennes et internationales.
- Réunions informelles : colloques, séminaires thématiques, salons professionnels, etc.
- L'univers numérique (NTIC) et l'Internet sont des éléments incontournables de toute stratégie d'influence et permettent la diffusion d'informations, d'opinions ou de rumeurs : les journaux et magazines d'information, les sites de discussion (forums, blogs), les pétitions électroniques, les encyclopédies libres (type Wikipédia), les réseaux sociaux.

**L'utilisation des valeurs : imposer un modèle, améliorer son image**

- Valeurs économiques : libre échange, concurrence pure et parfaite vs protectionnisme, barrières tarifaires et non tarifaires.
- Valeurs éthiques : responsabilité sociale des entreprises, intégrité, transparence, anti-corruption.
- Valeurs environnementales : développement durable, éco-responsabilité, promotion de labels qualité type « bio ».
- Vers des valeurs religieuses (finance, fonds, etc.).

**La compétitivité des entreprises**

- Quelques problématiques de l'entreprise :
  - agir sur les champs de la normalisation et de la standardisation ;
  - agir sur l'image de l'entreprise ;
  - transfert des innovations académiques vers le tissu industriel ;
  - gérer la crise de réputation.

- Quelques problématiques des États :
  - agir opérationnellement pour promouvoir ses valeurs et ses intérêts dans l'élaboration de la gouvernance internationale ;
  - attirer des capitaux étrangers pour favoriser l'économie et l'image internationale ;
  - soutenir la présence internationale d'entreprises par l'appui d'un environnement institutionnel favorable.
PARTIE 6 - MISE EN ŒUVRE DE L’IE DANS UN ÉTABLISSEMENT

1 – PRESENTATION

L’intelligence économique ne produit de valeur que lorsqu’elle est mise en œuvre. Il est donc nécessaire de bien en comprendre les concepts mais aussi et surtout de savoir les décliner dans la réalité d’une organisation humaine. Il s’agit ici de pratiques professionnelles qui font appel à des compétences précises et qui sont devenues des métiers.


Les institutions et organisations professionnelles sectorielles (fédérations, filières, réseaux, pépinières, pôles ou clusters, etc.) ou territoriales (CCI, CMA, etc.) peuvent apporter un appui expert et mutualisé dans l’organisation de l’IE au sein des écosystèmes, dans les entreprises et dans les pôles de compétitivité. Quel que soit l’établissement, il est indispensable de sensibiliser tout le personnel à son rôle d’acteur du système d’IE, notamment dans le recueil, la diffusion d’informations, la remontée d’étonnement ou l’apport d’expertise, qu’il s’agit d’organiser de manière non chronophage.

2 – OBJECTIFS

- Maîtriser les principes d’établissement de l’IE dans un établissement, son positionnement et ses liens avec la gestion des ressources humaines.
- Connaître les établissements professionnels et territoriaux proposant une mutualisation de l’IE.
- Connaître les différents métiers de l’IE et les différentes fonctions IE.

3 – CONNAISSANCES A MAITRISER

Savoir organiser les liens entre les fonctions IE dans un établissement
Pour mémoire : veille, sécurité, influence, management de la connaissance.

Organiser une cellule IE

- La proximité du dirigeant.
- L’exemple du dirigeant.
- L’utilisation des outils adéquats en évitant le surdimensionnement technique.
- La reconnaissance de l’apport d’information, de la participation à l’information collective et à l’intelligence collective.
- La mutualisation par filière ou regroupement géographique (spécialement pertinent pour les TPE-PME mais pas seulement).

4 Se reporter aux parties 3,4 et 5 pour l’organisation des différentes fonctions.
- La rédaction et diffusion interne de procédures (veille, remontée d'informations, communication externe, etc.).
- La mise en forme de la connaissance recueillie, selon la culture de l'entreprise.

**Faire fonctionner la cellule**

- Organiser la mise en commun de l'information (réunions, plateformes, etc.) de manière non chronophage.
- Organiser la diffusion de l'information.

**Convaincre de l'efficacité d'une activité d'IE**

- Notion de ROI (*return on investment*).
- Notion de RNI (*risk of non investment*).
- Les indicateurs seront qualitatifs et quantitatifs : origine des demandes d'IE, nombre de ressources consacrées, prestataires extérieurs, évolution des demandes, satisfaction des clients internes, moyens financiers consacrés, coût d'une crise.

**Externaliser la fonction d'IE ?**

- Sous-traitance de tout ou partie du dispositif d'IE de l'établissement.
- Spécifier le champ d'intervention (veille, recherches spécifiques, analyses).
- Sécuriser le processus et respecter la confidentialité.

**Applications**

**L'IE dans l'Etat : faire fonctionner les réseaux**

- Territoires : rôle des services déconcentrés, des collectivités territoriales, des organismes consulaires et des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) dans la mutualisation de l'IE au profit des entreprises.
- Ministères et administrations : dispositif étatique, rôles des différents ministères, rôle des différentes administrations, coordination interministérielle.
- International : rôle des ambassades (missions en charge de l'économie ou du scientifique), rôle des différents organes de soutien à l'export, d'attraction de capitaux étrangers, rôle des réseaux d'expatriés, importance des actions en commun.

**L'IE en entreprise**

- Sensibiliser en interne : faire prendre conscience des enjeux, modifier les comportements, accroître les compétences.
- Les comportements humains à renforcer :
  - recueil spontanée des informations utiles à l'extérieur de l'entreprise ;
  - partage ;
  - remontée ;

- Le lien IE/RH, l'intégration des compétences IE dans les fonctions et les postes, l'établissement de la motivation des salariés.
- Les procédures à mettre en place :
  - grands groupes : le niveau de la cellule IE, au plus près des décideurs et/ou des centres de profit. Les questions de mondialisation du groupe ;
  - PME-ETI : échanges d'expérience et de bonnes pratiques pour les entreprises ;
filières / fédérations / réseaux / pôles / clusters / CCI / CMA : rôle des instances de structuration de l'activité économique.
PARTIE 7 - METIERS, QUALIFICATIONS ET COMPETENCES DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

L'intelligence économique est une matière pluridisciplinaire et une démarche par nature transverse. Elle s’intéresse aussi bien au droit, à l’économie, à la gestion qu’aux sciences de l’information et de l’ingénieur. La démarche d’IE au sein de l’entreprise est au croisement des fonctions de la stratégie, de la gestion de l'information et des connaissances, de l'influence, du marketing/commercial, des systèmes d'information, des ressources humaines et de la sécurité/sûreté.

1 – LES METIERS

Métiers de responsable de l’IE

Nous assistons ces dernières années à l’émersion de la fonction de coordonnateur en IE apte à mettre en synergie les différents métiers qui participent à la démarche d’IE en entreprise. Ce coordonnateur doit développer un ensemble de compétences techniques, théoriques, personnelles et relationnelles.

En charge de la cellule d'IE, il anime le réseau interne d'IE, qui s’appuie sur l’ensemble des métiers qui participent à la démarche d’IE. Le responsable IE doit être en mesure de s’approprier très rapidement les concepts nouveaux et donc être à jour de toutes les évolutions de l'intelligence économique. Il est un cadre d’entreprise, généralement senior, ayant occupé des fonctions émérites techniques, juridiques, commerciales, marketing, d’ingénieries ou informatiques qui l’ont amené à évoluer vers l’IE. Il est en capacité de définir et de comprendre les besoins, il maitrise l’analyse, il produit des conclusions et est en mesure de communiquer ses résultats aux décideurs. Il conseille et accompagne les dirigeants de l’entreprise dans l’élaboration de la stratégie, d’adaptation et de conduite du changement. Il conçoit et propose les processus de changements managériaux (humains, technologiques, financiers, informatiques, de démarche qualité, de sécurité, …) selon les finalités attendues.

- Coordonnateur, manager des ressources en IE
- Chef de projets IE (sur des marchés, technologies, etc.)
- Responsable de l’IE

Métiers de la veille et de l’anticipation

Le veilleur est au cœur de la démarche d’IE car il est en charge de la collecte et de la vérification de l’information stratégique comme de la surveillance de l’environnement de l’entreprise. Il participe à cet effet à la sécurité physique et économique de l’entreprise. Il doit ainsi maîtriser un ensemble d’outils de recherche, de traitement et de protection de l'information, en évolution permanente. Il doit impérativement maîtriser les métiers et l’organisation de son entreprise et connaître son environnement. Il doit faire preuve d’esprit de synthèse, de curiosité, d’ouverture d’esprit, d’aisance rédactionnelle et de la capacité à gérer de nombreuses tâches en simultané. Participant à des séminaires, colloques, conférences et salons, il doit développer ses capacités relationnelles et vise à construire, entretenir et animer des réseaux (community manager). Les domaines d’activité du veilleur peuvent être extrêmement diversifiés. Il peut être généraliste et s’appuyer sur de l’expertise interne ou spécialiste d’un thème ou secteur. Il existe ainsi la veille concurrentielle, industrielle, informatique, juridique, stratégique, commerciale et technologique, ainsi que la veille d’innovation, la veille marketing, outils, pays, etc.
- En interne : veilleurs (veilleur stratégique, analyste veilleur, chef de projet veille, chargé de veille, veilleur), analystes (business analyst), responsable du management des connaissances, documentalistes spécialisés.
- En externe : prestataires de veille internes et externes.

L’analyste doit être en mesure de valider, d’analyser et de valoriser les informations qui lui sont transmises. Contrairement au veilleur, il doit développer une ou plusieurs spécialités, et peut produire des recommandations sur les actions à mener. Il doit être en mesure d’analyser et de synthétiser un ensemble de données très rapidement. Il doit être capable d’interpréter et de restituer sous forme opérationnelle (graphiques, statistiques) divers types d’informations aux fins d’aide à la décision de la direction. Il a pour mission de faire remonter des alertes sur les sujets sensibles.

Métiers de la sécurité économique

Les métiers et fonctions liés à la sécurité et la sûreté sont nombreux et variés puisqu’ils relèvent aussi bien de la sécurité et protection physique, de la protection du potentiel scientifique et technique, de la conformité, de la qualité que de la sécurité des systèmes d’information. La sécurité est en charge des mesures à prendre en prévention mais aussi en réponse face à une menace ou une attaque (accidents, catastrophe naturelle, malveillance, terrorisme, hackers, chantage, extorsion, racket, contrefaçon). Il s’agit de s’assurer aussi de la sécurité, de la sûreté et de la protection du patrimoine matériel, du patrimoine immatériel et des collaborateurs. Les métiers sont les suivants :

- Responsable sûreté et sécurité
- Responsable protection du potentiel scientifique et technique (FSD)
- Gestionnaire des risques (risk manager)
- Responsable conformité (compliance officer)
- Responsable sécurité des systèmes d'information
- Responsable gestion de crise


Métiers de l’influence

Les métiers sont les suivants :

- Chargé(e) de relations extérieures d’une entreprise ou d’une administration
- Community manager
- Social media manager
- Responsable Affaires publiques ou institutionnelles
- Responsable développement durable/RSE
- Responsable communication
- Lobbyiste : il est en charge de mener des actions d’influence en direction d’une personne, d’un groupe de personnes, d’une institution ou d’un concurrent. Il représente les intérêts de l’entreprise et en particulier son image et cherche à influer sur des décisions et/ou projets
normatifs ayant un impact sur l’activité de l’entreprise. Cette activité peut être menée en interne ou externalisée à un cabinet de conseils ou à une fédération professionnelle. Le lobbyiste doit posséder un large panel de compétences et de connaissances dans les domaines juridiques, politiques et économiques. Il doit développer un grand nombre de qualités relationnelles, être en mesure de construire, d’entretenir et d’animer des réseaux. Il fait preuve d’un esprit de synthèse, de capacité rédactionnelle ainsi que de facilité d’expression.

Métiers du management des connaissances

Le gestionnaire des connaissances (Knowledge manager) est en charge du stockage, du tri et du partage des connaissances, savoirs, techniques et informations stratégiques générés et récoltés au sein ou à l’extérieur de l’entreprise. Il a également pour mission de capitaliser le patrimoine immatériel de l’entreprise. Sa mission l’amenant à travailler avec l’ensemble du personnel, il doit avoir une compréhension technique très poussée des métiers de l’entreprise et être en mesure de gérer des projets de gestion des connaissances, des bases de données et de modéliser l’information (ingénierie documentaire). En charge de la production de données et de l’animation de communautés, il doit savoir maîtriser et déployer les outils numériques (wiki, intranet, portail). La démarche de knowledge management au sein de l’entreprise requiert une très large diversité de profils et donc de métiers :

- Ingénieur statisticien
- Archiviste
- Data designer (data mining – visualisation)
- Responsable documentation (documentaliste)
- Responsable gestion de l’information
- Mathématicien – statisticien

Métiers de l’audit et du conseil

- Consultant en IE
- Auditeur en IE
- Conseiller en ingénierie d’IE

Métiers des techniques et des outils en IE

- Editeur de logiciels IE
- Animateur de site multimédia
- Consultant en systèmes d’information
- RSSI (responsable de la sécurité des systèmes d’information)
- DSI (directeur des systèmes d’information)

Métiers de la pédagogie et de la communication

- Formateur en IE

2 – NOUVEAUX METIERS ET EVOLUTIONS

L’ouverture des données publiques et d’entreprise (Open data) et les systèmes analytiques de traitement en masse de données (Big data) ont donné le jour à des métiers porteurs de nouvelles compétences utiles à l’IE, autour du data management :
- Le *business data steward* (expert de la donnée, travailleur du savoir) a pour mission d'identifier et de définir les besoins métiers en matière d'information et participe à l'analyse de la qualité des données ;
- Le *data scientist* ou expert en analyses quantitatives de données.

### 3 – LES QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES ASSOCIÉES

**En France**

Pôle Emploi détaillle deux compétences associés à des métiers de l'IE :
- « Conseil en établissement et management d'entreprise » (Code Rome M1402) : consultant en IE, responsable IE et responsable en *knowledge management* ;

Les titres professionnels inscrits au RNCP :
- Consultant en Intelligence économique5 ;

**Dans l'Union européenne**

- Certification européenne en cours (RECP)

### 4 – LES FORMATIONS ASSOCIÉES AUX METIERS DE L'IE

Aujourd'hui, l'intelligence économique n'est toujours pas reconnue comme une véritable discipline universitaire. Pour aller plus loin, les étudiants doivent nécessairement se diriger vers des disciplines proches comme les sciences de gestion, les sciences de l'information, les sciences politiques ou le droit. Certaines grandes écoles ont néanmoins développé des cursus professionnalisant7.

Repères concernant les formations :

- Sensibilisation des étudiants dans les enseignements post-bac (*Bachelor*) dans certaines Écoles.
- Diplômes nationaux, délivrés par les EPCSCP (établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel) : mastère spécialisé en IE des grandes écoles, Master et doctorats d’université des disciplines proches, etc.
- Titres professionnels délivrés par le Ministère en charge de l'emploi et les établissements de formation professionnelle : titres de niveau I spécialisés en IE, équivalence européenne/Masters à finalité professionnelle.
- Fiche RNCP Master Droit, économie, gestion mention Stratégie économique : spécialité intelligence économique et stratégie compétitive.
- Master Droit, économie, gestion mention Droit internationale et européen, spécialité sécurité internationale, défense, intelligence économique.
- Diplômes d’établissements et les grades de master délivrés par les structures d’enseignement supérieur privées.

---

5 Certification sous la responsabilité de l'Ecole Européenne d'Intelligence Economique.
6 Certification sous la responsabilité de l'Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice.
7 Annexe 10.
- Diplômes visés et délivrés par les chambres consulaires, spécialisés en IE et stratégie d'entreprise.
1 – ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

A côté des formations de spécialistes, l’objectif recherché par la D2IE est de fournir à tout étudiant, quelle que soit sa discipline, des connaissances de base des concepts et méthodes de l’intelligence économique en vue de son insertion dans le monde économique. L’objectif recherché est d’« ouvrir » la réflexion de l’étudiant et de la resituer dans le contexte concurrentiel, mondial et numérisé actuel.

En plus des cours théoriques, l’utilisation d’outils pratiques tels que les serious games, mises en situation ou études de cas est conseillée.

Brevet de technicien supérieur et brevet de technicien supérieur agricole (BTS – BTSA)
- **Objectif** : acquérir les notions de base de l’intelligence économique.
- **Modules** : Parties 2-3-4-5.

Classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE)
- **Objectif** : acquérir les notions de base de l’intelligence économique.
- **Modules** : Parties 1-2-3-4-5.

Grade universitaire de Licence
- **Objectif** : acquérir les notions de base de l’intelligence économique.
- **Modules** : Parties 1-2-3-4-5.

Grades universitaires de Master (recherche et professionnel)
- **Objectif** : maîtriser les notions de base d’intelligence économique et la mise en place d’un dispositif d’IE en entreprise. Maîtriser les questions de concurrence internationale et de géo-économie.
- **Modules** : Parties 1-2-3-4-5-6-7.

Grade universitaire de Doctorat
- **Objectif** : approfondir les questions de concurrence scientifique internationale, de valorisation des résultats de la recherche, de leur valeur économique, de diffusion des résultats. Aborder les questions des modes de coopération industrie-recherche (contrats, open innovation, etc.) et les questions d’accès aux résultats (open access, open data, etc.).
- **Modules** : Parties 1-2-3-4-5.

Ecoles de commerce, écoles d’ingénieurs
- **Objectif** : maîtriser les notions de base d’intelligence économique et la mise en place d’un dispositif d’IE en entreprise. Maîtriser les questions de concurrence internationale et de géo-économie.
- **Modules** : Parties 1-2-3-4-5-6-7.

2 – FORMATION DES ENTREPRISES ET DES FONCTIONNAIRES

Sont particulièrement concernés les fonctionnaires ayant des activités proches du monde économique, de l’international et du monde scientifique. Sont notamment ciblées les activités juridiques et judiciaires, de coopérations et d’aide au développement national ou international (économique, scientifique ou
culturel), de gestion du patrimoine intellectuel et industriel, de gestion des crédits publics, d'ouverture de données, de gestion de réseaux et bases de données informatiques, de recherche scientifique et de représentation syndicale.

Les écoles de formation de l'administration sont des vecteurs adaptés à ce type de formation/sensibilisation.

L'objectif principal de cette formation est la création d'une démarche d'intelligence collective au service de l'intérêt général.

**Cycle de base**
- **Objectif :** acquérir les notions de base de l'intelligence économique.
- **Modules :** Parties 1-2-3-4-5.

**Cycle d'approfondissement**
- **Objectif :** maitriser les concepts et les méthodes de l'intelligence économique et de l'intérêt général. Selon les publics (diplomates, magistrats, scientifiques, administratifs, etc…) un focus sera fait sur un axe principal relié au métier concerné. Des exemples seront choisis en lien avec la thématique choisie. Les risques informatiques et la cybersécurité seront approfondis.
- **Modules :** Parties 1-2-3-4-5-6-7.

Une sensibilisation de tous les personnels est nécessaire (cycle de base). Certains sont toutefois plus concernés par l'intelligence économique : les personnels des centres de R&D, des secteurs commerciaux, des secteurs internationaux.

**3 – FORMATIONS COMPLEMENTAIRES**

Concernant les PME, il est conseillé de :

- sensibiliser tous les personnels aux enjeux, aux risques et à la détection d'opportunités ;
- de les former aux procédures de base en matière de sécurité, notamment des systèmes d'information, de diffusion externe d'information, de propriété intellectuelle.

Les personnels des filiales de grands groupes installées à l’étranger doivent également être formés. Le suivi d’un cycle spécialisé en cybersécurité est fortement conseillé pour tous les personnels, tant pour appréhender les mesures de sécurité minimales dans l'utilisation de l'informatique en tant qu'outil de travail (internet, virus, sauvegardes, stockage des données etc…), qu’en tant qu'outil de communication professionnelle (image de l'entreprise, etc.) ou personnelle (réseaux sociaux, blogs, etc.). D'autres cycles spécialisés sont envisageables en fonction des configurations : approfondissement de la veille et de l’analyse, intelligence culturelle pour les entreprises ayant des activités à l’étranger, etc.

**Cycle spécialisé « intelligence culturelle »**
- **Objectif :** maitriser les activités à l'international et les risques liés aux questions interculturelles.
- **Modules :** sur le modèle du parcours proposé en annexe 8 par exemple.

**Cycle spécialisé « cybersécurité » pour les PME**
- **Objectif :** maîtriser les enjeux de la cybersécurité dans une TPE-PME. Identifier et utiliser les outils nécessaires pour protéger les informations sensibles (personnelles et professionnelles) sur
les différents réseaux. Connaître les obligations et responsabilités juridique de la cybersécurité.
Mettre en œuvre les démarches de sécurité inhérente aux besoins fonctionnels

- **Modules** : référentiel pédagogique pour la formation à la cybersécurité des PME et TPE édité
  par la D2IE en partenariat avec l’ANSSI (disponible en téléchargement sur le site institutionnel).
ANNEXES

ANNEXE 1 : Liste des contributeurs et des personnes consultées

ANNEXE 2 : Bibliographie thématique indicative

ANNEXE 3 : Références internet

ANNEXE 4 : Lexique

ANNEXE 5 : Fiche sur l'histoire longue de l'IE : le proto-IE et l'impact du big data

ANNEXE 6 : Fiche sur l'Ecole française d'IE et les courants de pensée

ANNEXE 7 : Evaluation des performances du système d'IE en entreprise

ANNEXE 8 : Eléments de méthodologie pour proposer un parcours de formation en IE au sein de son établissement

ANNEXE 9 : Exemple de cursus IE en école de commerce

ANNEXE 10 : Liste des formations en IE.
ANNEXE 1
Liste des contributeurs et des personnes auditionnées

Pour la Délégation interministérielle à l'intelligence économique :

Claude REVEL,

Philippe CLERC, Pascal ESTEVE, Bruno LARTIGUE, Matthieu SCHWARZ et Marie-Pierre VAN HOECKE.

Sylvain ANGER VALOGNES – ENSI Caen (École nationale supérieure d'ingénieurs)
Jean–Marc BARBE – Ministère de l’Écologie, du Développement durable et de l’Énergie
Philippe BAUMARD – CSFRS (Conseil Supérieur de la Formation et de la Recherche Stratégiques)
Nicole BEAUVAIS–SCHWARTZ – EISTI (École internationale des sciences du traitement de l'information)
Bernard BESSON – Expert en IE, ancien adjoint du Haut Responsable à l’Intelligence Economique
Emmanuel BLOCH – Thales
Célia BOBET – Ministère de l’Intérieur
Richard BOOSON – Airbus Group
Joël BOUCHITE – IHEDN (Institut des hautes études de Défense nationale)
Didier BRUGERE – Thales
Michel CADIC – Ministère de la Défense
Philippe CAILLOL – INHESJ (Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice)
Marie–Dominique CHARLIER – IHEDN (Institut des hautes études de Défense nationale)
Viviane DU CASTEL – ISEG (Institut supérieur européen de gestion)
Christian COUTENCEAU – HEC Alumni
Jean–Philippe COUTURE – Ministère de l’Intérieur
Virgile DA SILVA MARQUES – IHEDN (Institut des hautes études de Défense nationale)
Stéphanie DAMERON – Université Paris Dauphine
Stéphane DELAHAIE – THOURIN – Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
Erie DELBECQUE - INHESJ (Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice)
Pierre DEPLANCHE – Université de Bourgogne
Patrick DEVAUX – Vice-président, SYNFIE (Syndicat français de l'intelligence économique)
Ralph ENGEL – Ministère de l’enseignement supérieur et de la recherche

 Il s'agit des participants qui ont répondu aux invitations de la D2IE et/ou envoyé des contributions.
Patrick **ENGELBACH** – Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche  
Béatrice **FREZAL** – INSA Lyon (Institut national des sciences appliquées)  
Bernard **GALEA** – Directeur de l'Intelligence et de la Sûreté Stratégiques - FM Logistic Corporate SAS  
Philippe **GASNOT** – CNRS (Centre national de la recherche scientifique)  
Céline **GARCIN-BOUQUEREAU** – Chambre des métiers et de l'artisanat Haute-Savoie  
Kévin **GOMART** – Ministère de l'Intérieur  
Alice **GUILHON** – SKEMA Business School  
Jean–Luc **HANNEQUIN** – CCI Rennes  
Christian **HARBULOT** – EGE (Ecole de guerre économique)  
Olivier **HASSID** – CDSE (Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises)  
Jean–Michel **HENRY** – Groupe Soufflet  
Charles **HUOT** – TEMIS Group  
François-Bernard **HUYGUE** – Directeur de recherches à l'IRIS  
Ludovic **JEANNE** – EM Normandie (Ecole de management)  
Francis **JOUANJEAN** – CGE (Conférence des grandes écoles)  
Emmanuel **JOSSE** – IHEDN (Institut des hautes études de Défense nationale)  
Alain **JUILLET** – CDSE (Club des Directeurs de Sécurité Des Entreprises), ancien Haut Responsable à l'Intelligence Economique  
Angélique **LAFONT** – INHESJ (Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice)  
Ali **LAIDI** – Enseignant–chercheur en IE  
Dominique **LAMOUREUX** – Thales – MEDEF  
Christian **LERMINIAUX** – CDEFI (Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises d'ingénieurs)  
Alexandre **MEDVEDOWSKY** – Président, SYNFIE (Syndicat français de l'intelligence économique)  
Véronique **MESGUICH** – ADBS (Association des professionnels de l'information et de la documentation)  
Jean Roch **MEUNIER** – Pôle de compétitivité MEDICEN  
Nicolas **MOINET** – IAE Poitiers (Institut d'Administration des Entreprises)  
Stéphane **MORTIER** – DGGN (Direction Générale de la Gendarmerie Nationale)  
Jean–François **PEPIN** – CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises)  
Olivier **POMMERET** – Conseil POM  
Thibault **RENAUD** – CCI France  
Philippe **REVARDEL** – Sanofi  
Isabelle **RIMBERT** – AFNOR (Association française de normalisation)
Claude ROCHET – SCIE, Ministères économiques et financiers

Benoît de SAINT SERNIN – EEIE (Ecole Européenne d'Intelligence Economique de Versailles)

Maxime SCHNEIDER – Ministère de l'Intérieur

Alain SOMAT – Professeur des Universités en psychologie sociale

Jean-Louis TERTIAN – SCIE, Ministères économiques et financiers

Franck TOGNINI – chargé de cours à l'Université LILLE 3

Eric VALIN – Enseignant IE à EDC (Ecole dirigeants et créateurs d'entreprise)
Pour faciliter l’utilisation de cette bibliographie, une classification par partie est proposée.

**Partie 1 – Les fondements de l’intelligence économique**


CARAYON (B.), 2003, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, rapport au Premier ministre, La documentation française.


HARBULOT (C.), 2007, La main invisible des puissances, Paris, éditions Ellipses.

HARBULOT (C.), 2012, Manuel de l’intelligence économique, ouvrage collectif, Paris, PUF.


JOUYET (J.P.), LEVY ((M.), 2006, L’économie de l’immatériel : la croissance de demain, rapport de la commission sur l’économie de l’immatériel, La documentation française.


MARCON (C.), 2014, La recherche française en intelligence économique, L’Harmattan.


MOINET (N.), 2003, Les batailles secrètes de la science et de la technologie (Gemplus et autres énigmes), Paris, collection Renseignement & Guerre secrète, Éditions Lavauzelle.

MONGERAU (R.), 2006, Intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises, La documentation française.


NORA (S.), MINC (A.), 1978, L’informatisation de la société, rapport au Président de la République, Editions Seuil.


REVEL (C.), 2013, Développer une influence normative internationale stratégique pour la France, rapport remis au ministre du commerce extérieur.

VOLLE (M.), 2014, Iconomie, Xerfi Economica.
Partie 2 – Le contexte international

ALAOU (A.), 2009, Intelligence économique et guerres secrètes au Maroc, Koutoubia, Editions Alphée.


CLERC (P.), 2009, L’intelligence compétitive au service de l’innovation dans le secteur agroalimentaire. L’expérience française, in Xiang ZHANG, National « competitive intelligence: a comparative study of the practices in France and China », Préface Alain JUILLET, Bibliothèque scientifique et technique de Shanghai, Shanghai, RPC.


DELBECQUE (E.), HARBULOT (C.), 2010, La guerre économique, Paris, Que sais-je, PUF.

DELBECQUE (E.), 2008, Quel patriottisme économique ?, Paris, PUF.


EARLEY (C-P.), MOSAKOWSKI (E.), 2004, Cultural Intelligence, Harvard Business Review, p. 139-146.


GAUCHON (P.), 2011, Dictionnaire de géopolitique et de géo économie, Le Monde, Paris, PUF.


HUISSOUD (J-M.), MUNIER (F.), 2010, La guerre économique, Paris, rapport Anteios, PUF.

NADOULEK (B.), 1990, L’intelligence stratégique : philosophie de l’action face à la mondialisation cultures, économies et rapports de puissance, Paris, Centre de Prospective et d’évaluation, Ministère de la Recherche.
PERRINE (S.) (dir.), 2006, Intelligence économique et gouvernance compétitive, Paris, ouvrage collectif INHES, Editions La Documentation française.
QIAO (L.), WANG (X.), 2003, La Guerre hors limites, Paris, Payot et Rivages.
RISCHARD (J.F.), 2002, High noon. 20 global problems. 20 years to solve them, Basic Books.
SACCOMANO (A.), 1998, Knowledge is power, Traffic world, volume 256, n°5.
SENRAM (D.), SINGER (S.), 2011, Israël, une nation de Start-up, Paris, Maxima.
SOUTOU (G-H.), 1989, De l’or et du sang, les buts de guerre économique de la première guerre mondiale, Paris, Fayard.

Partie 3 - Veille, anticipation et management de la connaissance.


CHOO (C.W.), 1998, Information management for the intelligent organization. The art of scanning the Environment, New Jersey, Asis Monograph Series, Information Today and Learned Information.

CLERC (P.), 2009, Intelligence économique et anticipation in GUERRAOUI (D.) et RICHET (X.) (dir.), ouvrage collectif, Compétitivité et accumulation de compétences dans la mondialisation – Comparaison internationales, Paris, L’Harmattan.


DEBLIQUY (J.-Y.), 2014, Chercher n’est pas trouver. Outils, méthodes et stratégies à l’usage de ceux pour qui l’information compte, Liège, Edipiro.

DELBECQUE (E.), COMBALBERT (L.), 2010, Le leadership de l’incertitude ou la renaissance des organisations, INHESJ, Paris, Vuibert.


GILAD (B.), 2003, Early warning. Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk, and create powerful strategies, New-York, AMACOM.

GODET (M.), DURANCE (P.), 2008, La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires, Dunod, collection Topos.


ROUACH (D.), 2005, La Veille technologique et l'Intelligence économique, Paris, collection Que sais-je ?, PUF.

WILENSKY (H.), 1969, Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry, Basic Books.
Partie 4 – Sécurité économique.

BESSON (B.), 2008, *De l'intelligence des risques à la Mission de protection*, Paris, Essai, 2ème édition, IFIE.


HASSID (O.), MASRAFF (A.), 2010, *La sécurité en entreprise ; Prévenir et gérer les risques*, Maxima.


Partie 5 – Influence.


CIALDINI (R.), 1984, *Influence, the Psychology of Persuasion*.


GUEYDIER (P.), 2012, *L’intelligence culturelle dans la globalisation du capitalisme cognitif*, in HARBULOT (C.), Manuel d'Intelligence Economique, PUF.


**Partie 6 – Mise en œuvre de l’IE dans une organisation.**


ROUACH (D.) et CUKIERMAN (E.), 2013, Un modèle d’innovation, Israël Valley, Pearson.


VAN HOECKE (M-P.), 2013, Coopération entre recherche publique et privée, clé de l’innovation ?, ENA hors les murs N°430, p 24-25, Editeur Association des anciens élèves de l’ENA.

**Partie 7 – Métiers, qualifications et compétences de l’IE.**

ADBS, 2006, Cartographie des métiers de l'intelligence économique.

AMRAE, 2013, Référentiel Métier Risk Manager.

Association des Auditeurs en Intelligence Économique de l'IHEDN (AAIE), 2009, Métiers et compétences de l'IE dans les PME.

Association des Auditeurs en Intelligence Économique de l'IHEDN (AAIE), 2007, Gestion des métiers de l'IE en entreprise.

BESSON (B.), 2010, Le Risk manager et l'intelligence économique, avec Paul Vincent VALTAT, Essai, IFIE pour le compte de l'AMRAE.

**Partie 8 – L'ingénierie pédagogique.**

Commission consultative sur la formation à l'intelligence économique, 2006, Référentiel de formation en intelligence économique.

Ministère de l’enseignement supérieur et de la recherche, 2011, Référentiel de compétences Intelligence économique et nouveaux risques du 21ème siècle.
Cette liste de sites est donnée à titre indicatif et n’a pas vocation à être exhaustive. Les sites présentés ci-dessous contiennent un grand nombre de documents et d’informations utiles. La D2IE laisse à leurs auteurs la responsabilité de leur contenu.

1 – SITES INSTITUTIONNELS

Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE) :
- http://www.intelligence-economique.gouv.fr/

Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) :
- http://www.ssi.gouv.fr/

Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) :
- http://www.ihedn.fr/

Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ) :
- http://www.inhesj.fr/

Ministères économiques et financiers–Service de coordination à l'intelligence économique (SCIE) :
- http://www.economie.gouv.fr/scie

2 – AGENCES ET AUTRES ACTEURS PUBLICS

Association française de normalisation (AFNOR) : « guide normatif AFNOR sur le management de l'innovation » : http://afnor.org

BPI France : http://www.bpifrance.fr/

Business France: http://www.businessfrance.fr/

CCI France : http://www.cci.fr/

Institut national de la propriété industrielle (INPI) : http://www.inpi.fr/fr/accueil.html

Pôles de compétitivité : http://competitivite.gouv.fr/

3 – ORGANISATIONS ET FILIERES PROFESSIONNELLES

ADBS, « Les métiers de la gestion de l'information » et « Cartographie des métiers de l'intelligence économique » : http://www.adbs.fr/les-metiers-de-la-gestion-de-l-information-27613.htm


Barreau de Paris : http://www.avocatparis.org/

Club des directeurs de sécurité des entreprises (CDSE) : https://www.cdse.fr/

Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) : http://www.cgpme.fr/

Conseil national des Barreaux (CNB) : http://cnb.avocat.fr/

Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables (CSOEC) : http://www.experts-comptables.fr/
Les métiers de l'IE : http://www.portail-je.fr/
Mouvement des entreprises de France (MEDEF) : http://www.medef.com/medef-tv.html
Pôle emploi, détail de la fiche métier « Conseil en établissement et management d'entreprise » (Code Rome M1402) : http://www.pole-emploi.fr/
Pôle emploi, détail de la fiche métier « Études et prospectives socio-économiques » (Code Rome M1403) : http://www.pole-emploi.fr/
Syndicat français de l'intelligence économique (SYNFIE) : http://www.synfie.fr/

4 – SITES WEB DEDIES
Académie de l'intelligence économique : http://www.academie-intelligence-economique.org/
Archimag : http://www.archimag.com/
Fondation Prometheus : http://www.fondation-prometheus.org/wsite/
Gestion des risques interculturels : http://gestion-des-risques-interculturels.com/
Institut de l'Iconomie : http://www.iconomy.org
Revue internationale d'intelligence économique (R2IE) : http://www.revue-r2ie.com/
Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP) : https://www.scip.org/

5 - BLOGS
Actu intelligence : http://www.actulligence.com/
IE Love PME: http://www.ielovepme.com/component/content/frontpage.html
Les infostratèges : http://www.les-infostrateges.com/
**Lexique**

**Connaissance** : ensemble structuré d'informations fondé sur le raisonnement et susceptible de vérification. Les connaissances sont au sommet de la pyramide informationnelle.

**Conformité / Compliance** : l'ensemble des processus qui permettent d'assurer le respect des normes applicables à l'entreprise par l'ensemble de ses salariés et dirigeants, ainsi que des valeurs et de l'esprit éthique insufflé par les dirigeants.

**Confidentialité** : propriété d'une information qui n'est ni disponible ni divulguée aux personnes, entités ou processus non autorisés.

**Coopétition** : coopération entre concurrents pour un intérêt commun supérieur.

**Diplomatie publique** (*public diplomacy*) : conduite d'une politique extérieure qui s'adresse aux peuples étrangers, soit à travers des médias émettant dans leur langue et sur leur territoire, soit à travers diverses relations culturelles et des réseaux humains au sein des élites.

**Donnée** : est définie comme le plus petit élément d'information. Elle est le résultat d'une mesure brute et ponctuelle qui ne porte généralement pas d'information.

**Données massives** (*big data*) : ensembles volumineux de données impossibles à traiter avec les outils classiques de gestion de bases de données car les fonctions classiques d'un système d'information qui consistent à capturer, stocker, rechercher, partager, analyser et visualiser les données et ne sont plus adaptées. En revanche, le traitement de ces données massives offre des perspectives (corrélations inédites entre différentes données).

**Donnée publique** : ce sont les dossiers, rapports, études, comptes rendus, procès-verbaux, statistiques, directives, instructions, circulaires, notes et réponses ministérielles, correspondances, avis, prévisions et décisions, quels que soient leur date, leur lieu de conservation, leur forme et leur support qui sont produits ou reçus, dans le cadre de leur mission de service public, par l'Etat, les collectivités territoriales ainsi que par les autres personnes de droit public ou les personnes de droit privé chargées d'une telle mission.

**Données à caractère personnel** : ce sont des données concernant une personne directement ou indirectement identifiable ou identifiable.

**Hard power** (*puissance coercitive, puissance dure*) : un concept utilisé principalement par le réalisme dans les relations internationales. Il désigne la capacité d'un corps politique d'influencer le comportement d'autres corps politiques à l'aide de moyens militaires et économiques.

**Information** : ensemble cohérent de données reliées entre elles et permettant de créer un cadre global d'analyse.

**Information stratégique** : information susceptible de remettre en question ou d’orienter la stratégie de l’entreprise et qui contient une valeur économique actuelle ou potentielle. Information que l’établissement doit absolument protéger.

**Intelligence économique** : mode de gouvernance fondé sur la maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique pour créer de la valeur durable dans une organisation. Elle se décline en
veille/anticipation, maîtrise des risques (sécurité économique) et action proactive sur l'environnement (influence).

**Intelligence stratégique** : démarche de gouvernance fondée sur l'intelligence économique et permettant de développer un établissement en construisant des avantages compétitifs durables.

**Intérêt stratégique** : ensemble des critères qui permet à un acteur d'identifier, protéger et promouvoir des informations et des actifs immatériels.

**Menace** : un risque d'une certaine gravité par la crainte qu'il doit susciter, l'hostilité d'un adversaire qu'il traduit ou la contrainte qu'il peut exercer sur la décision (accident, erreur, malveillance passive si elle porte sur la confidentialité, malveillance active si elle modifie le contenu de l'information ou le comportement des systèmes de traitement).

**Open data (données ouvertes)** : des données numériques mises à disposition par les institutions publiques ou d'origine privée (une collectivité) selon une méthodologie et une licence ouverte garantissant leur libre accès et leur réutilisation par tous, sans restriction technique, juridique ou financière. L'information publique est considérée comme un bien commun dont la diffusion est d'intérêt général.

**Risque** : la rencontre entre un aléa (probable mais pas obligatoire) et un dommage. Il provient du fait que l'établissement possède des « valeurs », matérielles ou non, qui pourraient subir une dégradation ou un dommage ayant des conséquences pour l'établissement (risques naturels, industriels, sanitaires, technologiques, etc.).

**Sécurité** : elle concerne la protection contre des événements aléatoires, accidentels venant de l'environnement professionnel de nature à porter atteinte à son intégrité physique et psychologique.

**Sécurité globale** : la capacité d'assurer, à un établissement donné et à ses membres, un niveau suffisant de prévention et de protection contre les risques et les menaces de toutes natures et de tous impacts, d'où qu'ils viennent, dans des conditions qui favorisent le développement sans rupture de la vie, des activités collectives et individuelles. Cette définition plus englobante recouvre les différentes composantes de sécurité économique, sécurité sanitaire, sécurité environnementale, sécurité informatique et numérique (données, réseaux…), sécurité du territoire, aérienne et maritime, sécurité civile, etc.

**Soft power** : concept utilisé en relations internationales et développé par le professeur américain Joseph Nye. Il est habituellement employé pour décrire la capacité d'un acteur politique (État, entreprise, ONG, institution internationale ou un réseau de citoyens) à influencer indirectement le comportement d'un autre acteur ou la définition par cet autre acteur de ses propres intérêts à travers des moyens non coercitifs (culturels ou idéologiques).

**Smart power** : fait référence à la combinaison des stratégies de soft power et de hard power. Il est couramment défini comme une approche qui souligne la nécessité d'une armée forte, mais aussi d'alliances, de partenariats et d'institutions à tous les niveaux pour étendre l'influence et établir la légitimité du pouvoir.

**Sûreté** : elle concerne la protection contre des événements malveillants venant d'acteurs extérieurs ou intérieurs de nature à porter atteinte à son patrimoine matériel ou immatériel.
**Vulnérabilité** : la caractéristique d’une organisation ou d’une individualité qui la prédispose à subir certains dommages ou à y réagir de façon inefficace voire contre-productive, et qui limite potentiellement sa liberté d’action et de décision.
**ANNEXE 5**

*Fiche sur l'histoire longue de l'IE : le proto-IE et l'impact du big data*

**Comprendre l'histoire longue de l'IE pour mieux pratiquer l'IE**

Si l'on peut dater les véritables prémisses de l'IE durant les années 1970 avec les travaux de Stefan Dedijer et les technologies de l'information, on ne doit pas oublier que la pratique de l'IE s’inscrit dans une histoire longue qui aujourd'hui encore influence les pratiques nationales de l'IE.

Les premières politiques comprenant l’enjeu stratégique de la connaissance remontent au VIIIᵉ siècle avec la création à Bagdad des « maisons de la sagesse » qui ont eu pour mandat d'intégrer les savoirs grecs, latins et chrétiens pour assurer la domination culturelle, et donc politique du Califat de Bagdad. Cette entreprise s'arrête au XIᵉ siècle avec la « fermeture des portes de l'İtihad » qui explique jusqu’aujourd’hui le long et lent déclin du monde musulman, une évolution qu’il faut comprendre pour aborder le rapport du monde arabo-musulman avec l’économie du développement. De même, on ne peut comprendre aujourd’hui la stratégie de la Chine sans comprendre les causes culturelles qui ont provoqué sa « Grande divergence », le fait que la Chine ait raté la révolution industrielle, causes dont la compréhension est à la base de la stratégie chinoise depuis 1978.


Pour comprendre les enjeux présents de l'IE, on se doit de connaître l'histoire de l'IE. Il est nécessaire de prendre en compte le nouveau contexte créé par l'entrée dans la IIIᵉ révolution industrielle, concept qui doit être défini au regard des travaux de ses fondateurs, B.A Lundvall, Carlota Perez, Chris Freeman sans se limiter à certains ouvrages à la mode (Jeremy Rifkin). Les travaux de l’Institut de l’Iconomie, qui s’est développé au sein de XERFI, font également le point sur cette dynamique et un ouvrage de fond « L’intelligence Iconomique » paraîtra cette année 2015.

Des notions aussi importantes que la différence entre technique et technologie, qui sont au cœur des travaux d’historiens de l’économie comme Joel Mokyr, sont nécessaires pour compléter la compréhension du sujet : la technologie est composée à 80% de « logos », de connaissance qui permet de valoriser la technique. Les techniques de la première révolution industrielle ont été importées de Chine, où elles ont été inventées, et valorisées en Europe grâce à la philosophie des sciences développée par Francis Bacon, Giambattista Vico et Blaise Pascal. L’intégration de cette différence est une des caractéristiques de la stratégie asiatique et chinoise en particulier.
Les transformations induites par le Big Data impactent la pratique de l’IE

Le document fait de l’information la matière première de l’IE, ce qui reste vrai avec le développement des techniques de datamining et plus encore des big data mais est appelé à voir l’accent davantage mis sur le rôle des données et leur rapprochement pour produire de l’information.

Les techniques de *data mining* permettent de fabriquer de l’information à partir de données isolées qui ne sont pas en elles-mêmes porteuses de sens. Il y aujourd’hui des technologies et de processus de fabrication de l’information à partir du traitement des données. La question de l’infobésité se pose de manière beaucoup moins prégnante si l’on se situe au niveau de la donnée, en amont de l’information, puisque l’on peut retrouver son processus de fabrication, voire la fabriquer afin d’influer sur des décisions.

A ces techniques de *data mining* qui procèdent de stratégies de recherche basée sur des hypothèses de causalité, vient aujourd’hui s’ajouter le phénomène des *big data*, qui est récent et lié au développement de la capacité de stockage des données et des algorithmes mathématiques qui permettent d’identifier des corrélations inattendues. En 2000, 25% de l’information était stockée sous forme numérique, le reste sous support papier ou film. En 2007, il ne reste plus que 7% stockée sous forme analogique. Le stock de données numériques double tous les trois ans de sorte qu’en 2013 seuls 2% des données le sont encore sous forme analogique. La masse de l’information stockée croît quatre fois plus vite que l’économie mondiale et la vitesse de traitement des ordinateurs huit fois plus vite.

Ce changement d’échelle change l’essence de l’information : les algorithmes de traitement de masse de données permettent d’inférer des corrélations sans qu’il soit besoin de poser *ex ante* des hypothèses de causalité. Les pompiers de New-york ont ainsi pu identifier des corrélations entre le comportement fiscal de propriétaires d’immeubles et l’accidentologie des sapeurs-pompiers en opération. Les examens médicaux préalables à la souscription d’une assurance décès sont en passe de disparaître car les corrélations produites par le traitement des données de masse permettent d’influer une probabilité de risque.

L’IE comme traitement de l’information devient donc du traitement des données de masse, avec une évolution des critères de performance : les corrélations ne visent pas la précision mais une approximation prédictive. Aviva, compagnie d’assurance, utilise les données des achats par carte bancaire pour identifier des modes de vie permettant d’inférer la présence de cholestérol ou d’hyper-tension, économisant ainsi les examens médicaux qui fourniraient des données beaucoup plus précises.

Un nouveau problème apparaît qui est celui de la quasi impossibilité d’assurer la confidentialité des données. En 2006, dans une expérience réalisée par le New York Times, la firme AOL a traité 20 millions de données anonymes de 657000 requêtes sur un mois. En quelques jours on a pu identifier un utilisateur réel et de décrire de manière précise son profil et son comportement.

Cela fait également évoluer la notion d’information sensible. Le SCIE avait déjà soulevé ce sujet lors de l’évaluation des pôles de compétitivité en 2012, alerté par une note de la DCRI et les pôles en pointe sur ces technologies (Systematic, Cap Digital), la DGCIS ayant réalisé un sondage portant sur des informations « non sensibles » par Survey monkey, qui, se trouvant à Palo Alto, tombe sous le Patriot Act. Des données anodines permettant de faire ressortir de insatisfactions dans les relations entre les pôles et l’administration, des configurations relationnelles dont on peut inférer des corrélations qui peuvent produire des informations stratégiques sur les convergences et divergences entre acteurs, faire apparaître des points de vulnérabilité qui peuvent être utilisés.
Enfin, la puissance de traitement des données développée par une grande entreprise mondiale comme Google (1200 exabytes en 2013) crée de nouveaux enjeux géopolitiques, notamment pour la conservation de la mémoire de l'humanité. Contrairement aux thèses de Rifkin qui annonce la fin du capitalisme pour 2050 du fait de la possibilité de créer des biens communs par Internet, ceux-ci sont finalement capturés par de grandes firmes capitalistes qui en conservent la valeur. La capture des communaux (les commons) par un cycle de développement du capitalisme nous ramène à un schéma déjà rencontré en Angleterre aux sources de la 1ère révolution industrielle.

Rédacteur : Service de coordination à l'intelligence économique
Les textes fondateurs de l’école française et les politiques publiques

Le rapport Nora-Minc sur l’informatisation de la société datant de 1978 peut être considéré comme fondateur tant ses auteurs surent poser les fondamentaux modernes de la société de la connaissance. Ils décrivaient les risques qui guettaient la France ignorant les nouveaux paradigmes de croissance et s’exposant à une situation critique de dépendance informationnelle et d’expertise.

Le rapport Levy-Jouyet sur l’économie de l’immatériel est venu actualiser cette posture. Il replace les actifs immatériels, la connaissance au cœur de la création de valeur et décrit les bouleversements en cours des comportements et des usages pour identifier les nouveaux travailleurs de la connaissance. Concernant les textes fondateurs, il convient de replacer chacun dans son contexte avant de décrire les spécificités de l’apport de chacun.

- Le rapport Martre


- Rapport au Président de la République portant création d’un comité pour la compétitivité et la sécurité économique (avril 1995) : la doctrine de la première politique publique d’IE.


d'orientation de la stratégie d'intelligence économique du gouvernement de M. Balladur. Il représente le texte gouvernemental fondateur de ce qui fut la première politique publique d'intelligence économique. Les rédacteurs inspirés par le rapport Martre écrivent : (...) Au regard de la capacité d'action de ses principaux partenaires et concurrents, la France doit mieux prendre conscience du rôle stratégique de l'information(...) Un tel impératif impose l'adoption d'une démarche dynamique et offensive coordonnée par l'Etat, afin de renforcer à tous les niveaux, la capacité de coordination et d'échange d'informations entre acteurs économiques et politiques (…)


**Contexte.** Le monde devient multipolaire. Les modèles de capitalisme s'affrontent (capitalisme d'Etat chinois, capitalisme financier anglais ou américain...). Avec les BRICs de nouveaux dispositifs étrangers d'intelligence économique viennent concurrencer les positions établies des pays du G8.

Dans la société de la connaissance mondialisée, les combats y compris coopératifs se remportent par l'intelligence et l'excellence. La France est mal positionnée : recul de la puissance économique et industrielle nationale ; risque de dépendance stratégique dans plusieurs domaines technologiques clés. La France face au monde vit le syndrome américain des années 80 face aux Japonais. Les élites et la communauté de l'intelligence économique prennent conscience de l'absence de système d'intelligence économique au sein du dispositif de l'Etat.

**Spécificité.** On parle d'intelligence économique, mais il n’existe pas de réelle connaissance des forces et faiblesses par secteurs, ni d’état des lieux des actifs technologiques clés (entreprises, savoir-faire, compétences stratégiques), pas plus que de vision ou de stratégie partagée. L’affaire Gemplus – rachat d’un fleuron technologique français par un fond d’investissement américain TPG – est le déclencheur douloureux d’une nouvelle prise de conscience de ce déficit collectif.

À la demande du premier ministre le député Bernard Carayon est chargé d’analyser les forces et faiblesses des capacités d’intelligence économique de la France. Il rédige un rapport « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale » à l’origine d’un sursaut collectif dans ce domaine. Il y propose la mise en place d’une « grande politique publique ».

- Le rapport Mongereau du Conseil économique et social : « Intelligence économique, risques financiers et stratégies d'entreprise ».


**Contexte.** Le débat sur la perte d’influence de la France dans le monde a connu une période productive à partir de 2005. Le basculement du pouvoir mondial vers l’Est et le Sud et la montée en puissance des pays émergents modifient la donne en profondeur. Les États sont contraints de revisiter leurs stratégies d’influence, les ingrédients et les mécanismes qui les constituent.
Spécificité. Les auteurs étudient la perte de pouvoir des Etats dans la mondialisation et la montée en puissance des acteurs privés dans les relations internationales. Ils évaluent l’influence que ces derniers exercent et son possible impact à court ou long terme sur la conduite des politiques étrangères, notamment dans les secteurs stratégiques. Ils mettent en avant une définition claire de l’influence qui n’est plus du ressort exclusif d’un Etat, mais qui se définit comme capacité de l’ensemble d’une société à se projeter à l’extérieur afin de promouvoir ses intérêts. Constatant que l’accroissement de puissance des Etats passe désormais par l’économie, la technologie, voire la culture, ils en décrivent les conséquences et la place donnée aujourd’hui au phénomène de privatisation des vecteurs d’influence qui agissent selon leur propre logique (entreprises mondiales, ONG, agences de notation, Think tank, etc.). Le défi pour les Etats est considérable, qui consiste à devoir repositionner leur propre stratégie d’influence dans le concert mondial.


Contexte. Le débat sur la perte de compétitivité et la désindustrialisation de la France se lit aussi dans les faiblesses du commerce extérieur. Il ravive la nécessaire question de l’influence de la France dans le monde, en particulier dans le domaine normatif. Les normes et les régulations internationales déterminent les marchés et les jeux d’acteurs dans la course au leadership et à la puissance. Les puissances émergentes telles que la Chine ont placé l’influence normative au cœur de leur stratégie de conquête.


Rédacteur : Philippe Clerc
La notion de ROI (Return On Investment) qui séduit tant nos directions générales et anime débats et passions des Comités Exécutifs a largement dépassé la simple sphère des financiers pour se propager à tous les échelons des Établissements visant en une rationalisation des budgets.

Cette propagation est d’autant plus importante que la crise financière à rebond ne cesse de modifier les rapports de forces entre les pays. L’évolution de l’économie mondiale et la globalisation ont eu et continuent à avoir des conséquences géopolitiques et géoéconomiques qui renforcent la concurrence commerciale sur tous les continents. Ainsi, plus que jamais, dans une économie turbulente, est-il nécessaire de maîtriser et de rationaliser les coûts dans l’entreprise. Si la nécessité d’une activité d’Intelligence Economique et Stratégique (IES) dans l’Établissement est aujourd’hui largement reconnue (anticiper les menaces et opportunités qui surviennent dans l’environnement, satisfaire les besoins en information à forte valeur ajoutée des dirigeants, aider et rassurer à la prise de décisions stratégiques – notamment lors des processus d’acquisitions –), il n’en demeure pas moins nécessaire de rendre cet outil IES accessible et surtout rentable...

Cependant les ambiguïtés liées à la notion de performance économique complexifient la mise en place d’indicateurs pour mesurer objectivement les effets directs de l’IES sur l’Établissement. En effet, elle recouvre diverses notions telles que la compétitivité, l’efficacité, l’efficience, la création de valeur, etc. La performance se réfère à la capacité de l’entreprise à mettre en œuvre les moyens adéquats pour concrétiser ses objectifs stratégiques. Elle peut être économique (résultat opérationnel, productivité…), financière (création de valeur, niveau d’action…) et concurrentielle (compétitivité, part de marché…). Nous y rajoutons une quatrième dimension liée à la maîtrise de l’information stratégique.

Pour autant, comme le soulignait Corine Cohen, la valeur IES reste liée à son degré d’intégration dans l’Entreprise. Mesurer la performance de l’IES dépendra principalement de la corrélation entre les attentes des clients internes, leur satisfaction quant aux livrables fournis (ratio somme dépensée / valeur de l’information obtenue) et l’utilisation finale qui en est faite.

En effet, une IES peut être de très bonne qualité, fournir la bonne information au bon moment, sans pour autant permettre une performance meilleure si la décision n’a pas été bonne. Ici nous voyons bien que la question de la valeur de l’information est centrale, l’auteur précisant «qu’un système d’IES efficace est avant tout un système qui diffuse une information de valeur».

Aujourd’hui le management de l’entreprise a migré vers la compréhension et la maîtrise du capital immatériel qui est devenu un concept économique. Ainsi établir un ROI de l’IES revient à mesurer la valeur immatérielle… On utilisera alors systématiquement le calcul d’un ROI pour tout nouvel investissement dédié à l’IES, tel des bases de données par exemple et on vérifiera que ce ROI est supérieur à la valeur du coût du capital, prouvant ainsi une création de Valeur: ROI > WACC.

L’élaboration d’un tableau de bord visant à mesurer l’apport de l’IES dans l’entreprise reste donc un exercice compliqué et soumis à variation d’appréciations en fonction des Établissements si l’on souhaite répondre à tous les impératifs évoqués supra.
A titre d’exemple, voici les données que ce tableau pourrait inclure :

- Origine de la demande : client interne (ou initiative du département IES)
- Nombre de ressources humaines consacrées
- Recours (ou non) à un prestataire extérieur (si oui préciser qui, et le coût de la prestation externalisée) ;
- Temps de traitement des demandes
- Typologie de la demande ou du livrable (profil société, benchmark, étude de marché, etc.)

Ces éléments permettront d’élaborer des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs et d’instaurer un suivi statistique :

- Évolution du nombre de demandes (une augmentation révèle une prise de conscience interne des besoins d’informations et la confiance accordée au département IES au regard des livrables produits précédemment).
- Satisfaction des clients internes (nombre de demandes dans l’année, fréquence.. par client) qui pourra se confirmer via l’envoi d’un questionnaire de satisfaction.
- Récurrence des demandes clients internes / cibles (ce qui permettra d’apporter une donnée pertinente sur le niveau de partage de l’information au sein même de l’entreprise).
- Moyens financiers alloués aux demandes IES par les clients internes (à ne pas confondre avec le budget du département IES qui est différent) ;
- La réactivité du département IES sur les demandes mais aussi réactivité par type de demande (ce qui permettra d’identifier les éventuelles faiblesses en matière d’analyse et de sélectionner les formations professionnelles qui donneront aux collaborateurs dédiés à l’IES les compétences nécessaires pour améliorer la qualité des études.)
- Temps passé valorisé selon la formule : (salaire de base / 1607) x 3 ou 2, permettant d’obtenir le nombre jours / homme pour l’atteinte du résultat (comparer ce coût interne à celui d’une prestation qui serait réalisée par un cabinet extérieur spécialisé).


Naturellement, la valeur ajoutée de certains dossiers tels que les « due diligence stratégiques», réalisées le plus en amont possible des fusions et acquisitions, sera plus visible en terme de ROI de l’IES, notamment si la bonne décision est prise in fine.

**Conclusion**

Il est évident aujourd’hui que l’analyse des comptes sociaux ne donne qu’une image réductrice en cas d’évaluation d’entreprise pour la construction d’une stratégie d’entreprise. Pour en apprécier toute la richesse, il est essentiel de savoir analyser son capital immatériel.

Dans cette mondialisation qui caractérise un environnement hyper compétitif, complexe et incertain, l’IES orientée vers l’extérieur, ne peut véritablement être opérationnelle qu’après un travail d’introspection dans l’entreprise, c’est-à-dire qu’après en avoir acquis une très fine et très approfondie connaissance.

D2IE – Juin 2015 67
En quelque sorte, l'I.E. doit d’abord connaître les métiers de l’entreprise, ses compétences, ceux qui détiennent ces compétences, savoir comment circule l’information, qui a besoin de qui, qui fait quoi, qui sait quoi, quelle est la stratégie de l’entreprise, etc.

En un mot, faire partie de ce que nous appelons couramment son Management des connaissances ou K.M. Ainsi l’IE participera pleinement à la mise en sécurité de l’Entreprise en concourant à la sauvegarde et aux développements des emplois de demain pour l’Établissement. Cela passe inévitablement par un positionnement du « patron » de l’IE ou de l’IES au plus haut niveau des Entreprises et par une meilleure communication interne (marketing) sur l’apport de l’IES comme par exemple, l’édition d’un rapport d’activité périodique. Tel que l’Executive flash report trimestriel proposé par Kalinowski et Maag.

- Le département IE a produit un ROI de X% incluant un impact direct de Y% d’Euros;
- X dossiers IE ont été traités produisant un impact indirect de valeur sur les décisions de Y Euros ;
- X d’Y dossiers IE ont eu un impact indirect sur des décisions majeures ;
- Augmentation des demandes des clients internes auprès de la direction IE de X à Y ;
- Augmentation du nombre de nouveaux clients internes de X à Y ayant eu recours à la direction IE ;
- Nombre de demande par clients internes
- X% demandes récurrentes de clients internes, Y% de nouveaux clients internes ;
- Tableau de bord de la satisfaction client interne X% très satisfaits, Y% satisfaits etc….

Rédacteur : Bernard GALEA
Eléments de méthodologie pour proposer un parcours de formation en IE au sein de son établissement

Préalable à la mise en place d'un parcours :

Un volume de 40h de cours ne permet pas de former de manière approfondie les étudiants à l'intelligence économique. L'objectif préconisé est de donner aux étudiants :

- des clés de lecture et de compréhension du monde économique complexe dans lequel une entreprise, un territoire ou un État se développent ;
- une vision globale et cohérente du champ pluridisciplinaire qu’est l’IE ;
- des informations sur tout acteur mobilisable dans le cadre de la mise d’une démarche d’IE partielle ou complète dans un établissement.

Cas d'un parcours sur 5 ans (sortie niveau Master) :

Cette fiche vise à fournir quelques idées et quelques principes pour inventer et définir une méthode ad hoc de construction d’un parcours Intelligence Economique (IE) pour son établissement ou sa formation. Elle vise essentiellement la formation initiale supérieure.

Le principe de base est le suivant :

- le niveau Licence / Bachelor (L1-L2-L3) pour la sensibilisation (20 heures) ;
- le niveau master 1 (M1) pour la formation (15 heures minimum) ;
- le niveau master 2 (M2 - spécialisation) pour une approche spécifique à la spécialité de M2 choisie (20 heures environ, sous forme de cours et/ou de séminaires, conférences, etc.)

Orientations et définition du parcours de L1 à M1

Il est conseillé de choisir et de mettre en avant des axes forts et spécifiques. Si le parcours doit inclure un cours d'IE « généraliste », présentant de manière cohérente et globale le champ de l'IE, il n’est toutefois pas réaliste de viser à former les étudiants du supérieur de manière détaillée dans tous les domaines de l'IE. Il est conseillé d’adapter le parcours aux spécificités de la formation et de l'établissement.

La méthode retenue est de s’appuyer sur les enseignements déjà proposés dans la maquette pédagogique de la formation en sélectionnant ceux qui sont les plus proches (Ex. : géopolitique, management interculturel) ou clairement inclus dans le champ de l'IE (Ex. Droit pénal des affaires ou Droit de la propriété industrielle ou Sécurité des systèmes informatiques) en les mettant en perspective afin de thématiser leur cohérence globale. Ainsi, un établissement choisira deux ou trois thèmes « IE » qui lieront entre eux des cours, mis ainsi en perspective au cours des années de formation. Cela permet de veiller à un niveau satisfaisant de cohérence et à la lisibilité des choix de thématisation des faits.

L’étape suivante consiste à retravailler les fiches syllabus des cours inscrits dans ce parcours de formation en IE et en prévoyant un module spécifique d’IE au niveau Master 1. C’est dans ce cours que seront remis dans une perspective globale d’IE les cours antérieurs. Quoique « général », ce cours est décliné au plus près des préoccupations des étudiants à travers le choix des exemples et des cas traités.
Par exemple, une école de commerce qui aurait déjà des cours de géopolitique et de management interculturel pourrait faire les choix suivants :

- **Intelligence culturelle** : L2 (bases du management interculturel) + M1 (intelligence culturelle : information culturelle, influence culturelle, *business diplomacy*, etc.) pour l’enseignement et séjours académiques à l’étranger (L2 et M1) ;
- **Information et confidentialité** : L3 (organisation numérique et e-réputation individuelle et organisationnelle) et M1 (propriété intellectuelle et industrielle) ;
- **Géo-économie et géopolitique** : L3 (cours de géopolitique généraliste) et M1 (lien, via approche géoéconomique, avec le cours d'IE).

Il existe aussi souvent des cours basés sur des revues de presse qui se prêtent bien à une inflexion vers l'IE et les bases de la veille, ou bien des cours liés aux techniques de documentation (qui peuvent facilement être reliés aux techniques de bibliométrie et aux développements au Brésil des propositions de Henri Dou).

Par cette approche, le déploiement d’un enseignement l'IE s'apparente davantage à une réorientation, une inflexion de certains cours, à la mise en perspective d’une sélection de cours et à l'introduction d’un seul cours spécifique d'IE au niveau M1. Cela évite un dispositif trop lourd et trop complexe à mettre en place dans des formations qui ne sont pas spécifiquement liées ou orientées vers l'IE.

**Seconde Phase : les spécialités de Master 2**

La seconde phase concerne la finalisation du parcours d'IE dans les spécialités de dernière année (Master 2). La démarche consiste à étudier les modalités d’introduction de cet enseignement, pour une douzaine d’heure environ, tant au point de vue de la maquette pédagogique que du point de vue des contenus pédagogiques.

Outre qu’il faut alors **coller au maximum à la spécialisation** de la formation choisie, il faut aussi adapter les formes d’enseignements au modèle pédagogique de la formation. Tout peut dès lors être envisagé : cours, séminaires avec spécialistes et professionnels invités (format interactif, type 45 minutes de présentation, 2 heures de questions-réponses), du e-learning, un challenge ou mission de durée limitée (2 à 6 semaines maximum) pour le compte d’un établissement, etc.

Il est extrêmement important, dans les établissements, de proposer une logique de déploiement basée sur deux principes : le *volontariat* et l’*expérimentation*. Dans ce cas, le but est bien de mettre au point des objectifs pédagogiques et des modalités étroitement liées à la spécialité du programme de formation.

**Complément : des cycles de conférences**

Tous les sujets ne pouvant être abordés sous forme de cours, des thèmes d’actualité ou périphériques mais intéressant pourront être l’objet de conférences obligatoires pour les étudiants d’un programme ou d’une formation.
### Cas d’un parcours sur 3 ans
(Exemple : cycle de formation des ingénieurs)

#### 1ère année

<table>
<thead>
<tr>
<th>Volet du cycle de conférences</th>
<th>Titre de la conférence</th>
<th>Durée (h)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>L’évolution du monde économique</td>
<td>Le monde de 1945 à nos jours</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Les nouvelles menaces et les nouveaux conflits</td>
<td>L’essor de la mondialisation</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Les acteurs de la prévention des risques et la résolution des crises</td>
<td>Typologie des acteurs</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>La sécurité au quotidien</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>La prévention des crises</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Le citoyen, base de la sécurité</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### 2ème année

<table>
<thead>
<tr>
<th>Volet du cycle de conférences</th>
<th>Titre de la conférence</th>
<th>Durée (h)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Introduction</td>
<td>Introduction à l’intelligence économique</td>
<td>1,5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Table ronde « les politiques nationale et régionale d’IE »</td>
<td>1,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Connaître son environnement</td>
<td>Géo-économie, géopolitique et commerce international</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Acteurs nationaux et territoriaux de soutien aux entreprises</td>
<td>1,5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Traitement psycho-cognitif de l’information</td>
<td>1,5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Recherche d’informations et veille stratégique</td>
<td>1,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Se protéger de son environnement</td>
<td>Propriété intellectuelle</td>
<td>1,5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Protection des informations stratégiques</td>
<td>1,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Interagir avec son environnement</td>
<td>Pratiques de réseaux et de lobbying</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Epreuve**

Epreuve d’une durée de 2h. Elle consiste en une application de l’ensemble des conférences à un thème.

#### 3ème année

<table>
<thead>
<tr>
<th>Volet du cycle de conférences</th>
<th>Titre de la conférence</th>
<th>Durée (h)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Intelligence économique et innovation</td>
<td>Recherche et innovation</td>
<td>1,5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Apports de l’IE aux démarches d’innovation</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Influence</td>
<td>La normalisation technique : un outil d’influence</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Influence et normes juridiques</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Rédacteurs** : Sylvain ANGER-VALOGENES et Ludovic JEANNE
## ANNEXE 9
Liste des formations en IE

<table>
<thead>
<tr>
<th>ECOLE</th>
<th>DIPLOME</th>
<th>SITE WEB</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Masters, DU et Mastères</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ecole Européenne d'Intelligence économique Versailles Bruxelles</td>
<td>Titre d'Etat (3ème cycle) de Consultant en Intelligence Économique</td>
<td><a href="http://www.eeie.fr">www.eeie.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Ecole de Guerre économique Paris</td>
<td>3ème cycle Stratégie d'intelligence économique (SIE)</td>
<td><a href="http://www.ege.fr">www.ege.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Faculté des Sciences économiques et sociales Université Lille 1</td>
<td>Management et Commerce International – Parcours Intelligence, Stratégie et Compétitivité à l'International (ISCI)</td>
<td><a href="http://ses.univ-lille1.fr/">http://ses.univ-lille1.fr/</a></td>
</tr>
<tr>
<td>IAE Grenoble</td>
<td>Master Management des systèmes d'information et d'organisation</td>
<td><a href="http://www.iae-grenoble.fr">http://www.iae-grenoble.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>IAE d'Orléans Université d'Orléans</td>
<td>Master professionnel Ingénierie et Management des organisations, Parcours Stratégie, veille d'entreprise et technologies de l'information et de la communication (SVETIC)</td>
<td><a href="http://www.univ-orleans.fr">www.univ-orleans.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Institut de gestion de Rennes (IGR-IAE) Université Rennes 1</td>
<td>DU Innovation et intelligence économique d'entreprise</td>
<td><a href="http://sfc.univ-rennes1.fr">http://sfc.univ-rennes1.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Institution</td>
<td>Program</td>
<td>Website</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------------------------------------------</td>
<td>------------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (UFR) Université d'Aix-Marseille</td>
<td>Master 2 Intelligence économique et Compétitivité territoriale</td>
<td><a href="http://impgt.univ-amu.fr/">http://impgt.univ-amu.fr/</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Institut supérieur de relations internationales et stratégiques Paris</td>
<td>Diplôme privé d'études supérieures Géoéconomie et intelligence stratégique (GIS)</td>
<td><a href="http://www.iris-sup.org">http://www.iris-sup.org</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Institut supérieur d'économie, d'administration et de gestion (ISEAG)</td>
<td>Master Intelligence économique et gestion de l'innovation (IEGI)</td>
<td><a href="http://portail.univ-st-etienne.fr/">http://portail.univ-st-etienne.fr/</a></td>
</tr>
<tr>
<td>IAE de Bordeaux Université de Montesquieu Bordeaux IV</td>
<td>Master 2 Professionnel Intelligence économique et management des organisations - Apprentissage</td>
<td><a href="http://www.iae-bordeaux.fr">www.iae-bordeaux.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Université de Nice Sofia Antipolis</td>
<td>Master 2 Sécurité Internationale, Défense, Intelligence Économique</td>
<td><a href="http://unice.fr">http://unice.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>IAE- ICOMTEC Université de Poitiers</td>
<td>Master Intelligence économique et Communication stratégique (IECS)</td>
<td><a href="http://iae.univ-poitiers.fr">http://iae.univ-poitiers.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>URFIST Université de Rennes 2</td>
<td>Master professionnel Information-Communication Spécialité Métiers de l'information communication organisationnelle (MICO)</td>
<td><a href="http://www.univ-rennes2.fr">www.univ-rennes2.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Institut supérieur de l'E-Réputation Université de Strasbourg</td>
<td>DU E-réputation</td>
<td><a href="http://www.is-er.com">www.is-er.com</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Ingémédia UFR Info-Com Université du Sud Toulon Var</td>
<td>Master Information Communication spécialité Intelligence économique et territoriale (IET)</td>
<td><a href="http://www.ingemedia.net">www.ingemedia.net</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Université/RV</td>
<td>Master programmes</td>
<td>Website</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td>ITI-RI Université de Strasbourg</td>
<td>Master Intelligence économique et gestion du développement international&lt;br&gt;DU Pratiques de l'intelligence économique appliquée au développement international</td>
<td><a href="http://itiri.unistra.fr/">http://itiri.unistra.fr/</a></td>
</tr>
<tr>
<td>UFR Droit, Économie et Gestion Université d'Angers</td>
<td>Master Stratégie et Ingénierie Economique Spé. pro Intelligence économique et stratégies compétitives</td>
<td><a href="http://www.univ-angers.fr">www.univ-angers.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>UFR Économie, gestion et AES Université Montesquieu Bordeaux IV</td>
<td>Master 2 professionnel Économie appliquée - Économie de l'innovation et veille sectorielle</td>
<td><a href="http://www.u-bordeaux.fr/">https://www.u-bordeaux.fr/</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Université Jean Moulin Lyon 3</td>
<td>Master 2 Relations internationales spécialité Politique et stratégie d'Action publique internationales, Parcours Intelligence économique (PSAPI)</td>
<td><a href="http://www.univ-lyon3.fr">www.univ-lyon3.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Université de Marne-La-Vallée Paris Est</td>
<td>Master Intelligence économique</td>
<td><a href="http://www.univ-mlv.fr">www.univ-mlv.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Université Paris Est Créteil</td>
<td>Master Méthodes appliquées de la statistique et de l'économétrie pour la recherche, l'analyse et le traitement de l'information (MASERATTI)</td>
<td><a href="http://www.u-pec.fr">http://www.u-pec.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Université Paul Cézanne Aix Marseille</td>
<td>Master Information et Communication Spécialité Veille technologique et Innovation (VTI)</td>
<td><a href="http://www.univ-amu.fr/">http://www.univ-amu.fr/</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Badge CGE (Bilan d’aptitude délivré par la conférence des grandes écoles)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Centre de recherche en IE</td>
<td>Description</td>
<td>Site web</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------</td>
<td>-------------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td>EM Normandie ENSICAEN Université de Caen Basse-Normandie Caen</td>
<td>Badge CGE Intelligence économique et stratégique (IES)</td>
<td><a href="http://www.ensicaen.fr">www.ensicaen.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>ESCP Europe Paris</td>
<td>GTI Lab - Groupe technologie et innovation</td>
<td><a href="http://www.escpeurope.eu">www.escpeurope.eu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>France Business School Paris</td>
<td>Atelis Atelier d'intelligence stratégique de France Business School</td>
<td><a href="http://www.atelis.org">www.atelis.org</a></td>
</tr>
<tr>
<td>INP Toulouse Université Paul Sabatier Université Toulouse 1 Capitole Université de Toulouse le Mirail, CNRS</td>
<td>IRIT - Equipe Systèmes d'informations généralisés (SIG)</td>
<td><a href="http://www.irit.fr/-Equipe-SIG-">http://www.irit.fr/-Equipe-SIG-</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Université Aix-Marseille</td>
<td>IRSIC - Institut de recherche en sciences de l'information et de la communication</td>
<td><a href="http://www.irsic.fr">www.irsic.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Université Nice Sophia Antipolis et du Sud Toulon</td>
<td>I3M - Information, Milieux, Médias, Médiation</td>
<td><a href="http://i3m.univ-tln.fr/">http://i3m.univ-tln.fr/</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Institution</td>
<td>Program Description</td>
<td>Website</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------------------</td>
<td>-------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Université Dauphine</td>
<td>Chaire Intelligence économique et Stratégie des organisations</td>
<td><a href="http://www.fondation.dauphine.fr">www.fondation.dauphine.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Université Paris 8</td>
<td>Laboratoire Paragraphe - Equipe Index - Information Documents-Contextes</td>
<td><a href="http://www.paragraphe.info">www.paragraphe.info</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Université de Poitiers</td>
<td>Centre de recherche en gestion (CEREGE)</td>
<td><a href="http://cerege.labo.univ-poitiers.fr">http://cerege.labo.univ-poitiers.fr</a></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Cycles professionnels et certificats</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IHEDN Paris</td>
<td>Cycle professionnel Intelligence économique et stratégique</td>
<td><a href="http://www.ihedn.fr/">http://www.ihedn.fr/</a></td>
</tr>
<tr>
<td>INHESJ Paris</td>
<td>Session nationale spécialisée &quot;Protection des entreprises et intelligence économique&quot;</td>
<td><a href="http://inhesj.fr/">http://inhesj.fr/</a></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Autres cycles professionnels et certificats</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ATELIS-ESCEM Paris</td>
<td>Certificat européen MIEV</td>
<td><a href="http://atelis.org/">http://atelis.org/</a></td>
</tr>
<tr>
<td>CNAM Pays de la Loire</td>
<td>Certificat Intelligence économique</td>
<td><a href="http://formation.cnam.fr/formations--714311.kjsp">http://formation.cnam.fr/formations--714311.kjsp</a></td>
</tr>
<tr>
<td>EDHEC Lille</td>
<td>Certificat veille et recherche d'information sur Internet</td>
<td><a href="http://chaires.edhec.com/">http://chaires.edhec.com/</a></td>
</tr>
<tr>
<td>IEP Aix-en-Provence</td>
<td>Certificat Intelligence économique et certificats</td>
<td><a href="http://www.sciencespo-aix.fr/">http://www.sciencespo-aix.fr/</a></td>
</tr>
</tbody>
</table>