



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE

DÉLÉGATION INTERMINISTÉRIELLE À L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Intelligence Économique

Références
et notions-clés

Juin 2015



TABLE DES MATIÈRES

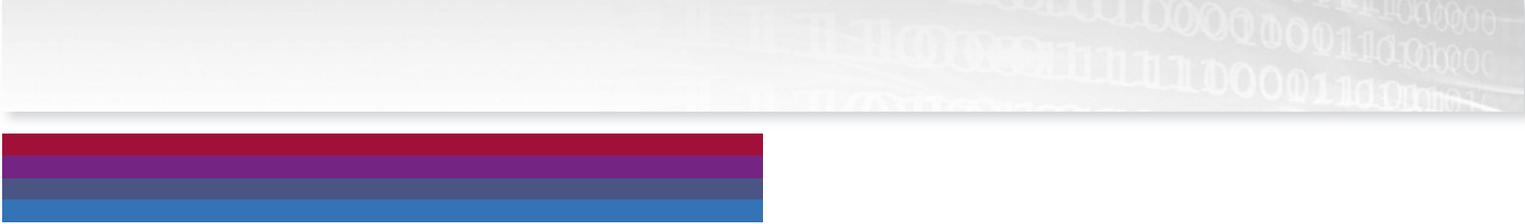
UNE NAISSANCE ATTENDUE	7
PRÉAMBULE	9
PARTIE 1 - LES FONDEMENTS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE	11
PRÉSENTATION	13
Une longue histoire	13
Une gouvernance, une politique publique et un domaine de recherche	14
OBJECTIFS	15
CONNAISSANCES ET SAVOIR-FAIRE À MAÎTRISER	15
L'origine de la démarche	15
Les écoles de pensée dans le monde	15
Les pratiques des États	15
La doctrine française	16
L'Évolution des politiques françaises	16
Pratiques et démarches d'entreprises	16
Recherche et formation en IE	16
PARTIE 2 - LE CONTEXTE INTERNATIONAL	17
PRÉSENTATION	19
L'environnement international du XXI ^e siècle	19
L'information et la donnée deviennent stratégiques	19
Numérique et cyberspace	19
De nouvelles menaces	20
Vers de nouvelles formes de gouvernance mondiale	20
OBJECTIFS	21
CONNAISSANCES ET SAVOIR-FAIRE À MAÎTRISER	21
La mondialisation opérationnelle	21
L'émergence de nouvelles formes de régulation internationale	22
L'impact du numérique	22
PARTIE 3 - VEILLE, ANTICIPATION, MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	23
PRÉSENTATION	25
OBJECTIFS	26
CONNAISSANCES ET SAVOIR-FAIRE À MAÎTRISER	26
Concepts et idées-clés	27
Méthodes	27
Applications	29



PARTIE 4 - SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE	31
PRÉSENTATION	33
La gestion des risques	33
Cybersécurité.....	33
OBJECTIFS	34
CONNAISSANCES ET SAVOIR-FAIRE À MAÎTRISER	34
Concepts et idées-clés	34
Méthodes et applications	35
PARTIE 5 - INFLUENCE	37
PRÉSENTATION	39
OBJECTIFS	40
CONNAISSANCES ET SAVOIR-FAIRE À MAÎTRISER	40
Concepts et idées-clés	40
Méthodes.....	41
Applications	41
PARTIE 6 - MISE EN ŒUVRE DE L'IE DANS UNE ENTITÉ	43
PRÉSENTATION	45
OBJECTIFS	45
CONNAISSANCES ET SAVOIR-FAIRE À MAÎTRISER	46
Savoir organiser les liens entre les fonctions IE dans une entité.....	46
Organiser une cellule IE.....	46
Faire fonctionner la cellule	46
Convaincre de l'efficacité d'une activité d'IE.....	46
Externaliser la fonction d'IE ?	47
Applications	47
PARTIE 7 - MÉTIERS, QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE	49
LES MÉTIERS	51
Métiers de responsable de l'IE.....	51
Métiers de la veille et de l'anticipation.....	51
Métiers de la sécurité économique	52
Métiers de l'influence	52
Métiers du management des connaissances	53
Métiers de l'audit et du conseil.....	53
Métiers des techniques et des outils en IE.....	54
Métiers de la pédagogie et de la communication.....	54
NOUVEAUX MÉTIERS ET ÉVOLUTIONS	54



LES QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES ASSOCIÉES	54
En France	54
Dans l'Union européenne	55
LES FORMATIONS ASSOCIÉES AUX MÉTIERS DE L'IE	55
PARTIE 8 - L'INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE	57
ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR	57
Brevet de technicien supérieur et brevet de technicien supérieur agricole (BTS - BTSA)	59
Classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE)	59
Grade universitaire de Licence	59
Grades universitaires de Master (recherche et professionnel)	59
Grade universitaire de Doctorat	60
Écoles de commerce, écoles d'ingénieurs	60
FORMATION DES ENTREPRISES ET DES FONCTIONNAIRES	60
Cycle de base	60
Cycle d'approfondissement	60
FORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	61
Cycle spécialisé « intelligence culturelle »	61
Cycle spécialisé « cybersécurité » pour les TPE-PME	61
ANNEXES	63
FICHE 1 Liste des contributeurs et des personnes consultées	65
FICHE 2 Lexique	67
FICHE 3 Les textes fondateurs de l'École française d'IE	69
FICHE 4 Évaluation des performances du système d'IE en entreprise	71
FICHE 7 Bibliographie thématique indicative	83
FICHE 8 Liens internet utiles	91



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, les organismes 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 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 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.

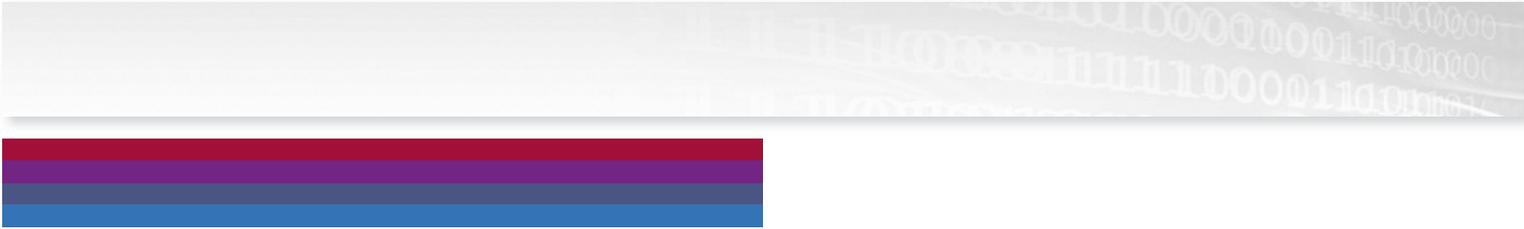
L'intelligence économique (IE) est un mode de gouvernance devenu obligatoire pour une entité évoluant dans un environnement compétitif c'est-à-dire aujourd'hui quasiment toutes, directement ou indirectement. Elle est par nature transversale et peut donc apparaître foisonnante dans ses applications, quoiqu'elle soit très structurée dans ses principes et ses méthodes. L'IE 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, etc. 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 Délégation interministérielle à l'intelligence économique (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 leurs 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.

Nos travaux ne partaient pas de rien. Les deux référentiels de 2006 et 2011 leur 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 compréhension et l'anticipation de notre environnement extérieur, la prévention de ses risques, l'exploitation de ses opportunités et l'accroissement de notre présence internationale publique et privée, et enfin, la sensibilisation des hommes, sans lesquels rien n'est possible. Il en va de notre niveau de vie et de nos emplois. 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, principes et méthodes d'une gouvernance fondée sur un traitement professionnel de l'information, évitant autant que possible les idées reçues et tous les confort de la pensée.



Claude Revel
Déléguée interministérielle à l'intelligence économique



Préambule

Pourquoi ce document ?

Fruit d'une large concertation avec la communauté d'experts publics, privés et académiques de l'intelligence économique, *ces références et notions-clés d'intelligence économique* prennent acte des changements intervenus depuis le *Référentiel de formation en intelligence économique* de 2006 et le *Référentiel intelligence économique et nouveaux risques du 21^e siècle* de 2011.

Elles entendent remplir 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 organismes de formation dans **la construction d'une offre de formation** au profit de spécialistes, et sous une forme adaptée, à destination de tous les cursus, sur la base d'objectifs explicites et homogènes, favorisant ainsi la cohérence au niveau national ;
- constituer **une aide au développement des métiers** de l'intelligence économique ;
- formaliser **le contenu de l'École 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'« **entité** ».

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 et savoir-faire à maîtriser.

En annexes sont proposés un **lexique**, une **bibliographie thématique indicative** (permettant d'orienter l'enseignant et le formateur sur un ensemble d'ouvrages de référence), des **liens internet utiles** (recensant les principaux sites 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 certains sujets. **Les termes en bleu et en italique gras** sont définis dans le lexique.

Ce document a vocation à évoluer régulièrement. Les commentaires et propositions sont les bienvenus.



Partie 1

Les fondements
de l'intelligence
économique

Présentation

Une longue histoire

L'histoire rappelle la manière dont les États, les régions, les villes et les corporations ont fondé leur pouvoir économique et politique sur la maîtrise de l'information. Chaque culture a développé des capacités spécifiques d'intelligence du monde et se distingue par sa relation à l'information et à la connaissance. Avec la mondialisation des échanges, l'*intelligence économique* (IE) est peu à peu devenue une pratique internationale et un champ de recherche partagé. L'informatisation puis l'ère numérique ont irrigué ces différentes approches.

..... La nécessité de nouvelles grilles de lecture du monde

Il est désormais indispensable de traiter professionnellement l'information, devenue une matière première essentielle dans un environnement totalement internationalisé, soumis à des formes de concurrence rudes et complexes, à des ruptures technologiques, des transformations économiques et des évolutions politiques et géopolitiques majeures. Pour intégrer ce contexte dans leurs stratégies, les acteurs économiques ont dû chercher de nouvelles méthodes et outils fondés sur la mobilisation croisée de champs disciplinaires distincts. Leur structuration a pris le nom, en France, d'intelligence économique.

La doctrine française d'intelligence économique a été conceptualisée au fur et à mesure que les acteurs publics et privés subissaient ces évolutions. Sa posture est dynamique et cherche à anticiper les transformations.

..... Définitions

Aujourd'hui, l'intelligence économique 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 une entité. Elle se décline en veille/anticipation, maîtrise des risques (sécurité économique) et action proactive sur l'environnement (influence). L'IE allie étroitement pensée et action et contribue à réduire l'incertitude pour aider à la mise en œuvre de stratégies.

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. 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 entités. Elle se distingue également du concept 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 grandes organisations, celles de *soft power*, de *smart power* et de diplomatie économique.

Les applications de l'IE ont donné lieu à différentes terminologies, correspondant chacune à un domaine de pratiques : 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 entités privées, une approche proactive de l'environnement extérieur et une méthode d'aide à la décision et à la définition d'une stratégie ;
- **une politique publique** mise en œuvre pour contribuer à la compétitivité des entreprises et des territoires et *in fine* préserver et créer de l'emploi, en anticipant et promouvant internationalement, en lien étroit avec les acteurs économiques non publics, les intérêts stratégiques de tous ordres du pays ; cette politique se distingue des politiques sectorielles ou thématiques, comme par exemple la politique industrielle, en raison de la diversité des critères qui la structurent ;
- **un domaine de recherche** croisant économie, sciences de gestion, sciences et technologies de l'information et de la communication, sciences politiques, droit, sciences humaines, en particulier 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 entités se distinguent et se fécondent. Ces méthodes associent celles de la stratégie, de la prospective, de la documentation, de la planification stratégique, de la gestion des connaissances, de la gestion des risques et du lobbying.

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 la connaissance et du savoir. La donnée, à la base, devient information par un travail de qualification et de contextualisation. Partagée et analysée au sein de l'entité, 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 massive des **données publiques** et celles des entreprises (**open data**) ainsi que les systèmes analytiques de traitement de masse 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 mesurant le retour sur investissement (ROI, *Return on Investment*)¹ et en définissant des indicateurs. La norme sur le management de l'**intelligence stratégique** et son évaluation par le Comité européen de normalisation (CEN, 2014) propose des références à atteindre et inclut des données sur la satisfaction des clients demandeurs (efficacité) et sur les ressources utilisées pour recenser les résultats obtenus (efficience).

1 – Fiche 4.

Objectifs

- Connaître 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.

Connaissances et savoir-faire à maîtriser

L'origine de la démarche

Connaître les grandes lignes de la genèse de la démarche d'intelligence économique depuis ses premières conceptualisations : Harold Wilensky et l'intelligence organisationnelle, 1960 ; Michaël Porter et la *competitive intelligence*, 1980 ; Stevan Dedijer, *business intelligence*, *social intelligence* et interdisciplinarité - humanités, sciences sociales, sciences, 1975-1990 ; R. Edward Freeman et les jeux d'influence dans l'environnement des entreprises, 1984.

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.

Connaître les grandes lignes des différentes cultures de la stratégie qui déterminent des savoir-faire en matière de gestion de la concurrence et de la coopération.

Les pratiques des États

Maîtriser l'organisation et les contenus des systèmes nationaux d'intelligence économique (SNIE) les plus aboutis.

Connaître les grandes lignes des politiques publiques et des stratégies nationales d'IE liées à ces systèmes.

La doctrine française

Connaître les textes structurants de la doctrine française d'IE élaborés depuis les années 1970².

L'évolution des politiques françaises

Connaître les grandes lignes des politiques publiques d'IE :

- la première impulsion donnée en 1992 par le Premier ministre Édith Cresson ;
- la politique publique intitulée « de compétitivité et de sécurité économiques » mise en place en 1995 par le Premier ministre Édouard Balladur, avec création du Conseil éponyme le 1^{er} avril 1995 (CCSE) ;
- la politique publique d'intelligence économique 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 déclinée en un dispositif d'intelligence territoriale en 2005, sous l'impulsion notamment du Préfet Rémy Pautrat ;
- le nouveau pilotage de la politique publique 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 rattachement direct du Délégué interministériel à l'intelligence économique au Premier ministre (décret du 22 août 2013) et le renforcement de ses attributions autour de quatre missions : veille/anticipation, sécurité économique, influence et sensibilisation/formation. La politique publique d'intelligence économique territoriale prend de plus en plus en compte les collectivités territoriales (régions, départements, métropoles, établissements publics de coopération intercommunale, etc.).

En dernière analyse, la politique publique d'IE est fondée sur la notion d'intérêt stratégique, qu'il faut 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.

Appréhender la pratique particulière des TPE/PME françaises, qui d'un côté appliquent parfois spontanément des principes d'IE et de l'autre sont souvent taxées de désintérêt pour l'IE. La lisibilité du dispositif d'intelligence économique territoriale est un élément clé de leur sensibilisation.

Recherche et formation en IE

Connaître les domaines de recherche et de formation.

Connaître les grandes lignes des formations.



Partie 2

Le contexte international

Présentation

L'environnement international du XXI^e siècle

La mondialisation a conduit les acteurs économiques publics et privés à repenser leurs stratégies. Le développement des échanges internationaux et de l'économie numérique a ouvert de nouveaux marchés et offert de nouvelles armes aux acteurs publics et privés. Certaines ne sont pas nouvelles mais prennent une nouvelle dimension, comme l'utilisation du droit, arme défensive et offensive, mais aussi objet et vecteur d'influence. Le pouvoir économique global se partage et parfois bascule, pour l'instant du Nord vers l'Est, vers « les Asies » et vers le Sud. L'intégration dans les chaînes de valeur mondiale s'impose pour les acteurs économiques. La « *coopétition* » devient une obligation pour rester compétitif et saisir les opportunités. Les rôles respectifs des États et des acteurs privés se brouillent, tous sont soumis aux mêmes logiques de concurrence et participent à la formation des règles du jeu. Le terme de « partie prenante » apparaît, désignant toutes les entités qui peuvent désormais prétendre jouer un rôle dans des problématiques de gouvernance, par exemple les organisations non gouvernementales en matière d'éthique auprès des entreprises.

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. Les activités économiques reposent de plus en plus sur la communication virtuelle et les multiples réseaux intégrés. L'offre de produits et de services s'en trouve profondément modifiée et de nouveaux modèles économiques émergent régulièrement. La logique de marché, qui préside à la mondialisation actuelle, s'accompagne d'une exigence affichée de transparence qui mène à une ouverture et un partage généralisés des données publiques et même parfois des données privées d'intérêt général. Le traitement en masse de données (*big data*) produites par les organisations, les individus, voire aujourd'hui les objets, renforce le pouvoir des acteurs qui le maîtrisent.

Ces données ont cependant un coût, monétaire ou non. En tant que source d'innovation et plus généralement de richesse, elles font l'objet de convoitises du niveau de la valeur qu'elles génèrent. C'est la raison pour laquelle de nombreux États protègent les données relatives aux individus, celles stratégiques propres aux entreprises (secrets d'affaires) et à eux-mêmes. L'ensemble des acteurs apprend à définir, maîtriser et diffuser l'information dont il dispose, dans une logique à la fois de *sécurité*, d'image et d'influence.

Numérique et cyberspace

Ce que l'on appelle « le numérique » peut se définir comme l'union des techniques, des usages et des cultures des télécommunications, de l'informatique et de l'audiovisuel, dans de mêmes produits et services. Il est en lui-même une composante de la mondialisation et renforce l'interdépendance des acteurs. Certains parlent d'« Iconomie », société dont l'économie, les institutions et les modes de vie s'appuient sur les synergies de la microélectronique, du logiciel et de l'internet. La robotique vient transformer les usages industriels et individuels.

Le numérique recouvre à la fois une nouvelle filière en croissance, une culture et un mode de gestion irriguant tous les secteurs de l'économie. En matière d'intelligence économique, le numérique facilite la veille (recueil et traitement de l'information), l'influence et la sensibilisation ; il est aussi un facteur de *vulnérabilité* et de déstabilisation accrues pour les entreprises et leur patrimoine informationnel.



Un nouvel espace d'affrontement et d'influence apparaît, le « cyberspace », qui, à l'instar de l'espace physique, demande des règles du jeu et dans lequel les États, les entreprises, les acteurs privés et toutes les « parties prenantes » déploient de nouvelles cyber-stratégies (art de vaincre dans cet espace virtuel). Les multinationales de l'internet, qui maîtrisent l'accès mondial aux données de toutes sortes, défient la puissance des États et placent les industries et les services en dépendances stratégiques. Le numérique est aussi à l'origine d'une révolution des usages et de notre rapport au monde et à autrui. Il fait émerger de nombreux défis (juridiques, sociétaux, éducatifs, culturels).

L'intelligence économique contribue à anticiper la capacité de ces nouvelles technologies, à créer des emplois, ainsi qu'à réfléchir à partir d'analyses multicritères à des modèles industriels alternatifs.

De nouvelles menaces

Aux **menaces** classiques visant les actifs stratégiques s'ajoutent des menaces émergentes liées au cyberspace. Celui-ci est en effet devenu un nouveau terrain d'affrontement des entreprises et des États, mais aussi un lieu d'expression et d'action des États voyous, des mafias et des réseaux terroristes. L'heure est à l'hybridation des menaces, des modes d'actions et des organisations criminelles. Les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, sont particulièrement visées par des attaques de concurrents ou de puissances étrangères appuyant les stratégies de leurs propres entreprises. Les atteintes à la réputation et à l'image des entreprises et des États sur internet sont aujourd'hui des risques majeurs.

La gouvernance mondiale de la cybersécurité devient un enjeu de coopération forcé et majeur des États, qui impose des partenariats publics/privés mais qui remet également les États au centre du jeu et redéfinit les alliances géopolitiques. Dans les rapports de force entre public et privé, les États détiennent encore des pouvoirs souverains, soit directement, soit via les organisations multilatérales auxquelles ils participent (par exemple pour la répartition des fréquences).

Vers de nouvelles formes de gouvernance mondiale

Une bataille peu visible et considérable se joue pour la mise en place de règles du jeu. Ce nouvel « ordre mondial » peine à se mettre en place, à la recherche d'un mode de gouvernance. À côté des évidents défis politiques, l'enjeu économique est celui de la mise en place d'un droit, de normes et de pratiques de management pour le monde, uniformisés ou non. Les États partagent de fait leur pouvoir normatif avec des entreprises et organisations privées (ONG internationales, fonds d'investissements, agences de notation internationale, etc.) qui créent les standards de gouvernance. Les métropoles et les mégapoles sont également parties prenantes des batailles concurrentielles pour la puissance économique, culturelle et sociale à l'échelle mondiale. 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 ont un pouvoir important par l'utilisation de l'image qui peut en être faite (responsabilité sociétale des entreprises, anti-corruption, etc.) et parce qu'elles s'inscrivent peu à peu dans le droit positif.

Les enjeux de souveraineté deviennent majeurs dans une économie mondiale dominée par la toute-puissance affichée du marché qui coexiste avec des stratégies développées de manière plus ou moins visible par les États. Ces derniers retrouvent du pouvoir, via notamment le nouvel enjeu des politiques de cybersécurité et de lutte contre la cybercriminalité, qui n'ont d'efficacité que pensées internationalement. Les modes de coopération/coopétition s'affirment.

Les outils et méthodes utilisés par les entreprises et les États pour définir et mettre en œuvre des stratégies ont dû être repensés. Face à ces défis en pleine évolution, l'intelligence économique permet d'alerter, d'anticiper, de se protéger et de construire une présence extérieure active et influente.

Objectifs

- Comprendre l'environnement économique de la mondialisation (contexte, acteurs), la concurrence agressive, l'accès aux ressources.
- Comprendre la « coopération ».
- Connaître les grandes lignes des dispositifs publics nationaux d'IE et des 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, cybersécurité, réseaux numériques).

Connaissances et savoir-faire à maîtriser

La mondialisation opérationnelle

- 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.
- Les nouvelles logiques de concurrence :
 - hyper concurrence, libéralisation des échanges, émergences de groupes multinationaux plus puissants que les deux tiers des États ;
 - nouvelles logiques de production et de localisation des entreprises (sièges sociaux, sites de production, de recherche et développement) ;
 - nouveaux rôles des entreprises, responsabilité sociale, éthique ;
 - déploiement de stratégies de puissance des États dans le domaine économique, diplomatie économique et souveraineté industrielle ;
 - complexité des phénomènes d'interdépendance, la pratique de la « coopération » ;
 - gestion des réseaux.
- Typologie des acteurs de l'IE : États, territoires, entreprises, multinationales, fonds, instituts de recherche et de normalisation, organisations professionnelles et syndicats, ONG, *think tanks*, opinion publique et médias. Évolution profonde de leurs rôles.
- Questions géopolitiques et géoéconomiques : accès à l'eau, aux ressources naturelles et énergétiques, interdépendance des États et internationalisation de la finance.



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.
- ▶ Concurrences fiscale et monétaire.
- ▶ Normalisation, standardisation et **conformité** (*compliance*).

L'impact du numérique

- ▶ Enjeux de souveraineté numérique : gouvernance de l'internet et de ses principales institutions.
- ▶ Poids des grands groupes du numérique (du type « GAFA »), depuis la fin du XX^e siècle.
- ▶ Réseaux sociaux et changement des pratiques sociales.
- ▶ Filière économique en construction.
- ▶ Interconnexion croissante entre le monde du vivant et les industries.
- ▶ Irrigation de tous les secteurs de l'économie.
- ▶ Facilitation de la veille, du recueil, du traitement et de l'analyse de l'information.
- ▶ Nouveaux modes de gouvernance et de contrôle (défis juridiques, sociétaux, industriels et éducatifs).
- ▶ Rôle des États et de la France dans ces champs.



Partie 3

Veille, anticipation,
management
de la connaissance

Présentation

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

La veille est la base de la démarche d'intelligence économique. Elle est indispensable pour développer des stratégies de sécurité et d'influence. La veille consiste à collecter, traiter, hiérarchiser, analyser, valider, mettre en forme et diffuser de manière méthodique des informations rassemblées à partir de nombreuses sources ouvertes et légalement accessibles (documents traditionnels, numériques, etc.), en utilisant de préférence des compétences pluridisciplinaires.

Une veille correctement effectuée permet d'obtenir des connaissances utiles à partir d'un foisonnement d'informations. Le management de la connaissance (*knowledge management*) contribue à l'efficacité de la veille en organisant la circulation et la diffusion de la connaissance au sein de l'entité, pour la transformer 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 (benchmark et étalonnage) et devancer la concurrence (notion de compétitivité) ;
- pour s'enrichir des bonnes pratiques d'autres acteurs (notion de mise à jour permanente) ;
- pour réduire l'incertitude (notion d'anticipation).

L'anticipation est une démarche essentielle à la gestion de l'activité car elle permet de prévoir les évolutions pour agir en conséquence. Fondée sur la prévision et la prospective, elle doit permettre une adaptation permanente des moyens et des solutions. 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 apporte une valeur prédictive à la veille.

La veille et l'anticipation concernent les différentes thématiques auxquelles l'entité est confrontée dans son activité. Les veilles sont souvent organisées selon des 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'entité dans laquelle elles sont appliquées (entreprise, État, collectivité territoriale, établissement de recherche publique, 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 le succès de la veille et de l'anticipation est étroitement lié à la gestion des ressources humaines de l'entité (sensibilisation, motivation et reconnaissance).

Objectifs

- Comprendre l'apport de la veille et de l'anticipation à la démarche de gouvernance et sa place 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.
- Appréhender les différents outils de veille.
- Comprendre les enjeux et les pratiques de base de l'anticipation.
- Posséder les bases de la mise en place d'un processus de veille dans une entité.
- Comprendre les mécanismes du management de la connaissance.

Connaissances et savoir-faire à 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. La veille est essentielle dans la prise de décision stratégique.
- La veille permet à une entité :
 - de s'adapter en permanence à son environnement ;
 - de faire émerger des contenus utiles à la stratégie et de transformer de l'information en signaux forts et faibles ;
 - de détecter et contrer l'influence des concurrents.
- La veille et l'anticipation sont des processus dynamiques et itératifs d'intelligence collective de recueil et d'analyse de l'information :
 - production, utilisation, contrôle et manipulation ;
 - données, connaissances, notion d'information stratégique et niveaux de classification (générale, restreinte, confidentielle) ;
 - valeur de l'information et évolution dans le temps ;
 - équilibre entre protection et circulation ;
 - définition des supports de diffusion ;
 - identification des sources d'information : les sources ouvertes, semi-fermées et fermées. Notions de légalité d'accès et règles déontologiques. Pratiques des États et pratiques privées ;
 - désinformation, méthodes pour la détecter, réagir et s'en prémunir ;
 - management de l'information : *big data*, *open data* comme facteurs d'opportunités et de risques ;
 - dimension active de l'anticipation : tendances, marchés, modèles économiques, risques, réglementations nationales, communautaires et internationales.

- ▶ 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 interne de l'entité pour contribuer à une veille complète ;
 - importance des réseaux interne et externe pour s'alimenter en information ;
 - organisation des connaissances ;
 - diffusion et partage des connaissances pour avoir la bonne information au bon moment ;
 - l'intelligence collective ;
 - le risque : uniformisation des analyses par l'utilisation d'outils standardisés.

Méthodes

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

.....

La veille

- ▶ Le cycle de l'information : expression des besoins, recueil, validation, tri, mise en forme, analyse, diffusion et nouvelle expression des besoins. Deux modes principaux : la veille portant sur un secteur d'activités ou un domaine et le recueil d'informations portant sur un sujet précis. Importance de la validation des données et des informations. Rôle de l'expertise humaine.
- ▶ Organisation de la veille dans une entité :
 - définir le type de recueil d'informations : veille documentaire, numérique ou traditionnelle, remontée d'informations issues du réseau humain (collaborateurs, experts, etc.), modes de validation ;
 - définir la mutualisation de la veille entre unités ou entre organisations d'une même filière ou d'un même territoire. Intérêt de la mutualisation pour les TPE-PME ;
 - définir le positionnement du service de veille, d'analyse et d'anticipation auprès de l'organe de gouvernance de l'entité ;
 - définir un moyen de stockage permettant un accès et un usage faciles dans l'entité.
- ▶ Le stockage sécurisé de l'information.
- ▶ Les mécanismes d'alimentation de la base de connaissances.
- ▶ Le périmètre de la veille :
 - les concurrents, visibles et invisibles (stratégies et connivences entre États, entre acteurs privés et de la société civile) - les fournisseurs ;
 - les thématiques : scientifique, technique, marketing, propriété intellectuelle, normes, brevets, législations, réglementations, géopolitique, finances, environnement, sécurité, socio-économique, etc. ;
 - les environnements, les tendances, les marchés ;
 - syndicats professionnels, ONG, *think tanks*, lanceurs d'alerte ;
 - l'analyse par détection des signaux faibles (diverses méthodes comme les systèmes d'alerte précoces, *Early Warning Systems*) ;
 - la surveillance de son image, sa réputation, celle de ses partenaires et de ses concurrents ;

- le respect du droit à l'oubli ;
- la veille sur les appels d'offres, les financements, la commande publique, effectuée très en amont lors de la genèse des décisions ;
- la détection d'opportunités à l'international ;
- les sources, les langues et l'analyse sémantique.

▸ 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, etc.

- Les références : utiliser les normes liées à la veille, françaises et européennes (norme européenne de management de l'intelligence stratégique du Comité européen de normalisation (CEN/TS 16555-2 : 2014 - Décembre 2014, *Management de l'innovation - Partie 2 : management de l'intelligence stratégique*).

.....

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, messageries électroniques internes et externes, plateformes collaboratives, etc.).
- La gestion des connaissances actuelles et passées (conservation de la mémoire de l'entité).
- La production participative de connaissances (*crowdsourcing* et modes Wiki, etc.).
- Les méthodes de management d'un réseau d'experts.

.....

L'anticipation

- La dimension proactive et évolutive de l'anticipation.
- Comment penser les scénarii de recherche, et choisir les domaines à surveiller :
 - détermination de 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 une entité est une phase décisive pour sa pérennité et son efficacité³. La mise en place et le fonctionnement de ce dispositif impliquent de s'appuyer sur un diagnostic préalable pour comprendre l'entité et en identifier ses besoins. Cette phase de réflexion doit associer les utilisateurs futurs.

L'identification et la validation des sources humaines et numériques doivent être soigneusement pensées. Les blogs, forums et autres réseaux sociaux qui en font partie doivent être recensés et qualifiés.

Sources

- Utiliser des sources légalement accessibles.
- 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 de qualification et d'indice de fiabilité des sources.
- Croiser les sources, vérifier les informations pertinentes, éviter les désinformations.
- Stocker et classer les données et les informations.

Outils

- Gratuits, payants, nécessité d'investir ou pas dans un outil spécifique.
- Dits sémantiques (*datamining*).
- De cartographie.
- D'anticipation (par exemple méthode des scénarii).
- De surveillance de l'e-réputation.
- De vérification des contenus et des identités des interlocuteurs.
- De veille furtive.
- De cartes mentales (*mind mapping*).



Partie 4

Sécurité
économique

Présentation

Assurer la sécurité économique d'une entité consiste à identifier et évaluer les risques et les menaces qui pèsent sur son activité pour mettre en place des mesures adaptées. L'intelligence économique s'intéresse plus spécifiquement à la protection du patrimoine immatériel de l'entité : savoir-faire, données, état de la recherche, réputation, etc. La sécurité économique vise trois objectifs : identifier et analyser les risques et menaces ; protéger ; diffuser une culture de sécurité du patrimoine dans l'entité concernée. Les risques et menaces sont présents dans l'environnement national et international de l'entité. Ils s'inscrivent notamment dans les champs concurrentiels, législatifs, normatifs, financiers, environnementaux, numériques, humains, scientifiques et technologiques, d'image, etc.

Les entités présentent des vulnérabilités au sein de leurs ressources humaines, techniques, informationnelles, partenariales et financières, qui font l'objet de **risques**. Les **vulnérabilités**, risques et **menaces** sont prises en compte sous l'angle de la **sûreté** et de la **sécurité**.

La gestion des risques

La gestion des risques consiste à détecter les vulnérabilités, anticiper les menaces et mettre en place les moyens de prévention et de traitement nécessaires. Elle est intimement liée à la veille ainsi qu'à la formation et à la sensibilisation des personnels. Les risques concernent notamment le patrimoine humain, la sécurité des systèmes d'information, l'image et l'exposition médiatique, la gestion de la propriété intellectuelle, industrielle, du savoir-faire et sa transmission, la sécurité des bâtiments recelant des données, ainsi que les approches hostiles sur les capitaux. À 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 de mettre en place un système d'anticipation ainsi que des plans de gestion de crise, parmi lesquels les plans de continuité d'activité et/ou de résilience humaine et de dispositifs, sans omettre de faire appel aux systèmes assurantiels. Des entités peuvent choisir de confier à des assureurs la prise en charge de certains niveaux de risque. Les professionnels fournissent des garanties aux risques les plus immatériels.

La cybersécurité

Si les attaques contre les entreprises ne sont pas nées avec l'internet, l'univers numérique en a accru fortement le nombre et en a surtout diversifié leurs typologies. 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, le développement exponentiel de la masse de données disponibles et 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 fondamental de la démarche d'intelligence économique pour les entreprises ou pour 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 une approche globale de vigilance active au service d'une meilleure protection de la compétitivité des entreprises.

Objectifs

- Savoir identifier l'information stratégique au sein d'une entité.
- Savoir distinguer les notions de vulnérabilité, de risque et de menace.
- Identifier les vulnérabilités, risques et menaces pesant sur les activités économiques ou scientifiques d'une entité et définir les parades et ripostes à mettre en place.
- 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 (notions d'*open data*, d'*open access*, d'*open source* et d'*open innovation*).
- Veiller à une ouverture des données raisonnée, qui préserve les informations sensibles.
- Maîtriser les méthodes et outils techniques liés à la protection de l'information stratégique.

Connaissances et savoir-faire à maîtriser

Concepts et idées-clés

- Définitions : risque, menace, vulnérabilité, information stratégique, sécurité/sûreté.
- Typologie des risques et menaces : atteintes financières, intrusions consenties, atteintes au savoir-faire, intrusions informatiques, atteintes physiques sur site, atteintes à la réputation, risques liés aux personnes clés, tentatives de déstabilisation et fragilisation, etc.
- Identification et traitement du risque.
- Classification générale des risques et des vulnérabilités.
- Biais cognitifs dans l'analyse des menaces et risques.
- *Due diligence*.
- Conceptions et mécanismes de sécurité économique de différents États.
- Risques spécifiques aux activités à l'international : risque juridique, risque géopolitique et protection des personnes et des biens.
- Éthique et déontologie : démarche, règles professionnelles, notions de questionnement éthique. Responsabilité sociale des entreprises (RSE), transparence, règles de comportement.
- *Open innovation* et contractualisation : les règles internationales implicites et explicites.
- Principaux enjeux en matière de cybersécurité (conséquences économiques des atteintes envers les entités).
- Structuration de la filière de cybersécurité.
- Caractérisation de la menace informatique, typologie des attaques.
- Principaux éléments de la politique de sécurité des systèmes d'informations : politique publique, organisation systémique de la sécurité informatique au sein des entités, principales mesures d'hygiène informatique.

Méthodes et applications

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 des personnels 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 diagnostic, de simulation et de 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, co-traitance, recherche, *open innovation*, *free IP*.
- La protection des flux de marchandises.
- Les mécanismes étatiques : de protection, du type « protection du potentiel scientifique et technique » ou proactif par exemple mise en place d'un *cloud* souverain.
- La protection juridique de l'entité.
- La sécurisation des relations commerciales et des relations avec les investisseurs.

Maîtriser et sécuriser l'outil informatique et numérique

- La veille technique.
- Les différents modes d'atteintes informatiques et leurs objectifs.
- Les manipulations et comportements à risque : échanges par internet, contacts multiples, déplacements, *Bring Your Own Device*⁴.
- La réponse légale aux atteintes informatiques en France et les parades en Europe et à l'international.
- Les réseaux sociaux et l'e-réputation.
- La maîtrise de l'externalisation informatique (*cloud*).
- La politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) dans les entreprises.
- Les outils des politiques nationales de sécurité des systèmes informatiques.

4 – BYOD (*Bring your Own Device* ou « Apportez votre équipement personnel de communication ») désigne l'utilisation dans un cadre professionnel d'un matériel personnel tel qu'un téléphone multifonctions ou un ordinateur.



Partie 5

Influence

Présentation

L'influence est la troisième étape de la démarche d'intelligence économique. Elle s'exerce d'autant plus efficacement qu'elle s'appuie sur une première phase de veille/anticipation de l'environnement et a été précédée par une action de sécurité économique.

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, elle 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 États, les territoires, les entreprises, les organisations et 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. L'influence professionnelle repose sur des réseaux de compétences et sur des alliances. Les professions du conseil, du droit et du chiffre ont un rôle déterminant dans la diffusion de cultures et de modes de gouvernance. Elles constituent par exemple une composante essentielle de la puissance américaine dans le monde.

Dès lors, maîtriser les outils d'influence devient indispensable pour consolider un avantage stratégique ou concurrentiel, pour les acteurs publics comme privés, du monde associatif comme du monde académique. Ce dernier se trouve souvent en amont des processus d'influence, de même que les *think tanks*, producteurs et promoteurs de pensée. La compétition se joue en effet aussi sur les plans intellectuel, éducatif et social susceptibles de faire émerger des comportements. Quand l'influence passe la frontière de la manipulation d'opinion, on parle de *social engineering*. Au-delà des spécifications techniques, l'influence normative touche le cadre de gouvernance.

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**. L'éthique est un terrain privilégié d'attaques réputationnelles directes ou instrumentalisées. Elles se concrétisent souvent en règles de conformité (*compliance*) qu'il s'agit, pour les acteurs économiques, d'anticiper « proactivement »

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 permet d'éviter en amont ces atteintes.

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.

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 sur les normes et les 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, celle des États et les bases de leur interaction dans différents pays.
- Connaître les frontières de l'influence professionnelle *versus* les manœuvres illégales et « limites » : éthique de l'influence *versus* trafic d'influence et corruption active ou passive.
- Intégrer la notion d'anticipation, indispensable pour une stratégie d'influence réussie.

Connaissances et savoir-faire à maîtriser

Concepts et idées-clés

- Intégrer le lien entre pratique de l'influence dans la prise de décision, formes de démocratie et notion 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 influence et stratégie globale de l'entité.
- 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.
- L'expertise internationale - Le lien entre influence et expertise.
- Les réglementations internationales, nationales et régionales de l'influence.

Méthodes

Bases

- ▶ Argumenter/Attirer.
- ▶ Agir sur les perceptions via les réseaux humains, numériques et les médias.
- ▶ Droit positif (*hard law*), droit souple (*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

- ▶ Élaborer une stratégie d'influence :
 - créer une position et l'argumenter solidement - Définir des objectifs et un message ;
 - identifier les cibles, les relais d'opinion, les influences concurrentes ;
 - créer des partenariats ;
 - notion de « coopétition ».
- ▶ Persuasion :
 - maîtriser la diffusion de l'information à l'extérieur ;
 - être crédible ;
 - utiliser les réseaux et jeux d'alliances - cartographier les réseaux - faire vivre un réseau ;
 - investir les lieux d'influence et d'opinion ;
 - 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 manœuvres de déstabilisation ;
 - décoder les stratégies des concurrents et des adversaires.

Applications

Les acteurs

- ▶ **États** : diplomatie économique, négociations internationales, aide au développement, coopération technique, utilisation des systèmes juridiques, normes de gouvernance mondiale - *soft power* - *smart power* - *public diplomacy*.
- ▶ **Entreprises et associations professionnelles** : lobbying, *advocacy*, partenariats, coalitions - Actions à destination des décideurs politiques - Actions envers le grand public.
- ▶ **Société civile** : ONG, groupements professionnels, notamment internationaux, *think tanks* - Agir sur les idées et les opinions - Les 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 (nouvelles technologies de l'information et de la communication, NTIC) et l'internet comme éléments incontournables de toute stratégie d'influence, permettant 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 pour promouvoir un modèle ou améliorer son image

- ▶ Valeurs économiques : libre échange, concurrence pure et parfaite *versus* 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 ».
- ▶ Arrivée de valeurs religieuses (finance, fonds, etc.).

La compétitivité des entreprises et des États

- ▶ Quelques problématiques de l'entreprise :
 - action sur les champs de la normalisation et de la standardisation ;
 - action sur l'image de l'entreprise ;
 - transfert des innovations académiques vers le tissu industriel ;
 - gestion de la crise de réputation.
- ▶ Quelques problématiques des États :
 - action opérationnelle pour promouvoir ses valeurs et ses intérêts dans l'élaboration de la gouvernance internationale ;
 - attraction des capitaux étrangers pour favoriser l'économie et l'image internationale ;
 - soutien de la présence internationale d'entreprises par l'appui d'un environnement institutionnel favorable.



Partie 6

Mise en œuvre
de l'IE
dans une entité

Présentation

L'intelligence économique ne produisant 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.

L'intelligence économique est par nature transversale aux fonctions de l'entreprise qu'elle doit irriguer. Elle induit souvent une démarche nouvelle dans des systèmes hiérarchiques organisés verticalement et peut se heurter à des positions établies. Il s'agit d'en faire comprendre la démarche avant de la créer. La mise en place d'un dispositif d'intelligence économique nécessitera la plupart du temps une restructuration des dispositifs de gestion de l'information en interne. L'interaction permanente avec la gestion des ressources humaines est une obligation. Le positionnement du responsable et/ou de l'équipe dédiés à l'IE auprès de la gouvernance de l'entité permettra une mise en place puis une mise en œuvre plus efficace. Il n'y a pas de recommandation unique pour la mise en place de processus d'intelligence économique mais des principes et méthodes à adapter à la culture de l'entité.

Un conseil essentiel cependant : utiliser un langage simple auprès des acteurs économiques que l'on souhaite sensibiliser à l'IE. Aborder la sensibilisation par des exemples et des méthodes et éviter le jargon. L'expression même « d'intelligence économique » peut parfois effrayer, il peut être conseillé de l'utiliser après une première phase d'explication.

Quelle que soit l'entité, il est indispensable de sensibiliser tout le personnel à son rôle d'acteur du système d'IE, notamment dans le recueil et la remontée d'informations (notion de rapport d'étonnement), la diffusion maîtrisée des données identifiées comme sensibles et l'apport d'expertise, qu'il s'agit d'organiser de manière non chronophage. Ce travail demande, au début, une certaine motivation, d'où le lien essentiel entre une intelligence économique réussie et la qualité des relations sociales.

Enfin, les institutions et organisations professionnelles sectorielles (fédérations, filières, réseaux, pépinières, pôles ou *clusters*, etc.) et territoriales (Chambres de commerce et d'industrie, Chambre des métiers et de l'artisanat, etc.) peuvent apporter un appui expert et mutualisé au sein des écosystèmes, dans les entreprises et dans les pôles de compétitivité.

Objectifs

- Maîtriser les principes de mise en œuvre de l'IE dans une entité, son positionnement et ses liens avec la gestion des ressources humaines.
- Connaître les organisations professionnelles et territoriales proposant une mutualisation de l'IE.
- Connaître les différents métiers de l'IE et les différentes fonctions IE.

Connaissances et savoir-faire à maîtriser

Savoir organiser les liens entre les fonctions IE dans une entité⁵

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).
- ▶ 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'entité.

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 sont 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.

⁵ – Se reporter aux parties 3, 4 et 5 pour l'organisation des différentes fonctions.

Externaliser la fonction d'IE ?

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

Applications

.....

L'IE dans l'État : faire fonctionner les réseaux de compétences

- 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.
- Les comportements humains à renforcer :
 - recueil spontané des informations utiles à l'extérieur de l'entreprise ;
 - partage ;
 - remontée.
- Le lien IE/Ressources humaines, l'intégration des compétences IE dans les fonctions et les postes, l'organisation de la motivation des salariés.



Partie 7

Métiers,
qualifications
et compétences
de l'intelligence
économique

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 d'une entité irrigue les fonctions de la stratégie, du marketing/commercial, des systèmes d'information, des ressources humaines, de la sécurité/sûreté, des directions juridiques, internationales et plus largement des directions métiers.

Les métiers

Métiers de responsable de l'IE

Nous assistons ces dernières années à l'émergence 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 participant 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 sur 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 maîtrise 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, etc.) selon les finalités attendues.

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

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 être capable de gérer de nombreuses tâches en simultané. Participant à des séminaires, colloques, conférences et salons, il doit développer ses capacités relationnelles et cherche 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 différents types de 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*), responsables du management des connaissances, documentalistes spécialisés.
- En externe : prestataires de veille.

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/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 se 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, captation d'informations confidentielles). 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.

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

Le *risk manager* est chargé de l'identification, de l'analyse et de l'évaluation des risques pouvant survenir au sein de l'entreprise via le facteur humain, des processus, des systèmes d'informations et des événements extérieurs. Il élabore la politique de gestion des risques au sein de l'entité et propose des solutions, des plans de continuité et de reprise de l'activité. Il doit maîtriser de nombreux domaines réglementaires, s'assurer de la conformité aux normes, dont notamment la démarche qualité, et participe à la négociation des contrats d'assurance.

Métiers de l'influence

Les métiers sont les suivants :

- **Chargé(e) de relations extérieures d'une entreprise ou d'une administration**
- ***Community manager***
- ***Social média 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 influencer 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 capacités rédactionnelles ainsi que de facilités d'expression.

Métiers du management des connaissances

Le gestionnaire des connaissances (*knowledge manager*) est chargé 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

- Éditeur de logiciels IE
- Animateur de site multimédia
- Consultant en systèmes d'information
- Responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI)
- Directeur des systèmes d'information (DSI)

Métiers de la pédagogie et de la communication

- Formateur en IE

Nouveaux métiers et évolutions

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.

Les qualifications et compétences associées

En France

Pôle Emploi détaille deux compétences associées 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*.
- « Études et prospectives socio-économiques » (Code Rome M1403) : analyste en IE et responsable veille stratégique.

Les titres professionnels inscrits au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) :

- Intitulés des Masters universitaires en IE qui, en tant que diplômes délivrés par l'Etat, peuvent être inscrits de droit au RNCP.
- Consultant en intelligence économique⁶.
- Expert en protection des entreprises et en intelligence économique⁷.

Dans l'Union européenne

- Certification européenne en cours (RECP)

Les formations associées aux métiers 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 professionnalisants⁸.

- Sensibilisation des étudiants dans les enseignements post-bac dans certaines Écoles.
- Diplômes nationaux, délivrés par les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP) : 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 organisations de formation professionnelle : titres de niveau I spécialisés en IE, équivalence européenne /Masters à finalité professionnelle.
- Diplômes d'établissements et grades de Master délivrés par les structures d'enseignement supérieur privées.
- Diplômes visés et délivrés par les chambres consulaires, spécialité en IE et stratégie d'entreprise.

6 – Certification sous la responsabilité de l'École européenne d'intelligence économique.

7 – Certification sous la responsabilité de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice.

8 – Fiche 6.



Partie 8

L'ingénierie
pédagogique

Sur la base des parties de ce document, des modules d'enseignement et de sensibilisation peuvent être construits.

Module 1 : Partie 1 / Module 2 : Parties 2-3-4-5 / Module 3 : Parties 6-7

Enseignement supérieur

À côté des formations de spécialistes, l'objectif recherché par la Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2ie) est de fournir à tout étudiant, quelle que soit sa discipline, des connaissances de base, des concepts et des 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, des outils pratiques tels que les *serious games*, les *Massive Open Online Courses* (MOOCs) ou formations en ligne ouverte à tous (FLOT), les mises en situation ou études de cas peuvent être utiles.

Les répartitions suivantes des modules peuvent être suggérées.

Brevet de technicien supérieur et brevet de technicien supérieur agricole (BTS - BTSA)

- ▶ **Objectif** : acquérir les notions de base de l'intelligence économique.
- ▶ **Module 2**.

Classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE)

- ▶ **Objectif** : acquérir les notions de base de l'intelligence économique.
- ▶ **Module 1 et 2**.

Grade universitaire de Licence

- ▶ **Objectif** : acquérir les notions de base de l'intelligence économique.
- ▶ **Module 1 et 2**.

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.
- ▶ **Module 1, 2 et 3**.



Grade universitaire de Doctorat

- ▶ **Objectif** : approfondir les questions d'intelligence économique propres au domaine du doctorat.
- ▶ **Module 1, 2 et 3.**

Écoles 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.
- ▶ **Module 1, 2 et 3.**

Formation des entreprises et des fonctionnaires

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 recherche et développement, des secteurs commerciaux, des secteurs internationaux.

Les fonctionnaires sont particulièrement concernés, notamment ceux 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.

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

Les répartitions suivantes des modules peuvent être suggérées.

Cycle de base

- ▶ **Objectif** : acquérir les notions de base de l'intelligence économique.
- ▶ **Module 1 et 2.**

Cycle d'approfondissement

- ▶ **Objectif** : maîtriser 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.
- ▶ **Module 1, 2 et 3.**

Formations complémentaires

Concernant les PME, il est conseillé de :

- sensibiliser tous les personnels aux enjeux, aux risques et à la détection d'opportunités ;
- les former aux procédures de base en matière de sécurité, notamment des systèmes d'information, de diffusion externe d'information et 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 d'utilisation de l'informatique en tant qu'outil de travail 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.

Les répartitions suivantes des modules peuvent être suggérées.

Cycle spécialisé « intelligence culturelle »

- **Objectif** : maîtriser les activités à l'international et les risques liés aux questions interculturelles.
- **Module** : sur le modèle du parcours proposé dans la fiche 5 par exemple.

Cycle spécialisé « cybersécurité » pour les TPE-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 juridiques de la cybersécurité. Mettre en œuvre les démarches de sécurité inhérentes aux besoins fonctionnels.
- **Module** : *Référentiel pédagogique pour la formation à la cybersécurité des TPE-PME* édité par la D2ie en partenariat avec l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), gratuitement téléchargeable sur le site de ces deux institutions).



Annexes

FICHE 1 - Liste des contributeurs
et des personnes consultées

FICHE 2 - Lexique

FICHE 3 - Les textes fondateurs
de l'École française d'IE

FICHE 4 - Évaluation des performances
du système d'IE en entreprise



FICHE 7 - Bibliographie thématique
indicative

FICHE 8 - Liens internet utiles

FICHE 1 – Liste des contributeurs et des personnes consultées⁹

Pour la Délégation interministérielle à l'intelligence économique

Claude **REVEL**,

Philippe **CLERC**, Pascal **ESTEVE**, Bruno **LARTIGUE**, Dana **PURCARESCU**

Matthieu **SCHWARZ**, Marie-Pierre **VAN HOECKE** et Laurent **WEILL**.

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** – Conseil Supérieur de la Formation et de la Recherche Stratégiques (CSFRS)

Nicole **BEAUVAIS-SCHWARTZ** – École Internationale des Sciences du Traitement de l'Information (EISTI)

Bernard **BESSON** – Expert en IE, ancien adjoint du Haut responsable à l'intelligence économique

Emmanuel **BLOCH** – Thales

Célia **BOBET** – Ministère de l'Intérieur

Richard **BOOSON** – Airbus Group

Joël **BOUCHITE** – Institut des Hautes Études de la Défense Nationale (IHEDN)

Didier **BRUGERE** – Thales

Damien **BRUTÉ de REMUR** – Enseignant-chercheur «Maître de conférences à l'Université de Montpellier

Michel **CADIC** – Ministère de la Défense

Philippe **CAILLOL** – Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice (INHESJ)

Marie-Dominique **CHARLIER** – Institut des Hautes Études de la Défense Nationale (IHEDN)

Viviane **DU CASTEL** – Institut Supérieur Européen de Gestion (ISEG)

Christian **COUTENCEAU** – HEC Alumni

Jean-Philippe **COUTURE** – Ministère de l'Intérieur

Virgile **DA SILVA MARQUES** – Institut des Hautes Études de la Défense Nationale (IHEDN)

Stéphanie **DAMERON** – Université Paris Dauphine

Stéphane **DELAHAIE – THOURIN** – Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la Forêt

Eric **DELBECQUE** – Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice (INHESJ)

Pierre **DEPLANCHE** – Université de Bourgogne

Patrick **DEVAUX** – Vice-président, Syndicat Français de l'Intelligence Économique (SYNFIE)

Henri **DOU** – Directeur Atelis

Bernard **DOUSSET** – IRITT

Ralph **ENGEL** – Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Patrick **ENGELBACH** – Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Béatrice **FREZAL** – Institut National des Sciences Appliquées de Lyon (INSA)

9 - Il s'agit des participants qui ont répondu aux invitations de la D2IE et/ou envoyé des contributions.

Bernard **GALEA** – Directeur de l'intelligence et de la sûreté stratégiques - FM Logistic Corporate SAS
Philippe **GASNOT** – Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS)
Céline **GARCIN-BOUQUEREAU** – Chambre des métiers et de l'artisanat de la Haute-Savoie
Kévin **GOMART** – Ministère de l'Intérieur
Alice **GUILHON** – SKEMA Business School
Jean-Luc **HANNEQUIN** – Chambre de commerce et d'industrie de Rennes
Christian **HARBULOT** – École de Guerre Economique (EGE)
Olivier **HASSID** – Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises (CDSE)
Jean-Michel **HENRY** – Groupe Soufflet
Charles **HUOT** – TEMIS Group
François-Bernard **HUYGUE**, Directeur de recherches à l'Institut des Relations Internationales et Stratégiques (IRIS)
Ludovic **JEANNE** – École de Management de Normandie (EM)
Francis **JOUANJEAN** – Conférence des Grandes Écoles (CGE)
Emmanuel **JOSSE** – Institut des Hautes Études de la Défense Nationale (IHEDN)
Alain **JUILLET** – Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises (CDSE), ancien Haut responsable à l'intelligence économique
Angélique **LAFONT** – Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice (INHESJ)
Ali **LAIDI** – Enseignant-chercheur en IE
Dominique **LAMOUREUX** – Thales – Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)
Christian **LERMINIAUX** – Conférence des Directeurs des Écoles Françaises d'Ingénieurs (CDEFI)
Alexandre **MEDVEDOWSKY** – Président du Syndicat Français de l'Intelligence Économique (SYNFIE)
Véronique **MESGUICH** – Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS)
Jean Roch **MEUNIER** – Pôle de compétitivité MEDICEN
Nicolas **MOINET** – Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers (IAE)
Stéphane **MORTIER** – Direction Générale de la Gendarmerie Nationale (DGGN)
Jean-François **PÉPIN** – Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF)
Olivier **POMMERET** – Conseil POM
Thibault **RENARD** – CCI France
Philippe **REVARDEL** – Sanofi
Isabelle **RIMBERT** – Association Française de Normalisation (AFNOR)
Claude **ROCHET** – SCIE, Ministères économiques et financiers
Benoit **de SAINT SERNIN** – École Européenne d'Intelligence Économique de Versailles (EEIE)
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 l'École des Dirigeants et Créateurs d'entreprise (EDC)

FICHE 2 - 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 : ensemble des processus qui permet 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 insufflés 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.

Diplomatie publique (public diplomacy) : conduite d'une politique extérieure qui s'adresse directement aux citoyens par exemple à travers des médias ou via des relations culturelles et réseaux humains.

Donnée : il s'agit du plus petit élément d'information, résultat d'une mesure brute et ponctuelle qui ne porte généralement pas d'information.

Données massives (big data) : ensembles volumineux de données difficiles 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).

Données publiques : dossiers, rapports, études, comptes rendus, procès-verbaux, statistiques, directives, instructions, circulaires, notes, 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'État, 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 : données concernant une personne directement ou indirectement identifiées ou identifiables.

Hard power (puissance coercitive, puissance dure) : capacité d'utiliser la carotte et le bâton du pouvoir économique et militaire pour faire que les autres suivent votre volonté.

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 d'une entité et qui contient une valeur économique actuelle ou potentielle.

Intelligence économique : mode de gouvernance fondé sur la maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique pour créer de la valeur durable dans une entité. 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 une entité en construisant des avantages compétitifs durables.

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

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

Sécurité globale : capacité d'assurer, à une entité donnée 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 recouvre les différentes composantes de sécurité, publique, économique, sanitaire, environnementale, juridique, etc.

Soft power : méthodes d'influences développées par un État qui ne s'appuient pas sur la violence mais sur des éléments idéologiques ou culturels en vue de satisfaire les intérêts de la Nation qui les mettent en œuvre.

Smart power : combinaison des stratégies de *soft power* et de *hard power*.

Sûreté : protection contre des événements malveillants venant d'acteurs extérieurs, ou intérieurs, de nature à porter atteinte à son patrimoine matériel ou immatériel.

Vulnérabilité : 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.

N.B. : la première occurrence des termes définis dans ce lexique est indiquée en bleu et italique gras dans le texte.

FICHE 3 - Les textes fondateurs de l'École française d'IE

..... Les textes fondateurs de l'École française

Le rapport Nora-Minc (1978)

L'informatisation de la société, peut être considéré comme un rapport 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 Lévy-Jouyet (2006)

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.

Le rapport Martre (1974)

Réalisé par le Commissariat Général du Plan, il produit la première analyse comparée de plusieurs dispositifs d'intelligence économique dans le monde. Ils ont démontré l'efficacité stratégique et la performance des nations qui savent organiser la coordination des capacités et les pratiques de gestion de l'information. Ils ont relevé que le déficit de coordination de l'action des acteurs publics et privés français nuisait à l'efficacité stratégique individuelle et collective. Ce rapport a été le socle reconnu et le moteur de diffusion de l'École française d'intelligence économique.

Le rapport au Président de la République portant création d'un Comité pour la compétitivité et la sécurité économique (avril 1995)

Ce rapport exceptionnellement publié au *Journal officiel* du 4 avril 1995 constitue la réponse française à l'offensive commerciale étrangère sur ses grands marchés de « puissance » : armement, télécommunications, aéronautique, biotechnologie, etc. Le texte introduit et motive le décret de création du Comité pour la compétitivité et la sécurité économique et du dispositif de gouvernance et 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'État, afin de renforcer à tous les niveaux, la capacité de coordination et d'échange d'informations entre acteurs économiques et politiques (...)* »

Le rapport Carayon, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale* (2003)

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. Le rapport qu'il rédige est à l'origine d'un sursaut collectif dans ce domaine. Il y propose la mise en place d'une grande politique publique de l'IE. En effet, 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.

Le rapport Mongereau du Conseil économique et social : *Intelligence économique, risques financiers et stratégies d'entreprise* (2006)

Ce rapport présenté par Roger Mongereau met l'accent sur le rôle des PME et, au-delà, sur la nécessité de l'anticipation, de l'attention portée aux marchés internationaux, sur les règles internationales. L'avis rendu par le CES à son issue préconise de sensibiliser, former, organiser le soutien aux entreprises, coordonner et rationaliser l'action de l'État, et encourager les actions locales.

Le rapport Boucheron et Myard : *Les vecteurs privés d'influence dans les relations internationales*, Assemblée nationale (2011)

Les auteurs étudient la perte de pouvoir des États 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 État, 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 la puissance des États 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 États est considérable.

Le rapport Revel : *Développer une influence normative internationale stratégique pour la France : l'influence au cœur des stratégies* (2013)

Le rapport rédigé à la demande de la ministre du Commerce extérieur alerte les pouvoirs publics et les entreprises sur les enjeux de l'influence et sur un paradoxe : bien que la France à travers ses experts et ses entreprises soit dotée de compétences pointues dans de très nombreux domaines, elle accuse un retard certain dans l'influence sur les règles et les normes internationales stratégiques. Les orientations préconisées concernent plus particulièrement les stratégies d'influence opérationnelles à mener dans les enceintes internationales, les priorités normatives des marchés actuels et futurs et de leur gouvernance. Il recommande enfin de « repenser la structure de pilotage de l'intelligence économique » en plaçant l'anticipation et l'influence au cœur de la stratégie publique en ce domaine.

FICHE 4 - Évaluation des performances du système d'IE en entreprise

Le retour sur investissement de l'intelligence économique et stratégique en entreprise

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 économique 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, etc.), financière (création de valeur, niveau d'action, etc.) et concurrentielle (compétitivité, part de marché, etc.). 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, telles 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.

À 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) ;
- 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).

Ce dispositif d'évaluation de l'IES permet de mesurer les résultats concrets de la mise en œuvre du concept de management des connaissances (*knowledge Management* - KM). Ainsi l'IES devient bien « l'ensemble des moyens qui, organisés en système de management par la connaissance, produit de l'information » et la valeur qui est visée ici en priorité est celle de la satisfaction du client interne et non la simple relation valeur-coût (*Balance Score Card* de Norton et Kaplan). Cet exemple est adaptable à tous les établissements et permet d'aboutir à un tableau de bord intelligence-performance pour piloter l'IE et son impact sur la performance de l'entreprise.

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 que 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.

En quelque sorte, l'IE 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 ». 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.

Bernard GALEA



[Redacted]

FICHE 7 - Bibliographie thématique indicative

Partie 1 – Les fondements de l'intelligence économique

BAUMARD (P.), 2012, *Le vide stratégique*, CNRS Éditions.

BESSON (B.), UHL (R.), 2012, *Intelligence Inventive. Audit, Management & boîte à outils de l'innovation*, Lulu.com.

- 2010, *Autodiagnostic d'intelligence inventive*, conjointement avec AIM, Essai.

BESSON (B.), 2001, *Du renseignement à l'intelligence économique*, avec Jean-Claude POSSIN, Essai, Dunod.

- 1994, *Introduction à l'intelligence économique*, Essai, Chlorofeuilles.

BRUTÉ de REMUR (D.), 2006, *Ce que intelligence économique veut dire*, Paris, Éditions d'organisation.

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

- 2006, *À armes égales : rapport au Premier ministre*, Premier ministre.

- 2006, *Patriotisme économique. De la guerre à la paix économique*, Paris, Éditions du Rocher.

CLERC (P.), 2012, « Les enjeux informationnels des territoires » in Harbulot (C.) (dir.), *Manuel d'intelligence économique*, Paris, PUF, (nouvelle édition à paraître courant 2015).

- 2011, « L'intelligence collective stimule l'innovation au service du développement des filières : la création de marchés sophistiqués », in : CLERC (P) et GUERRAOUI (D.) (dir.) *Intelligence territoriale et développement régional par l'entreprise, Actes de la 1^{ère} Rencontre internationale de Dakhla* (Royaume du Maroc), L'Harmattan.

- 1998, « Intelligence économique, enjeux et perspectives », in *Rapport mondial sur l'information 1997-1998*, Unesco.

- 1995, « Entreprises : intelligence économique et stratégie », in *l'Encyclopaedia Universalis*.

Commission européenne, 1995, *Livre vert sur l'innovation*, communication de M^{me} Édith CRESSON et de M. Martin BANGUEMANN, Bruxelles.

COUTENCEAU (C.) (dir.), 2014, *L'intelligence économique au service de l'innovation*, Paris, Collectif Eyrolles.

DAGUZAN (J-F.), MASSON (H.) (dir), 2004, *L'intelligence économique. Quelles perspectives ?*, Ouvrage collectif, Paris, L'Harmattan.

DELBECQUE (E.), FAYOL (J-R.), 2012, *Intelligence économique*, Paris, Vuibert.

DELBECQUE (E.), PARDINI (G.), 2008, *Les politiques d'intelligence économique*, Paris, Que sais-je ?, PUF.

DELBECQUE (E.), 2006, *L'intelligence économique. Une nouvelle culture pour un nouveau monde*, Paris, PUF.

DETIENNE (M.), VERNANT (J-P), 2009, *Les ruses de l'intelligence : la mêtis des Grecs*, Paris, Champs Flammarion.

D2ie, 2014, *Le Guide du routard de l'intelligence économique*, Hachette.

DIAZ FERNANDEZ (A.M.), 2013, *Diccionario Lid, Inteligencia y seguridad*, LIDeditorial.com.

DIENG (D.), 2014, *Intelligence stratégique. Guide pour la recherche et l'innovation*, PU Namur.

FAYARD (P.), 2006, *Le réveil du Samourai. Culture et stratégie japonaise dans la société de la connaissance*, Paris, Éditions Dunod/Polia.

- 2011, 3^e édition, *Comprendre et appliquer Sun Tzu. 36 stratagèmes de sagesse en action*, Éditions Dunod/Polia

HARBULOT (C.) (dir.), 2012, *Manuel de l'intelligence économique*, Paris, PUF.

- 2005, *La main invisible des puissances*, Paris, Éditions Ellipses.

- 1992, *La machine de guerre économique. États-Unis, Japon, Europe*, Paris, Éditions Economica.

- IHEDN**, 2007, *Comprendre l'intelligence économique*, Éditions Economica.
- ISHIKAWA (A.), NAKAGAWA (J.)**, 2011, *An Introduction to Knowledge Information Strategy. From Business Intelligence to Knowledge Sciences*, New Jersey, World Scientific Publishing Compagny.
- JOUYET (J.P.), LÉVY (M.)**, 2006, *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain*, rapport de la Commission sur l'économie de l'immatériel, ministère de l'Économie, des finances et de l'Industrie.
- JULLIEN (F.)**, 1996, *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset.
- LARRAT (P.)** (dir.), 2008, *Benchmark européen de pratiques en intelligence économique*, Paris, L'Harmattan.
- LEVET (J-L)**, 2001, *L'Intelligence économique, mode de pensée, mode d'action*, Paris, Economica.
- MARCON (C.)**, 2014, *La recherche française en intelligence économique. Bilans et perspectives*, L'Harmattan.
- MARCON (C.), MOINET (N.)**, 2011, *L'intelligence économique*, Paris, 2^e édition, Dunod.
- MAYER (R.)** (dir), 1991, *Information et compétitivité. Rapport du Commissariat général au plan*, La Documentation française.
- MOINET (N.)**, 2011, *Intelligence économique. Mythes et réalités*, Paris, CNRS Éditions.
- 2011, *Petite histoire de l'intelligence économique : une innovation à la française*, Paris, L'Harmattan.
 - 2003, *Les batailles secrètes de la science et de la technologie* (Gemplus et autres énigmes), Paris, Éditions Lavauzelle.
- MONGEREAU (R.)**, 2006, *Intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises*, rapport du Conseil économique et social, Journaux Officiels.
- NORA (S.), MINC (A.)**, 1978, *L'informatisation de la société*, rapport au Président de la République, Seuil.
- PORTER (M.E.)**, 1980, *Competitive Strategy*, The Free Press.
- REVEL (C.)**, 2013, *Développer une influence normative internationale stratégique pour la France*, rapport remis au Ministre du Commerce extérieur.
- 2006, *La gouvernance mondiale a commencé : Acteurs, enjeux, influences... Et demain ?*, Paris, Éditions Ellipses.
 - 2001, « Intelligence économique et influence », in *Dictionnaire de la mondialisation*, collectif sous la direction de Pascal Lorot, Paris, Éditions Ellipses.
- VOLLE (M.)**, 2014, *Iconomie*, Xerfi/Economica.

Partie 2 – Le contexte international

- ALAOUI (A.)**, 2009, *Intelligence économique et guerres secrètes au Maroc*, Koutoubia, Éditions Alphée.
- Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI)**, 14 décembre 2011, *L'intelligence économique et stratégique : 5 scenarii à l'horizon 2015*.
- CLERC (P.), GUERRAOUI (D.), RICHET (X.)** (dir.), 2014, *Intégrations régionales et prospective des territoires. Comparaisons internationales*, Paris, L'Harmattan.
- 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 d'Alain JUILLET, Bibliothèque scientifique et technique de Shanghai, Shanghai, RPC.
- 2007, « L'influence des cultures stratégiques en Chine, au Royaume-Uni et au Maroc », in *Comprendre l'intelligence économique*, IHEDN, Paris, Economica.
- CLERC (P.), PAUTRAT (R.)**, 2003, « Prospective des dispositifs d'intelligence économique dans le monde », in LEVET (J-L) et GUILHON (B.) (dir.), *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, Paris, Coll. Economica.
- CROUZET (F.)**, 2008, *La guerre économique franco-anglaise au XVIII^e siècle*, Paris, Fayard.

- D'AVENI (R.A.)**, 2012, *Strategic Capitalism. The New Economic Strategy for Winning the Capitalist Cold War*, New York, Mc Graw Hill.
- DELBECQUE (E.), HARBULOT (C.)**, 2010, *La guerre économique*, Paris, Que sais-je, PUF.
- 2008, *Quel patriotisme économique ?*, Paris, PUF.
- DENECE (E.)**, 2001, *Le nouveau contexte des échanges et ses règles cachées. Information. Stratégie. Guerre économique*, Paris, L'Harmattan.
- DENECE (E.), REVEL (C.)**, 2005, *L'autre guerre des États-Unis. Économie : les secrets d'une machine de conquête*, Paris, Robert Laffont.
- DU CASTEL (V.)**, 2013, *Intelligence stratégique et énergie : un tandem indissociable au service d'une nouvelle géopolitique*, Paris, L'Harmattan.
- EARLEY (C-P), MOSAKOWSKI (E.)**, 2004, *Cultural Intelligence*, Harvard Business Review, p. 139-146.
- ESAMBERT (B.)**, 1991, *La guerre économique mondiale*, Paris, Olivier Orban.
- FONVIELLE (D.)**, 2002, *De la guerre économique*, Paris, PUF.
- GAUCHON (P.)** (dir.), 2011, *Dictionnaire de géopolitique et de géoéconomie*, Paris, PUF.
- Haut conseil de la coopération internationale**, 2001, *Les non-dits de la bonne gouvernance. Pour un débat politique sur la pauvreté et la gouvernance*, Paris, Éditions Kharthala.
- HARBULOT (C.), LUCAS (D.)** (dir), 2004, *La guerre économique est-elle un paradigme des rivalités internationales*, in *La France a-t-elle une stratégie de puissance économique ?*, Éditions Lavauzelle, p.65.
- HUISSOUD (J-M.), MUNIER (F.)**, 2009, *La guerre économique*, Paris, rapport Anteios, PUF.
- KEMP (P.)**, 2013, *Le Prince. Conseils adressés à nos gouvernants, aujourd'hui malmenés par les événements, sur les nouvelles façons d'exercer le pouvoir et le meilleur moyen de le conserver*, Éditions du Seuil.
- LACOSTE (P.)**, 1992, *Les mafias contre la démocratie*, Paris, Éditions Jean-Claude Lattès.
- LAIDI (A.), LANVAUX (D.)**, 2004, *Les secrets de la guerre économique*, Paris, Seuil.
- LAIDI (A.)**, 2012, *Aux sources de la guerre économique. Fondements historiques et philosophiques*, Paris, Armand Colin.
- 2010, *Les États en guerre économique*, Paris, Seuil.
 - 2006, *Retour de flamme. Comment la mondialisation a accouché du terrorisme*, Calmann-Lévy.
- LEONETTI (X.)**, 2011, *La France est-elle armée pour la guerre économique ?*, Paris, Armand Colin.
- LORENZI (J-H.)** (dir.), 2009, *La guerre des capitalismes aura lieu*, Éditions Perrin.
- LUCAS (D.) et TIFFREAU (A.)**, 2001, *Guerre économique et information. Les stratégies de subversion*, Paris, Ellipse.
- LUTTWAK (E. N.)**, 1995, *Le rêve américain en danger*, Paris, Odile Jacob.
- 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.
- PAILLARD (C-A.)**, 2011, *Les nouvelles guerres économiques. Le jeu de la Chine. La conquête des matières premières. Les risques industriels et scientifiques*, Ophrys.
- PARAIRE (P.)**, 1995, *Le « village-monde » et son château. Essai contre le FMI, l'OMC et la Banque Mondiale*, Paris, Le Temps des Cerises.
- PERRINE (S.)** (dir), 2006, *Intelligence économique et gouvernance compétitive*, Paris, INHES-La Documentation française.
- PORTER (M.E.), TAKEUCHI (M.)** (dir.), 2000, *Can Japan Compete?*, Basic Books.
- 1998, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press.
- QIAO (L.), WANG (X.)**, 2003, *La Guerre hors limites*, Paris, Payot & Rivages.

- REICH (R.)**, 1993, *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod.
- RISCHARD (J.F.)**, 2002, *High noon. 20 Global Problems, 20 Years to Solve them*, Basic Books.
- REVEL (C.)**, 2007, *Nous et le reste du monde : les vrais atouts de la France dans la mondialisation*, Paris, Éditions Saint-Simon.
- ROUACH (D.), LOUZOUN (S.), DENEUX (F.)**, 2010, *Incubators of the World. Best Practices from Top Leaders. USA, Israel, France, Switzerland, China and Japan*, Pearson.
- SACCOMANO (A.)**, 1998, *Knowledge is Power*, Traffic world, volume 256, n°5.
- SOUTOU (G-H.)**, 1989, *L'or et le sang, les buts de guerre économique de la Première Guerre mondiale*, Paris, Fayard.
- TOFLER (A.) et (H.)**, 1994, *Guerre et contre-guerre. Survivre à l'aube du XXI^e siècle*, Paris, Fayard.

Partie 3 - Veille, anticipation et management de la connaissance

- BAUMARD (P.)**, 2000, *Analyse stratégique. Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris, Dunod.
- 1991, *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris, Masson.
- BESSON (B.), POSSIN (J. C.)** 2002, *L'audit d'intelligence économique. Mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective*, Dunod.
- BISSON (C.)**, 2013, *Guide de gestion stratégique de l'information pour les PME*, Les 2 encres.
- BOURNOIS (F.), ROMANI (P-J.)**, 2000, *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Economica.
- CAHEN (P.)**, 2011, *Le marketing de l'incertain. Méthode agile de prospective par les signaux faibles et les scénarios dynamiques*, Paris, Edition Kawa.
- CARON-FASAN (M-L.) et LESCA (N.)**, 2006, *Veille anticipative, une autre approche de l'intelligence économique*, Paris, Hermès.
- CLERC (P.)**, 2009, « Intelligence économique et anticipation » in GUERRAOUI (D.) et RICHEL (X.) (dir.), ouvrage collectif, *Compétitivité et accumulation de compétences dans la mondialisation – Comparaisons internationales*, Paris, L'Harmattan.
- D'AVENI (R.)**, 1995, *Hyper compétition*, Paris, Vuibert.
- DEBLIQUY (J-Y.)**, 2014, *Chercher n'est pas trouver. Outils, méthodes et stratégies à l'usage de ceux pour qui l'information compte*, Liège, Edipro.
- DELBECQUE (E.), COMBALBERT (L.)**, 2010, *Le leadership de l'incertitude ou la renaissance des organisations*, INHESJ, Paris, Vuibert.
- DOU (H.)**, 2014, *Veille technologique et compétitivité : 1994 - 2014. Vingt ans de veille technologique commentée*, Ciworldwide.
- 1995, *Veille technologique et compétitivité. L'intelligence économique au service du développement industriel*, Paris, Dunod.
- 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.
- JAKOBIAK (F.)**, 2009, *L'intelligence économique, techniques et outils*, Éditions d'Organisation.
- LEVET (J-L)** (dir.), 2002, *Les Pratiques de l'intelligence économique. Huit cas d'entreprises*, Economica.
- MARTINET (B.), RIBAUT (J-M.)**, 1989, *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Les Éditions d'Organisation. Source, méthodologie organisation.
- MESGUICH (V.), THOMAS (A.)**, 2013, *Net recherche 2013. Surveiller le web et trouver l'information utile*, Paris, De Boeck.
- ROUACH (D.)**, 2005, *La veille technologique et l'intelligence économique*, Paris, 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, IFIE.

DELBECQUE (E.), LAFONT (A.) (coord), 2012, *Vers une souveraineté industrielle ? Secteurs stratégiques et mondialisation*, Paris, Editions Vuibert.

D2ie, 2014, *La sécurité économique au quotidien en 22 fiches thématiques*, et en 2015 *Référentiel pédagogique de formation à la cybersécurité des TPE et des PME*, textes disponibles en téléchargement gratuit sur le site www.intelligence-economique.gouv.fr

DUPEYRAT (P.), 2015, *Mondialisation et patriotisme économique. Quand l'État s'invite dans les secteurs stratégiques*, Paris, Jacques-Marie Laffont Éditeur.

- 2011, *Guide des investissements étrangers dans les secteurs stratégiques*, Paris, Ellipses.

GAYRAUD (J-F.), 2005, *Le monde des mafias. Géopolitique du crime organisé*, Odile Jacob.

GUILHON (A.) (coord), 2004, *L'intelligence économique dans la PME. Visions éparses, paradoxes et manifestations*, Paris, L'Harmattan.

GUY (A.), BASCHER (X.), 2011, *Capitalisme financier et sécurité économique : De l'idéologie au pragmatisme*, INHESJ, Paris, Vuibert.

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

KAUFFER (R.), 1999, *L'arme de la désinformation : Les multinationales américaines en guerre contre l'Europe*, Paris, Éditions Grasset & Fasquelle.

MANOIR de JUAYE (T.), 2007, *Le droit de l'intelligence économique*, Paris, Lexis Nexis.

MOINET (N.) (dir) et al, 2015, *La boîte à outils de la sécurité économique*, Paris, coll. Boîte à Outils, Dunod.

Partie 5 – Influence

BERNAT (J-P.) (dir.), 2008, *L'intelligence économique : co-construction et émergence d'une discipline via un réseau humain*, Paris, Hermès science publications-Lavoisier.

BLOCH (E.), 2012, *Communication de crise et médias sociaux*, Paris, collection Fonctions de l'entreprise, Dunod.

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

CIALDINI (R.), 2001, *Influence : Science and Practice*, Boston, Allyn and Bacon.

CLERC (P.), 2014, « La Francophonie, puissance normative » in Philippe CLERC, Driss GUERRAOUI, Xavier RICHEL (dir.), *Intégrations régionales et prospective des territoires*, Actes de la 2^e Rencontre internationale de Dakhla (Royaume du Maroc), Paris, L'Harmattan.

DELACROIX (X.) (dir), ouvrage collectif, 2014, *Influencer la démocratie. Démocratiser l'influence. Enjeux et perspectives d'un lobbyisme démythifié*, Paris, Edition AFCAP.

DUCREY (V.), 2010, *Le guide de l'influence*, Paris, Eyrolles.

FOUCHER (M.), 2013, *Atlas de l'influence française au XXI^e siècle*, Paris, Robert Laffont Éditions.

FRANCOIS (L.), ZERBIB (R.), 2015, *Influentia, la référence des stratégies d'influence*, Paris, ouvrage collectif, Editions Lavauzelle.

FRANCOIS (L.) (dir), 2004, *Business sous influence*, Paris, ouvrage collectif, Éditions d'Établissement.

FREZAL (B.) et **(J.-C.)**, **LEININGER-FREZAL (C.)**, **MATHIA (T.-G.)** et **MORY (B.)**, 2011, *Influence et Systèmes. Introduction provisoire à la théorie de l'influence et de la manipulation*, Lyon, Éditions l'Interdisciplinaire.

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

HUYGUE (F-B.) 2008, *Maîtres du faire-croire. De la propagande à l'influence*, Paris, Vuibert.

- LUCAS (D.)** (dir & al), ouvrage collectif, 2012, *Les diplomates d'entreprise. Pouvoir, réseaux, influence*, Paris, Institut Choiseul.
- MYARD (J.), BOUCHERON (J-M)**, 2011, *Les vecteurs privés d'influence dans les relations internationales*, rapport d'information de l'Assemblée nationale.
- PELLETIER (B.)**, 2012, « L'influence culturelle américaine en France », in HARBULOT (C.), *Manuel d'intelligence économique*, PUF.
- REVEL (C.)**, 2013, « La finance sous influence », in *Grandeur et misère de la finance moderne*, ouvrage collectif sous la direction de CHAMBON (J-L) et PLUCHART (J-J), Paris, Editions Eyrolles.
- 2012, *La France : un pays sous influence ?*, Paris, Éditions Vuibert.
 - 2010, « L'ordre mondial du XXI^e siècle en question », in ouvrage collectif sous la direction de CHAMBON (J-L), *La Chinamérique, un mariage contre-nature ?*, Editions Eyrolles.
- ROTHKOPF (D.)**, 2009, *La caste. Les nouvelles élites et le monde qu'elles nous préparent*, Paris, Robert Laffont.
- SPRINGUEL Aubry**, 2014, *L'entreprise et l'influence : l'exemple de Tesla Motors et des voitures électriques*, Paris, Éditions La Bourdonnaye.
- VOLKOFF (V.)**, 1999, *Petite histoire de la désinformation. Du cheval de Troie à Internet*, Paris, Éditions du Rocher.

Partie 6 – Mise en œuvre de l'IE dans une entité.

- ACHARD (P.)**, 2006, *La dimension humaine de l'intelligence économique*, Paris, Hermès Science Publications Lavoisier.
- AOUST (J-M.), CANAMÉRAS (G.), GUILHOU (X.) et REVEL (C.)**, 2004, *Quand ONG & PDG osent*, Paris, Éditions Eyrolles.
- ASSOCIATION DES AUDITEURS EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE** de l'IHEDN (AAIE), *Mesurer une activité d'intelligence économique : quels indicateurs ?*, rapport d'octobre 2012.
- BESSON (B.), FONVIELLE (D.), FOUREZ (M.), LIONNET (J-P.)**, 2004, ouvrage collectif, *Le modèle AFDIE d'intelligence économique*, Essai, Economica.
- FIEVET (G.)**, 1992, *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Paris, InterÉditions.
- FREEMAN (R.E.)**, 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston Pitman.
- HASSID (L.), JACQUES-GUSTAVE (P), MOINET (N.)**, 1997, *Les PME face au défi de l'intelligence économique*, Paris, Dunod.
- MARCON (C.), MOINET (N.)**, 2007, *Développez et activez vos réseaux relationnels*, coll. Efficacité professionnelle, Paris, Éditions Dunod.
- 2001, *La stratégie-réseau (essai de stratégie)*, Éditions 00h00.com, coll Stratégie.
- MOINET (N.) et ELHIAS (I.)**, 2015, *100 missions d'intelligence économique*, Paris, L'Harmattan.
- de la ROBERTIE Catherine, LEBRUMENT Norbert**, 2012, *Les pratiques d'intelligence économique des PME du pôle de compétitivité « Images et Réseaux » : une conceptualisation selon les principes de la théorisation enracinée*. In J. Luckerhoff, & F. Guillemette (Éds), *Méthodologie de la théorisation enracinée (grounded theory) : riche diversité*. Québec : Presse de l'université du Québec, pp.163-190.
- de la ROBERTIE Catherine, LEBRUMENT Norbert**, 2012, « L'influence explicative du capital social des dirigeants sur le développement des pratiques d'intelligence économique : le cas des PME du Grand Ouest », in *Le Grand Livre de l'Économie PME 2012*, Gilles Lecointre (ss.dir), Éditions Gualino, Paris, pp 245-271.
- MOINET (N.), DESCHAMPS (C.) & al.**, 2011, *La Boîte à outils de l'intelligence économique*, coll. Boîte à Outils, Paris, Dunod.
- ROUACH (D.) et CUKIERMAN (E.)**, 2013, *Israël Valley, Un modèle d'innovation*, Pearson.
- SAPERSTEIN (J.), ROUACH (D.)**, 2002, *Creating Regional Wealth in the Innovation Economy : Models, Perspectives and best Practices*, Pearson.

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*.

- 2007, *Gestion des métiers de l'IE en entreprise*.

BESSON (B.), 2010, *Le Risk Manager et l'intelligence économique*, ouvrage collectif, 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 21^e siècle*.

FICHE 8 - Liens internet utiles

Cette liste de sites est donnée à titre indicative 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.

SITES INSTITUTIONNELS

Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique (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>

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/>

ORGANISATIONS ET FILIÈRES 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>

AEGE, 2009, « Cartographie des métiers de l'intelligence économique » :

<http://www.ege.fr/index.php/la-formation-initiale/les-debouches/cartographie-des-metiers-de-l-ie.html>

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 notaires de France : <http://notaires.fr>
Le portail des métiers de l'internet : <http://www.metiers.internet.gouv.fr>
Les métiers de l'IE : <http://www.portail-ie.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 perspectives socio-économiques » (Code Rome M1403) : <http://www.pole-emploi.fr/>
Syndicat Français de l'Intelligence Économique (SYNFIE) : <http://www.synfie.fr/>

Sites WEB dédiés

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>
Portail de l'IE : <http://portail-ie.fr/>
Revue internationale d'intelligence économique (R2IE) : <http://www.revue-r2ie.com/>
Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP) : <https://www.scip.org/>

Blogs

Actu intelligence : <http://www.actulligence.com/>
Blog Les Echos IE : <http://blogs.lesechos.fr/intelligence-economique/intelligence-economique-r11.html>
Blog ENJEUX de l'AFNOR : <http://www.enjeux.org/>
IE Lobbying Info : <http://www.ie-lobbying.info/wiki/index.php/Accueil>
IE Love PME : <http://www.ielovepme.com/component/content/frontpage.html>
Les infostratèges : <http://www.les-infostrateges.com/>
Vedocci : <http://www.vedocci.fr/>



Délégation interministérielle à l'intelligence économique
55, rue Saint-Dominique - 75007 Paris
Tél : +33 1 42 75 58 20 - Contact : sec.d2ie@pm.gouv.fr