



PREMIER MINISTRE

Secrétariat général  
de la défense  
nationale

Paris, le  
N° /SGDN/IE

*Le Haut responsable pour  
l'intelligence économique*

## **Référentiel de formation en intelligence économique**

A la suite du rapport du député Carayon, le Premier ministre a décidé d'engager une politique publique d'intelligence économique pour faire face aux nouveaux défis de compétitivité auxquels doit faire face l'économie française. La création d'une mission a été décidée et un Haut Responsable pour l'intelligence économique a été nommé.

Il est clair pour tous qu'une filière solide nécessite des formations de qualité.

Notre pays a eu la chance que des enseignants aient su très tôt identifier l'enjeu majeur que représentait pour notre pays l'intelligence économique.

Cependant, la diversité des approches conceptuelles de l'intelligence économique au sein de cette communauté d'enseignants a conduit à une certaine hétérogénéité des formations, qui a induit un manque de visibilité des étudiants comme des employeurs sur ce qu'ils peuvent attendre de l'intelligence économique.

A partir d'une enquête auprès des responsables de formations de troisième cycle en intelligence économique, j'ai réuni les enseignants les plus reconnus par leurs pairs au sein d'une commission.

Elle a réalisé un travail considérable jusqu'en décembre 2004 pour bâtir un référentiel d'une très grande qualité. J'espère qu'il contribuera à apporter une plus grande cohérence à l'enseignement de l'intelligence économique en France et qu'il aidera les enseignants à bâtir des programmes performants.

Alain Juillet

# 1 Introduction

L'objectif de ce référentiel est d'identifier les connaissances et savoir-faire que doit acquérir un étudiant dans le cadre d'une formation de haut niveau en intelligence économique, de type professionnel (master professionnel, mastère).

Il est tout d'abord indispensable que l'étudiant comprenne les bouleversements récents qui ont fait de l'intelligence économique un enjeu majeur de compétitivité. C'est l'objet du premier pôle d'enseignements identifiés.

L'étudiant doit également comprendre les mécanismes des organisations appelées à mettre en œuvre une démarche d'intelligence économique et la façon dont une telle démarche s'articule avec le reste de l'organisation. C'est l'objet d'un deuxième pôle d'enseignements.

Il faut enfin transmettre à l'étudiant les savoir-faire associés aux trois capacités de l'intelligence économique : le management de l'information et des connaissances, la protection du patrimoine informationnel et des connaissances et enfin l'influence et la contre-influence. C'est l'objet de trois autres pôles d'enseignements.

## 2 Plan général de formation

### Introduction générale : Définition de l'intelligence économique

L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays.

### 1- Pôle « Environnement international et compétitivité »

#### Problématique générale :

L'intelligence économique est une réponse culturelle et opérationnelle aux problématiques de la globalisation et de la société de l'information. Il est donc essentiel de bien comprendre ces notions, les opportunités et menaces qu'elles génèrent pour les entreprises comme pour les Etats ainsi que les transformations qu'elles impliquent, sans omettre pour autant leur coexistence avec des problématiques plus anciennes (stratégies de puissance, sociétés traditionnelles, impact des cultures nationales sur la gouvernance des Etats comme des entreprises, contre-cultures...).

#### Objectifs pédagogiques :

- Connaître et comprendre les problématiques liées à la globalisation et à la société de l'information.
- Maîtriser les clefs de lecture géopolitiques et géo-économiques permettant d'éclairer les stratégies des acteurs publics et privés.

Liste de thèmes d'enseignement :

- Mondialisation de l'économie et compétitivité des nations.
- Economie de l'information et de la connaissance.
- Risques et menaces : la notion de sécurité économique.
- Les grands dispositifs nationaux d'intelligence économique.

## **2- Pôle « Intelligence économique et organisations »**

Problématique générale :

Les entreprises ont encore des difficultés à s'approprier le concept et les pratiques d'IE, comme le montrent nombre de travaux scientifiques. Il s'agit non seulement de développer une culture de l'information mais également de montrer aux organisations que l'IE est un facteur clé de succès pour la réussite de leurs projets.

Objectifs pédagogiques :

- Définir les enjeux et présenter l'IE comme un facteur clé de succès pour la réalisation des objectifs stratégiques des organisations.
- Organiser et animer des séminaires internes de sensibilisation.
- Elaborer un projet d'IE.
- Elaborer et mettre en œuvre des méthodes et outils d'audit et de gestion du système d'intelligence économique.

Liste de thèmes d'enseignement :

- Finalités et enjeux de l'intelligence économique dans les organisations.
- Le projet d'intelligence économique.
- Audit et pilotage du système d'intelligence économique.

## **3- Pôle « Management de l'information et des connaissances »**

Problématique générale :

Le processus de veille, au sens général du recueil, de l'exploitation et de la diffusion de l'information, publiée ou informelle, est au cœur du dispositif d'IE. Il concourt en effet à la production des connaissances opérationnelles indispensables à la prise de décision et au pilotage stratégique des organisations, mais également des connaissances contextuelles. Il s'agit de connaître et comprendre la méthodologie, les pratiques et les outils, et de les mettre en œuvre au sein des organisations. Cela suppose de faire émerger la fonction de manager de l'information dans ses aspects animation et médiation.

#### Objectifs pédagogiques :

- Maîtriser le cycle de l'information :
  - Identifier et exprimer les besoins de l'organisation en information.
  - Mettre en œuvre, animer et piloter un dispositif de recueil, d'exploitation et de diffusion de l'information en adéquation avec l'échelon décisionnel.
  - Mettre en œuvre un dispositif de mémorisation et de capitalisation des connaissances (management des connaissances).

#### Liste de thèmes d'enseignement :

- Identification et expression des besoins, animation du cycle de l'information.
- Gestion du recueil de l'information.
- Exploitation de l'information.
- Management des connaissances.

### **4 - Pôle « Protection et défense du patrimoine informationnel et des connaissances »**

#### Problématique générale :

Identifier les éléments à protéger ainsi que les menaces tant externes qu'internes qui peuvent peser sur le patrimoine de l'entreprise. Faire comprendre que ce patrimoine est de plus en plus immatériel, qu'il nécessite des savoir-faire spécialisés, et que certaines circonstances de crise mal maîtrisées peuvent engendrer des pertes considérables.

#### Objectifs pédagogiques :

- Identifier et maîtriser les enjeux et risques de l'information, ainsi que les méthodes, techniques et outils liés à la protection et à la défense du patrimoine informationnel :
  - Définir et mettre en œuvre une politique de sécurité au sein de l'organisation.
  - Mettre en place et piloter une cellule de gestion des crises (formation, entraînement, scénarisation, ...).

#### Liste de thèmes d'enseignement :

- Patrimoine informationnel.
- Propriété intellectuelle et industrielle.
- Politique de sécurité de l'information et des systèmes d'information.
- La gestion des crises.

## **5- Pôle « Influence et contre-influence »**

### Problématique générale :

Savoir décrypter et gérer les manœuvres et procédés informationnels capables d'affecter ponctuellement ou durablement l'image, le comportement et la stratégie d'une organisation est devenu essentiel pour les entreprises. Elles sont en effet devenues particulièrement vulnérables aux attaques informationnelles et peuvent de ce fait faire l'objet de manœuvres de déstabilisation de la part de concurrents, d'Etats ou d'acteurs provenant de la société civile. Par ailleurs, il s'agit de développer la capacité des entreprises à mettre en oeuvre des démarches de lobbying.

### Objectifs pédagogiques :

- Identifier les risques informationnels (rumeurs, désinformation, manipulation de l'information) ainsi que les actions offensives et défensives de l'IE
- Identifier et comprendre les problématiques liées aux stratégies d'influence et de contre-influence mises en œuvre par les acteurs publics et privés.
- Maîtriser les techniques de persuasion, d'influence et de contre-influence, dont le lobbying.
- Détecter et contrer la manipulation de l'information.

### Liste de thèmes d'enseignement :

- Stratégies d'influence et de contre-influence.
- Utilisation offensive et défensive de l'information et des connaissances.
- Lobbying : principes, méthodes, acteurs.

## **3 Validation des connaissances et insertion professionnelle**

En plus des contrôles de connaissances classiques, on cherchera autant que possible à évaluer l'étudiant au travers de la réalisation de travaux individuels et collectifs.

En ce domaine plus que tout autre, la connaissance des acteurs économiques est fondamentale et il est donc impératif que les étudiants réalisent au moins un stage en entreprise ou dans l'administration dans le cadre de leur cursus en intelligence économique. La formation par alternance permet une prise de contact encore plus forte avec le monde économique, il convient donc de promouvoir cette formule.

## **4 Synthèse**

La politique publique d'intelligence économique passe notamment par la formation de jeunes professionnels maîtrisant les enjeux et pratiques de l'intelligence économique. Ce référentiel permettra de leur donner les connaissances et savoir-faire nécessaires à répondre aux besoins des entreprises et administrations.

# Annexes : descriptifs des thèmes d'enseignement

## *Pôle 1 « Environnement international et compétitivité*

### **1.1 - Mondialisation de l'économie et compétitivité des nations**

#### Problématique :

La globalisation invite à repenser les stratégies des entreprises comme des Etats, leurs champs d'actions, leurs marges de manœuvre et les moyens à leur disposition. Synonyme d'ouverture des frontières, de libéralisation et d'interdépendance accrues, ce phénomène ne marque pas pour autant la fin des rapports de force tant politiques et militaires qu'économiques. L'IE est une réponse adaptée aux enjeux auxquels doivent faire face, dans ce contexte, les organisations. Elle suppose une bonne connaissance de leur environnement géo-économique

#### Objectifs pédagogiques :

- Identifier et interpréter les principales clefs de lecture géopolitiques et géo-économiques permettant d'éclairer les stratégies des acteurs publics et privés.

#### Pré requis :

Aucun.

#### Contenus recommandés :

- Le phénomène de globalisation.
- Puissance et géo-économie (compétitivité des nations, Etat stratège, firmes trans-nationales et nationalité des entreprises).
- Les organismes de régulation du commerce international.
- Les mouvements alternatifs (alter mondialisme, etc.).
- Compétition et « guerre économique ».
- Coopération/concurrence (ou « coopétition »).

#### Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Conférences et aux études de cas.

#### Mots clefs :

Globalisation, géo-économie, compétitivité, firme trans-nationale, alter mondialisme, développement durable, « guerre économique », coopétition

## **1.2 - Economie de l'information et de la connaissance**

### Problématique :

La société de l'information et l'économie de l'immatériel qui en est le sous-bassement bouleversent l'approche économique traditionnelle. Le marché de l'information et de la connaissance émerge et devient un lieu d'échanges permettant aux entreprises de se différencier. Dans ce contexte, l'IE assure une chaîne de transformation entre les données existantes dans l'environnement et la capacité de connaissance et d'action de l'entreprise. Les notions de savoirs, connaissances, données et informations doivent être précisées.

### Objectifs pédagogiques :

- Connaître les principes théoriques de l'information et de la communication.
- Connaître les principales notions et évolutions de l'économie de l'information et de la connaissance.
- Identifier les enjeux de la société et de l'économie de l'information (libre circulation du savoir, standardisation, monopole de l'information,...).

Pré requis : aucun

### Contenus recommandés :

- Les concepts (donnée, information, savoir, connaissance).
- Les technologies de l'information et de la communication.
- L'économie intensive en informations et connaissances (« knowledge and information intensive firm »), un nouveau paradigme.
- Le marché de l'information (médias, banques de données, business intelligence) et le marché des connaissances (brevets, licences, etc.).
- La recherche en IE.

### Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Conférences et études de cas

### Mots clefs :

Donnée, information, connaissance, savoir, technologie de l'information, gestion des connaissances, économie de l'immatériel, « business intelligence », banque de données.

### **1.3 - Risques et menaces : la notion de sécurité économique**

#### Problématique :

Toute relation économique est porteuse d'opportunités mais aussi de menaces. C'est ce second aspect qui est seul traité ici. Outre les risques dits « classiques » (espionnage industriel, pillage technologique, etc.), la mondialisation et la société de l'information induisent de nouvelles menaces ou amplifient des menaces préexistantes (cybercriminalité, désinformation, etc.)

#### Objectifs pédagogiques :

- Identifier les risques et menaces et définir les parades possibles ou les ripostes éventuelles.
- Connaître l'organisation et les acteurs de la sécurité économique.

#### Pré requis :

« Mondialisation de l'économie et compétitivité des nations » et « Economie de l'information et de la connaissance »

#### Contenus recommandés :

- Renseignement économique et espionnage industriel.
- Risques informationnels (rumeurs, désinformation, sous-information).
- Les risques managériaux (contrefaçon, risques clients, risques concurrentiels etc.).
- La criminalité économique (blanchiment, corruption, paradis fiscaux, organisations criminelles).
- La cybercriminalité (piratage, virus, etc.).
- Les risques technologiques.
- L'impact économique du terrorisme.
- Organisation de la défense et de la sécurité économiques.

#### Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Conférences et études de cas

#### Mots clefs :

Renseignement économique, espionnage industriel, rumeurs, désinformation, sous-information, contrefaçon, risques managériaux, blanchiment, corruption, paradis fiscaux, organisations criminelles, cybercriminalité, risques technologiques, terrorisme, défense et sécurité économiques.



## **1.4 - Les grands dispositifs nationaux d'intelligence économique**

### Problématique :

S'il existe des invariants à toute démarche d'intelligence économique, l'importance qui leur est accordée aussi bien que la manière de les mettre en œuvre, dépend pour une large part des spécificités nationales : organisation de l'intelligence économique au niveau de l'Etat, synergie public-privé, culture de l'information, modes de management en réseau, etc.

### Objectifs pédagogiques :

- Connaître les grands dispositifs nationaux d'intelligence économique ou assimilés : histoire, structures, personnalités.
- Identifier les invariants et les spécificités liées à la culture et à la politique des nations.

### Pré requis :

Pour une meilleure compréhension de la pertinence des dispositifs nationaux, il est recommandé d'avoir suivi le thème « Mondialisation de l'économie et compétitivité des nations ».

### Contenus recommandés :

- Histoire de l'IE.
- Dispositif et culture d'intelligence économique nippons.
- Dispositif et culture d'intelligence économique des Etats-Unis.
- Dispositif et culture d'intelligence économique français.
- Autres dispositifs et cultures : Allemagne, Chine, Grande-Bretagne, Suède, etc.

### Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Conférences et dossiers d'études de cas sur les spécificités nationales appliquées à l'intelligence économique.

Mots clefs : dispositif, intelligence territoriale, analyse comparée, synergie public-privé, culture.

## ***Pôle 2 « Intelligence économique et organisations »***

### **2.1 - Finalités et enjeux de l'intelligence économique dans les organisations**

#### Problématique :

Utilisant initialement des outils d'analyse favorisant le positionnement dans l'échiquier concurrentiel comme le cycle de vie, les matrices stratégiques, l'approche budgétaire et de *l'activity base costing*, la stratégie se tourne désormais vers les notions de connaissances « actionnables », compétences clés et compétences périphériques, innovation et système d'information, architecture informationnelle. Elles deviennent centrales dans le processus de prise de décision stratégique. L'IE structure ce processus de prise de décision. En tant que processus d'information l'IE s'inscrit complètement dans cette orientation stratégique, en exerçant un double rôle :

- celui de facteur structurant l'entreprise en fonction des connaissances et des compétences constituant l'architecture organisationnelle (l'information venant percuter la base de connaissances et de compétences et la remettre en cause en nécessitant un changement) ;
- celui de véritable stratégie pour aider à la prise de décision et au positionnement concurrentiel de l'entreprise.

#### Objectifs pédagogiques :

- Connaître les fondements de la stratégie d'entreprise aujourd'hui.
- Comprendre comment la stratégie fondée sur les ressources permet d'intégrer l'IE comme principe de base.
- Analyser et situer le rôle de l'information dans le processus décisionnel.
- Connaître les enjeux de l'IE, comprendre qu'il s'agit d'un facteur clé de succès pour la réalisation des objectifs stratégiques des organisations.

#### Pré requis :

Pôle 1.

#### Contenus recommandés :

- Analyse stratégique (présentation des paradigmes).
- La prise de décision stratégique et le rôle de l'information dans le processus décisionnel.
- Présentation du processus de l'IE dans les manœuvres stratégiques.
- Les dispositifs d'IE en entreprise.
- Détection des opportunités et des menaces.

#### Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Cours magistraux, études de cas.

Mots clefs :

Information, décision, enjeux économiques et stratégiques, buts, stratégie fondée sur les ressources, processus, stratégie, analyse stratégique, SWOT, facteur clef de succès

## **2.2 - Le projet d'intelligence économique**

### Problématique :

Il est admis aujourd'hui que, selon l'approche de la « *knowledge and information intensive firm* » l'organisation devient un producteur d'informations transformables en connaissances par le biais d'outils, de ses normes, de sa culture, de ses valeurs, de ses performances et de son historique. L'information est l'élément vital de l'entreprise. Son enjeu est donc de créer le contexte favorable pour collecter, écouter, diffuser et utiliser l'information. Les équipes doivent se structurer en conséquence. L'implantation d'un projet d'IE dans la grande entreprise est radicalement différente de celui qui peut prendre forme dans les petites entreprises ; celles-ci étant plus imprégnées par leur environnement et leurs territoires que les grandes. Les entreprises adaptent, dans le meilleur des cas, leurs réponses par la mise en œuvre stratégique et par l'organisation interne qui, en fait, reflète une cohérence « stratégique » (Porter 1997) plutôt qu'un choix délibéré. L'intégration de l'IE et son appropriation par les organisations doit être envisagée comme un projet. Il s'agit par conséquent d'en maîtriser les aspects organisationnels et stratégiques afin de créer les conditions favorables à une adhésion collective à la démarche.

### Objectifs pédagogiques :

- Connaître les caractéristiques de l'économie intensive en information et en connaissance.
- Comprendre l'approche contingente des structures et des organisations pour éviter la pensée « one best way ».
- Identifier et cartographier les acteurs et les réseaux internes et externes, identifier les processus clés de la démarche d'IE,
- Elaborer et conduire un projet d'IE au sein d'une organisation, adapté à sa structure et sa culture. Présenter les facteurs de contingence expliquant les formes de projet d'IE.
- Sensibiliser l'organisation à la démarche collective d'IE.
- Définir l'IE dans ses aspects opérationnels (présentation contingente de l'IE dans les organisations : PME, grandes entreprises, institutions, territoires).

### Pré requis :

Avoir un minimum de culture en Théorie des organisations (un ouvrage doit être lu avant le cours) . Une bonne connaissance de l'IE est nécessaire (pôles 1, 3, 4, 5).  
Notions d'organisation et de culture d'entreprise.

Contenus recommandés :

- Le projet d'IE : définition, planification, pilotage.
- Approche contingente des organisations.
- Droit, éthique et déontologie de l'intelligence économique.
- Les acteurs internes et externes de l'IE.
- Les processus clés de la démarche d'IE.
- GRH et formation en IE : compétences et métiers.
- Le chef de projet IE.
- Le marché de l'intelligence économique (offres de services et outils).

Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Conférences, séminaires, études de cas.

Mots clefs :

Stratégie, droit, éthique, déontologie, acteurs, formation, GRH, compétences, métiers, marché de l'IE, externalisation, projet, actions collectives, dispositifs d'IE, intelligence territoriales, knowledge and information intensive firm, réseaux, organisations, PME, grandes entreprises, institutions, territoires, facteurs de contingence.

### **2.3 - Audit et pilotage du système d'intelligence économique**

#### Problématique :

La valeur économique d'une information et, inversement, le coût de l'ignorance, sont très difficilement évaluable. Il demeure possible de mettre en place un système de pilotage du processus d'IE (audit, évaluation, contrôle, correction).

#### Objectifs pédagogiques :

- Maîtriser les outils et les indicateurs de performance d'un système d'intelligence économique territorial ou d'entreprise.
- Piloter le système d'IE.
- Conduire un audit d'IE au sein d'une organisation.

#### Pré requis :

L'audit d'entreprise. Notions de contrôle de gestion et de management.

#### Contenus recommandés :

- Le cadre juridique et légal des audits.
- Coûts de l'information et budget du système d'intelligence économique.
- Evaluation de la mémoire et du traitement de l'écrit.
- Evaluation des réseaux et du traitement de l'oral.
- Evaluation de la coordination et de la prise en compte des éléments fondamentaux du système.
- Evaluation des indicateurs d'efficacité et de résultat.
- Contrôles périodiques du système et de son pilotage.
- Limites conceptuelles.

#### Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Cours magistraux, études de cas. Réalisation sur dossier ou in situ de diagnostics, enquêtes ou « audits » d'intelligence économique

Mots clefs : Audit, tableau de bord, contrôle de gestion, risques, assurances, retour sur investissement.

## ***Pôle 3 : Management de l'information et des connaissances***

### **3.1 - Identification et expression des besoins, animation du cycle de l'information**

#### Problématique :

Le cycle de l'information est le coeur méthodologique du système de veille. Il comprend quatre étapes principales qui sont l'expression des besoins, l'acquisition, l'exploitation et la diffusion de l'information. La maîtrise de ce cycle permet non seulement d'optimiser le processus de veille mais également de comprendre la diversité des systèmes et de les mettre en oeuvre en répondant aux besoins spécifiques des « clients ». Il permet enfin d'envisager la veille dans une logique de projet dont la première étape consiste à identifier et exprimer ses besoins en information

#### Objectifs pédagogiques :

- Maîtriser le cycle de l'information.
- Identifier et exprimer les besoins de l'organisation en information.
- Elaborer le système de veille (plan et dispositif de recueil).

#### Pré requis :

Connaissances en management et analyse stratégique.

#### Contenus recommandés :

- Le cycle de l'information.
- Identification et définition des besoins (analyse stratégique, heuristiques et brain storming, outils type « mind mapping »).
- Expression des besoins en information : plan de recherche et orientations.
- Le système de veille : définition, élaboration, animation du cycle de l'information.
- Psychologie des organisations et dynamique interpersonnelle : la fonction d'animateur-médiateur.

#### Méthode pédagogique :

Conférence et études de cas. Mise en situation

#### Mots clés :

Cycle de l'information ; gestion de l'information ; expression des besoins ; analyse stratégique ; sources ; information informelle ; information documentaire ; acquisition ; recherche ; techniques documentaires ; collecte ; traitement ; droit de l'information ; éthique et déontologie.

## **3.2 - Gestion du recueil de l'information**

### Problématique :

Avec l'avènement des TIC, la masse d'informations disponibles a explosé. Acquérir dans cette masse l'information pertinente pour son organisation nécessite des outils et un savoir-faire.

Pour autant, de nombreuses informations, en particulier à forte valeur ajoutée, demeurent non publiées et doivent être collectées par réseau relationnel ou sur le terrain.

### Objectifs pédagogiques

- Collecter l'information formelle et informelle.
- Mettre en œuvre, animer et piloter un dispositif de recueil et de traitement de l'information.

### Pré requis :

Thème 3.1

### Contenus recommandés :

- Sourcing : typologie de l'information, identification et utilisation des sources générales et spécifiques d'information publiée et des sources d'informations informelles.
- Utilisation des méthodes et des outils de recherche (formulation des questions, langages d'interrogation, techniques et méthodes de recherche documentaire, outils et logiciels de veille).
- Techniques d'acquisition des informations de terrain (sources humaines ou informelles) : contacts, réseaux, techniques d'entretien, « élicitation », évaluation.
- Droit, éthique et déontologie de l'acquisition et de l'utilisation de l'information.

### Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Ce thème est essentiellement orienté vers la pratique, il convient par conséquent de privilégier les TP et TD.

### Mots clefs :

Cycle de l'information ; gestion de l'information ; expression des besoins ; analyse stratégique ; sources ; information informelle ; information documentaire ; acquisition ; recherche ; techniques documentaires ; collecte ; traitement ; droit de l'information ; éthique et déontologie, bases de données



### **3.3 Exploitation de l'information**

#### Problématique :

La phase d'exploitation vise la transformation de l'information en connaissances opérationnelles intervenant dans le processus de décision. L'information brute collectée doit être validée, analysée et synthétisée avant d'être interprétée et diffusée sous l'angle de l'utilisation par les décideurs, en prenant en compte les besoins de chaque échelon décisionnel. Cette phase est donc essentielle puisqu'elle apporte à l'information disponible la fiabilité et la valeur ajoutée indispensables à la connaissance opérationnelle et stratégique de l'organisation.

#### Objectifs pédagogiques :

- Maîtriser le processus d'exploitation de l'information : analyser, interpréter et diffuser l'information pour produire de la connaissance.
- Accompagner et soutenir l'échelon décisionnel.

#### Pré requis :

Thèmes 3.1 et 3.2

#### Contenus recommandés :

- Validation : techniques d'évaluation des informations recueillies, grilles de validation, évaluation croisée, estimation de validité.
- Analyse et corrélation : problématiques, stratégies, méthodes et outils d'analyse de l'information. Psychologie de l'analyse (métacognition).
- Synthèse et interprétation : heuristique et hypothèses (induction, déduction), prévision et prospective.
- Aide à la décision : création et utilisation d'outils d'aide à la décision, utilisation de grilles, fiches synthèse-action, matrices, cartographies, logiciels spécialisés, indicateurs. Benchmarking (étalonnage compétitif). Intégration des connaissances dans la stratégie. Psychologie de la décision, facteur humain, stratégies et relations analyste/décideur.
- Travail collaboratif : réseaux, outils et méthodes de groupware, intelligence collective.
- Plan de diffusion : principes de base, règles de fonctionnement.
- Diffusion en réseaux : communication interpersonnelle, technologies de l'information et de la communication, règles d'accès, règles de confidentialité et de priorité.

#### Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Etudes de cas, mise en situation, mise en oeuvre des outils

Mots clefs :

Evaluation de l'information ; analyse ; synthèse ; cognition ; biais cognitifs ; facteur humain ; aide à la décision ; text-mining ; data-mining ; prévision ; prospective ; travail collaboratif (groupware) ; diffusion de l'information ; communication interpersonnelle ; technologies de l'information et de la communication.

### **3.4 – Management des connaissances**

#### Problématique :

Le management des connaissances, plus communément appelé *knowledge management* est un mode de gestion bien ancré dans les entreprises qui font face à un fort besoin de capitaliser sur les connaissances dont elle disposent pour être performantes. Ces entreprises, imprégnées par un environnement fortement chargé en informations vivent en symbiose et doivent créer en permanence des connaissances nouvelles ou organiser mieux les connaissances existantes dans leurs structures pour dégager un avantage concurrentiel durable. Le KM est l'aboutissement de la chaîne de traitement de l'information. En effet, les informations collectées grâce à la veille et ensuite diffusées dans les équipes n'ont d'intérêt que si elles permettent aux individus et aux équipes de créer des connaissances nouvelles sur les marchés, les produits, les technologies et l'organisation. Aujourd'hui le KM est une pratique, un mode de gestion fondé sur le partage et une véritable philosophie du management intégrant complètement les démarches de transformation de l'information de l'IE. C'est pourquoi, les organisations, selon leur degré de maturité dans l'environnement et leur type de structure (par projet ou matricielle, simple ou ad hoc) ne l'intègrent pas toutes de la même façon.

#### Objectifs pédagogiques :

- Connaître les fondements théoriques et épistémologiques des connaissances tacites et explicites et comprendre la chaîne de transformation de l'information en connaissance grâce à la conversion des savoirs (Nonaka).
- Définir le knowledge management comme pratique d'identification et de création de connaissances métiers, technologiques et organisationnelles comme philosophie de management fondée sur le partage de l'information et comme politique stratégique.
- Mettre en œuvre un dispositif de mémorisation et de capitalisation de l'information et des connaissances.
- Maîtriser les différents outils de stockage et de capitalisation des connaissances.

#### Pré requis :

Thèmes 3.1, 3.2 et 3.3.

#### Contenus recommandés :

- Approche ontologique et épistémologique de la connaissance.
- Création de connaissances grâce à l'information (chaîne de conversion des savoirs, nature du contexte de création des savoirs, organisation de la connaissance dans les différentes organisations).
- Mémorisation : stockage, archivage, mémorisation numérique.
- Capitalisation des connaissances : création de bases de connaissances, techniques et outils, prise en compte des retours d'expérience, forums d'échange, réseaux virtuels.
- Politique de transfert des compétences et des savoirs.
- Technique d'apprentissage collectif.
- Présentation de cas d'école du KM et notamment l'intégration de l'IE et du KM dans une même structure.

Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Cours magistral et études de cas

Mots clefs :

Knowledge management, connaissance tacite et connaissance explicite, apprentissage organisationnel, contexte, création et capitalisation des connaissances, outils, base documentaire, archivage de données, Kmanager, Kworkers, gestion des ressources humaines.

## ***Pôle 4 « Protection et défense du patrimoine informationnel et des connaissances »***

### **4.1 - Patrimoine informationnel**

#### Problématique :

Les entreprises se différencient aujourd'hui par leur capacité à gérer leurs ressources matérielles et immatérielles. La gestion patrimoniale au sens classique ne suffit plus pour aider à créer de la valeur et de l'efficacité. Il s'agit de faire comprendre ce que recouvre le patrimoine immatériel d'une entreprise, et de le prendre en compte pour la gestion de l'organisation, qu'il soit mesurable ou non.

#### Objectifs pédagogiques :

- Identifier le patrimoine informationnel de l'entreprise, son rôle dans le processus d'IE et les outils et méthodes pour le protéger :
  - Analyser et identifier le patrimoine informationnel de l'organisation.
  - Mesurer le patrimoine immatériel.
  - Prendre en compte le patrimoine non mesurable.

#### Pré requis :

Pôle 1.

#### Contenus recommandés :

- Eléments d'analyse financière des entreprises.
- Description du patrimoine immatériel.
- Les composantes du patrimoine immatériel mesurable.
- Le patrimoine immatériel non mesurable : typologie et impact sur la performance.

#### Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Conférences et études de cas.

#### Mots clefs :

Bilan, patrimoine immatériel, marques, brevets, connaissances, compétition économique.

## **4.2 - Propriété intellectuelle et industrielle**

### Problématique :

Le patrimoine immatériel peut être protégé juridiquement. Une protection efficace nécessite cependant de maîtriser les pratiques de la propriété intellectuelle et industrielle.

### Objectifs pédagogiques :

Connaître, comprendre et mettre en oeuvre une politique active de création et de protection de patrimoine immatériel, à travers les pratiques de droit et des normes :

- Maîtriser les méthodes et outils de la propriété intellectuelle et industrielle
- Connaître les bases du droit et des normes de la propriété intellectuelle et industrielle
- Elaborer et mettre en oeuvre une stratégie de PII
- Entreprendre une démarche de protection
- Réagir en cas de violation de la PII

### Pré requis :

Pôle 1.

### Contenus recommandés :

- La propriété intellectuelle et industrielle : acteurs, méthodes procédures et outils (brevets, dessins et modèles, marques, droits d'auteur, cas particulier des logiciels, propriété littéraire et artistique).
- Les pratiques : défense de la propriété intellectuelle, secret et open sources, pratiques internationales, normes, lutte contre la contrefaçon.
- Les stratégies de dépôt de brevets : intérêt et limites du dépôt de brevets (protection par le secret plutôt que par le dépôt), dissémination volontaire.

### Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Conférences, études de cas et mise en situation

### Mots clefs :

Brevet, marque, modèle, droit d'auteur, logiciel, propriété intellectuelle, contrefaçon.

### **4.3 – Politique de sécurité de l'information et des systèmes d'information**

#### Problématique :

L'information et la connaissance doivent être intégrées dans la politique de sécurité des organisations. Il s'agit d'apporter les éléments de connaissance nécessaires au management du risque pesant sur les informations (compromission, disparition, altération) et à la mise en oeuvre et au contrôle de cette politique. Une attention particulière devra être portée aux vulnérabilités du système d'information.

#### Objectifs pédagogiques :

- Maîtriser et mettre en œuvre le cycle de la sécurité.
- Connaître les principes de fonctionnement des systèmes d'information.
- Connaître les risques informatiques et leurs parades.
- Sensibiliser, former ou entraîner le personnel à la sécurité.
- Mesurer les menaces et les vulnérabilités, et analyser le risque qui en résulte.
- Mettre en place, piloter et contrôler une politique de sécurité de l'information.
- Conduire un audit de sécurité informationnelle.

#### Pré requis :

Pôle 1, en particulier thème 1.3.

#### Contenus recommandés :

- Cycle et vecteurs de la sécurité, le dilemme et le compromis de la sécurité.
- Psychologie du risque (cyndiniques, erreurs, facteur humain).
- Principes de fonctionnement des systèmes d'information.
- Analyse des vulnérabilités, menaces et risques de l'organisation.
- Principes de sécurité des systèmes d'information.
- Les contraintes de la sécurité (dilemme de l'ouverture/fermeture).
- Le cadre législatif et normatif et l'impact de l'organisation sur la sécurité.
- L'organisation de la sécurité et la politique de sécurité en entreprise.
- L'audit de sécurité informationnelle.

#### Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Conférences, études de cas, mise en situation.

#### Mots clefs :

Cycle de la sécurité, menaces, vulnérabilités, risques, management du risque; politique de sécurité, SSI, cryptologie, firewall, cookies, virus, spams, chevaux de Troie, vers, audit de sécurité.

#### **4.4 - La gestion des crises**

##### Problématique :

Au-delà de la prévention des risques, l'IE permet d'optimiser la gestion des crises. Elle permet de préparer les scénarios prospectifs, de sensibiliser, former et entraîner préalablement les équipes. Elle apporte les signaux et indices d'alerte nécessaires, sinon à une prévention des crises, du moins à un traitement approprié.

##### Objectifs pédagogiques :

- Identifier les différents types de crises.
- Organiser et conduire un projet de cellule de gestion de crise.
- Gérer une crise.

##### Pré requis :

Pôles 1, 2, 3, 5 et notamment thèmes 1.1, 1.3 et 5.1.

##### Contenus recommandés :

- Typologie des crises : crises « à interface dure » (faits objectifs : catastrophes, etc.) et crises « à interface molle » (critiques subjectives).
- Le projet de création, d'organisation et de mise en oeuvre d'une cellule de crise.
- Psychologie et prise de décision sous contrainte de stress.
- Information et communication de crise.
- Gestion opérationnelle d'une crise.
- Capitalisation et retour d'expérience.

##### Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Conférences, études de cas et exercices de simulation.

##### Mots clefs :

Types de crises, stress, communication de crise, cellule de crise, war room, capitalisation et retour d'expérience.



## ***Pôle 5 « Stratégies d'influence et de contre-influence »***

### **5.1 - Stratégies d'influence et de contre-influence**

#### Problématique :

Les entreprises fondent leur développement sur leur capacité à influencer sur les parties prenantes (*stakeholders*) par la diffusion d'informations convergentes. Troubler ces chaînes cognitives peut avoir des conséquences particulièrement préjudiciables en remettant en cause la logique de l'organisation tournée vers le profit. A l'inverse savoir gérer sa politique d'influence est source de création de valeur. Or, la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de ce type est complexe et doit s'intégrer autour d'une multitude d'acteurs capables tous de constituer une menace ou au contraire recelant des opportunités (concurrents, société civile, Etat, opinion publique, organisations internationales, etc.).

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les problématiques liées aux stratégies d'influence et de contre-influence mises en œuvre par les acteurs publics et privés.
- Donner les principales clefs de lecture opérationnelles permettant d'éclairer les stratégies de acteurs publics et privés.
- Concevoir et mettre en œuvre une politique intégrée d'influence.

#### Pré requis :

Pôles 3 et 4.

#### Contenus recommandés

- Un nouveau contexte pour les entreprises :
  - Information et réputation d'entreprise.
  - Les enjeux nationaux de compétitivité : les distorsions de concurrence par les interventions Etatiques.
  - De la nécessité de politiques d'influence sur les organisations internationales et continentales.
  - La société civile nouvel acteur international.
- Des rapports de force modifiés :
  - L'information outil d'influence.
  - La capacité pour tous d'influer : l'apparition d'Internet et des TIC.
  - Les enjeux de légitimité.

- Conception d'une politique intégrée d'influence :
  - L'identification des relais d'influence et des cibles.
  - La construction de l'argumentaire : savoir adapter le message à son récepteur.
  - La diffusion de l'argumentaire : de la communication publique à la personnalisation du message.
  - La nécessité d'encadrer les politique d'influence : les dérives éthiques et les limites légales.
- Mise en œuvre d'une stratégie d'influence :
  - L'orchestration des réseaux relationnels.
  - La formation des élites.
  - Le formatage culturel.
  - L'occupation du terrain par la connaissance.
  - (L'utilisation offensive et défensive de l'information et le lobbying sont traités spécifiquement dans les deux thèmes suivants.)

Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Conférences et études de cas.

Mots clefs :

Influence, outils, environnement réglementaire, éthique, légalité, normes, marques, signaux faibles, vulnérabilités juridiques, domination, élaboration des règles de droit, stakeholders, coopération public-privé, social learning, relais, réseau, élites, formation, culture, stratégie.

## **5.2 - Utilisation offensive et défensive de l'information**

### Problématique :

L'information est une arme redoutable de déstabilisation des entreprises car celles-ci fondent leur développement sur leur capacité à provoquer des actions en agissant sur les perceptions : le client achète car il est convaincu que le produit correspond à son besoin, l'investisseur devient actionnaire car il croit en l'avenir de la société, etc. Bref, agir sur les perceptions est crucial. L'objet de la guerre de l'information est précisément de nuire à ces représentations pour créer des dommages à un adversaire. Or, précisément il apparaît que les entreprises sont de plus en plus confrontées à des conflits informationnels. Ils mettent aux prises ces organisations avec différents acteurs : en premier lieu évidemment les concurrents, parfois même des États et le plus souvent des entités et individus de la société civile (ONG, associations diverses, individus, etc). C'est pourquoi, la compréhension et l'analyse de ces nouveaux rapports de force fondés sur les perceptions sont devenues essentielles pour les sciences de gestion et le management des entreprises.

### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les enjeux de la réputation pour les entreprises de façon à manager au mieux les risques informationnels.
- Connaître les principes, enjeux et méthodes de la guerre de l'information.
- Maîtriser les méthodes de management et d'anticipation des conflits informationnels.

### Pré requis :

Pôles 3 et 4.

### Contenus recommandés

- La connaissance des acteurs des conflits informationnels :
  - Les conflits à but concurrentiel (états et concurrents).
  - Les conflits au nom de l'éthique (la société civile).
- Les techniques de guerre de l'information :
  - L'intégration d'une politique d'influence offensive.
  - Le rôle des médias.
  - Les risques de manipulation.
- Les enjeux des conflits informationnels pour les entreprises :
  - Les enjeux financiers.
  - Les enjeux Marketing.
  - Les enjeux humains.
- Le management des conflits informationnels :
  - La prévention.
  - La gestion intégrée du conflit.

Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Conférences et études de cas.

Mots clefs :

Déstabilisation, information, données, renseignement, sources, signaux forts, signaux faibles, Internet, sites miroir, sites cheval de Troie, sites d'opposition, sites masqués, opinion publique, médias, politique, coalition d'acteurs, actions médiatiques, opérations hors-médias, pétitions, mouvement protestataire, réseaux, désinformation, contre-information, réputation, image, rumeurs, polémique, suprématie informationnelle, société civile, info déstabilisation, conflits cognitifs.

### **5.3 - Le lobbying**

#### Problématique :

Le lobbying est une action d'influence qui vise la prise en compte des intérêts des agents économiques dans l'adoption de textes législatifs, réglementaires et normatifs. Il s'agit de connaître les circuits décisionnels ainsi que les acteurs institutionnels ou privés, en vue de mettre en oeuvre une démarche de lobbying au niveau d'une organisation.

#### Objectifs pédagogiques :

- Connaître les principes, mécanismes, méthodes et acteurs du lobbying.
- Identifier une action de lobbying et la contrer.
- Elaborer et mettre en oeuvre une démarche de lobbying.

#### Pré requis :

Pôle 1.

#### Contenus recommandés :

- Lobbying : principes , stratégies, méthodes, outils.
- Les organismes, acteurs et circuits de décision régionaux, nationaux, européens et internationaux.
- Le marché du lobbying.
- La mise en oeuvre d'une démarche de lobbying.

#### Préconisation particulière de méthode pédagogique :

Séminaires et témoignages d'entreprises, de cabinets. Mise en situation.

#### Mots clefs :

Leader, suiveur, associations professionnelles, parlementaires, commission européenne, dossiers de presse, intelligence juridique, intérêts de puissance, règlements, relations institutionnelles, relations presse, relations publiques, résolutions, groupes de pression, groupes d'experts, e-lobbying, influence, environnement réglementaire, éthique, légalité, normes, marques, signaux faibles, vulnérabilités juridiques, domination, élaboration des règles de droit, social learning, stakeholders, coopération public-privé.

### Commission consultative sur la formation à l'intelligence économique

Nom	Adresse	e-mail
Bernard Besson	DCRG 11 rue des Saussaies 75 008 Paris	<a href="mailto:bernard.besson@interieur.gouv.fr">bernard.besson@interieur.gouv.fr</a>
Franck Bulinge	Laboratoire Lepont Université de Toulon BP 132 83 957 La Garde cedex	<a href="mailto:bulinge@univ-tln.fr">bulinge@univ-tln.fr</a>
Vincent Cattoir-Jonville	IHEDN BP 41 00445 Armées	<a href="mailto:vincent.cattoir-jonville@ihedn.fr">vincent.cattoir-jonville@ihedn.fr</a>
Henri Dou	CRRM - Faculté des sciences et techniques de Saint Jérôme Université d'Aix-Marseille 3 Avenue Escadrille Normandie Niemen 13 397 Marseille cedex 20	<a href="mailto:henri.dou@wanadoo.fr">henri.dou@wanadoo.fr</a>
Ludovic François	Groupe HEC Mastères spécialisés HEC 1 rue de la Libération 78 351 Jouy-en-Josas cedex	<a href="mailto:francois@hec.fr">francois@hec.fr</a>
Alice Guilhon du Hellen	CERAM Sophia Antipolis 60 rue Dostoïevski BP 085 06 902 Sophia Antipolis	<a href="mailto:alice.guilhon@ceram.fr">alice.guilhon@ceram.fr</a>
Christian Harbulot	EGE 1 rue Bougainville 75 007 Paris	<a href="mailto:christian.harbulot@ege.eslsc.fr">christian.harbulot@ege.eslsc.fr</a>
François Jakobiak	Existrat 9 allée Raoul Follereau 69 230 Saint-Genis-Laval	<a href="mailto:francois.jakobiak@wanadoo.fr">francois.jakobiak@wanadoo.fr</a>
Humbert Lesca	ESA Université Pierre Mendès France BP 47 38 040 GRENOBLE cedex 9	<a href="mailto:HumbertLesca@aol.com">HumbertLesca@aol.com</a>
Francis Moaty	Groupe ESIEE Paris 2 boulevard Blaise Pascal Cité Descartes BP 99 93 162 Noisy le Grand cedex	<a href="mailto:moatyf@esiee.fr">moatyf@esiee.fr</a>
Nicolas Moinet	ICOMTEC - Université de Poitiers BP 30064 86 132 Jaunay Clan	<a href="mailto:nicolas.moinet@wanadoo.fr">nicolas.moinet@wanadoo.fr</a>
Clément Paoli	Université Marne la Vallée IFIS 143 5 boulevard Descartes Champs-sur-Marne 77 454 Marne la Vallée cedex 2	<a href="mailto:cfadescartes-paoli@wanadoo.fr">cfadescartes-paoli@wanadoo.fr</a>
Serge Perrine	France Telecom - Division R&D 38-40 rue du Général Leclerc 92 794 Issy Les Moulineaux Cedex 9	<a href="mailto:serge.perrine@francetelecom.com">serge.perrine@francetelecom.com</a>
Daniel Rouach	ESCP-EAP 79 avenue de la République 75 011 Paris	<a href="mailto:drouach@escp-eap.net">drouach@escp-eap.net</a>