



L'intelligence économique en Normandie, une approche par les pratiques des acteurs



Depuis le 1^{er}
janvier 2018,
le Crefor et
l'Errefom ont
fusionné pour
devenir le

carif-oref
de Normandie

Mars
2018

SOMMAIRE

Remerciements	3
Introduction	5
PARTIE 1 : L'intelligence économique dans son contexte	6
1).1 Les définitions de l'intelligence économique	6
1).2 Du contexte historique mondial à l'émergence d'une nécessité de conceptualiser l'intelligence économique	8
1).3 En France, des pouvoirs publics à l'individu : une problématique globale qui concerne l'ensemble des acteurs	9
PARTIE 2 : Evolutions et transformations dans les entreprises : quelles pratiques, quelles approches diversifiées, quels métiers pour l'intelligence économique ?	11
2).1 Du juridique à la gestion du risque	11
2).2 Vers une nouvelle gestion de l'information : les nouvelles pratiques autour du big data	12
2).3 Des pratiques d'intelligence économique variées dans les entreprises	14
2).4 Approche défensive / approche offensive	17
2).5 Métiers, compétences et fonctions	19
2).6 Les dispositifs de formation existants	24
Conclusion	27
Annexes	29
Glossaire	29
Calendrier rétroactif de l'étude	29
Methodologie	29
Représentants institutionnels et experts rencontrés	30
Entreprises enquêtées	30

REMERCIEMENTS



Cette étude a été réalisée entre avril 2017 et septembre 2017 par Soline Lelièvre (Carif-Oref de Normandie) et Guillaume Folléa (Carif-Oref de Normandie) et suivie par un comité technique composé de Damien Barthélémy (Direccte Normandie), Auréline Carpentier (Direccte Normandie), Corinne Marbach (Direccte Normandie), Bénédicte Pinot (Direccte Normandie) et Guillaume Folléa (Carif-Oref de Normandie).

Nous adressons tous nos remerciements aux personnes qui ont accepté d'être auditionnées et qui ont contribué à cette étude, les responsables d'entreprises ainsi que les représentants institutionnels.



INTRODUCTION

L'étude a été réalisée à la demande de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) Normandie. Elle a pour objet de rendre compte de l'impact de l'intelligence économique sur l'évolution des métiers et des compétences afin de mettre en perspective le lien emploi formation à partir des questionnements qui en découlent.

L'intelligence économique est 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 prend appui sur trois axes :

- la veille pour anticiper sur la base d'informations ciblées,
- la sécurité et la protection des données pour maîtriser et prévenir les risques,
- l'influence pour créer un environnement favorable à la prise de décision.

L'étude s'inscrit dans un cadre institutionnel dotant la Région Normandie d'une politique publique territoriale reposant sur un comité stratégique de l'intelligence économique copiloté par la préfète de région et le président du Conseil régional. Sa mise en œuvre s'appuie sur deux comités opérationnels :

- un comité opérationnel de l'intelligence économique (COIE) assure le suivi des thématiques prioritaires en région. Il est ouvert aux acteurs économiques, aux collectivités territoriales ainsi qu'aux services de l'Etat ;
- un comité opérationnel de sécurité économique, déployé à Caen et à Rouen, composé uniquement de services de l'Etat met en place les actions régaliennes de sécurité économique.

Ces comités sont pilotés par la mission Stratégie, prospective et intelligence économique (Spie) composée de deux personnes du Conseil régional et par les deux déléguées à l'information stratégique et à la sécurité économiques (Disse) de la Direccte.

L'étude a fondé ses axes d'analyses sur quatre grands enjeux identifiés pour l'économie normande à un horizon de moyen terme :

- l'open innovation,
- le big data,
- la sensibilisation et l'accompagnement des entreprises et des acteurs,
- l'appréhension des dynamiques participatives collectives à travers la prévention des risques.

En outre, plusieurs problématiques avaient été identifiées pour orienter les axes d'observation de l'étude telles que l'ouverture des données au public, l'accompagnement des acteurs dans les changements organisationnels internes et les nouveaux comportements à adopter, notamment à travers les managers, l'accompagnement des TPE-PME pour favoriser leur développement, la sensibilisation en direction des partenaires sociaux, ou encore la prévention des risques dans les collectifs de travail.

Les métiers directement ou indirectement liés à l'intelligence économique sont soumis à des transformations par le caractère transversal de l'approche (prégnance de plus en plus accrue de la **dimension juridique**) et l'émergence notamment de la notion de **responsabilité** de l'ensemble des acteurs, quel que soit leur niveau d'intervention dans les entreprises ou leur environnement.

Les constats présentés s'appuient sur la parole des professionnels rencontrés, leur expérience, leur ressenti. Ils ne sauraient représenter l'ensemble des pratiques des acteurs de l'intelligence économique ni des entreprises du territoire.

PARTIE 1

L'intelligence économique dans son contexte

Cette partie s'attache à placer l'intelligence économique dans son contexte historique, politique et réglementaire d'une part, du point de vue de l'environnement économique d'autre part, en considérant les nouvelles règles régissant les échanges internationaux et par conséquent les nouveaux défis auxquels tous les acteurs (entreprises, pouvoirs publics...) sont désormais confrontés en matière de stratégie de développement.

1)1

Les définitions de l'intelligence économique

L'intelligence économique s'est développée durant les années 1990 sous l'impulsion des pouvoirs publics. Elle permet de doter les entreprises et plus largement les acteurs du développement économique, y compris les acteurs institutionnels, d'outils et de méthodes en faveur de la compétitivité. Le contexte mondialisé concurrentiel d'une part, les évolutions numériques et technologiques d'autre part, ont peu à peu rendu l'intelligence économique indissociable du développement des entreprises.

Quelques définitions à titre d'illustration

Définition issue du rapport Henri Martre (voir lien web page 9) :

« L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légale-

ment avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent autour d'un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs de l'entreprise... »¹.

Définition issue du site de la Direccte Grand Est, région pilote aux côtés de la Normandie sur l'intelligence économique :

« L'intelligence économique (IE) utilise toutes les ressources des réseaux humains et des technologies de l'information et de la communication, pour donner aux entreprises, les moyens d'être plus compétitives et de leur assurer un avantage concurrentiel. Elle est un facteur de compétitivité de l'économie nationale et régionale. L'IE est définie comme un mode de gouvernance fondé sur la maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique pour créer de la valeur durable dans une entité.² ».

Définition d'Alain Juillet, ancien Haut responsable à l'intelligence économique :

« L'intelligence économique, c'est la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile aux acteurs économiques.³ ».

¹ Henri MARTRE, *Intelligence économique et stratégie des entreprises : travaux du groupe dirigé par Henri Martre*, Paris, La Documentation française, 1994

² <http://grand-est.direccte.gouv.fr/l-intelligence-economique-pour-la-competitivite-des>

³ <https://portail-ie.fr/resource/fondateurs/621/alain-juillet>

Le schéma de référence de l'intelligence économique

L'intelligence économique combine trois grands domaines ou fonctions :

- la veille ou renseignement,
- la protection ou gestion du risque informationnel,
- l'influence.



L'anticipation par la veille

La veille, dans sa forme générique désigne la mise à niveau, la valorisation ainsi que l'analyse des ressources informationnelles dans un objectif stratégique pour l'entreprise.

La veille, par une mobilisation pluridisciplinaire, consiste donc à rassembler, traiter, hiérarchiser et analyser les données afin de les diffuser et les mettre en forme. Elle sous-tend donc la notion d'anticipation. Il s'agit de percevoir les évolutions à venir pour mieux les appréhender, de capitaliser l'information recueillie en connaissances utiles à l'entreprise pour prendre des décisions et orienter sa stratégie.

L'influence

Il s'agit de la capacité à orienter les décisions des acteurs institutionnels ou économiques (donneurs d'ordre) dans un contexte économique national et international opportun. Cela

consiste à orienter les acteurs de manière pertinente en allant dans le sens des intérêts à défendre sans contrainte et dans un cadre légal. Une pratique d'influence intègre des dimensions telles que le lobbying, la normalisation (élaboration de normes) ou la communication et peut être pratiquée par les entreprises ou les pouvoirs publics.

La sécurité économique, protéger

La sécurité économique consiste à évaluer les risques que peuvent encourir les acteurs.

Le patrimoine de l'entreprise peut être la cible de prédatons diverses (cyberattaques, vols, destructions, usurpations d'identité...) visant ses données, son savoir-faire ou encore sa réputation. Il s'agit d'analyser, d'identifier les risques et menaces potentielles.

Les risques touchent de nombreux champs : humains, numériques, scientifiques, technologiques, concurrentiels, juridiques, environnementaux, financiers...

Les approches défensive et offensive caractérisent ces trois volets, telles que le décrit le Conseil économique, social et environnemental régional de Normandie (Ceser⁴):

Les étapes fondamentales de l'intelligence économique

APPROCHE OFFENSIVE	APPROCHE DEFENSIVE	APPROCHE OFFENSIVE
VEILLE	SECURITE	INFLUENCE
<p>Connaissance de l'écosystème (marchés, concurrence, normes...)</p> <p>Repérage des opportunités et des menaces</p> <p>Culture de l'information (internet, presse, lettres d'information, rapports d'étonnement, salons internationaux, réseaux humains...)</p> <p>Prospective/Aide à la décision</p> <p>Démarche d'innovation</p> <p>Perspectives de développement à l'international</p>	<p>Protection et sécurisation de l'information et des données stratégiques (dématérialisées ou non)</p> <p>Mesures contre les captations illégales d'informations</p> <p>Sensibilisation sur les bonnes pratiques des dirigeants et salariés d'entreprises</p> <p>Chartes et contrats de confidentialités...</p> <p>Protection de l'innovation, dépôt ou non de brevets...</p>	<p>Lutte contre la diffusion de fausses informations</p> <p>e-réputation</p> <p>Lobbying</p> <p>Communication</p> <p>Stratégie d'attractivité d'un territoire</p>

⁴ Intelligence économique : approches défensive et offensive en Normandie, Caen, Ceser de Normandie, 2016

1) 2

Du contexte historique mondial à l'émergence d'une nécessité de conceptualiser l'intelligence économique

Initialement prévu à des fins militaires, Internet s'est popularisé dans les années 1990. Par la suite, ce vaste réseau mondial a provoqué une modification des échanges, notamment économique à travers la planète.

A la fin de la guerre froide, le contexte se prête à une nouvelle évaluation du contexte économique qui voit l'émergence de nouvelles puissances économiques. L'intelligence économique prend forme avec la révolution des nouvelles technologies. Un marché économique virtuel se crée, le modèle économique fondé sur le commerce électronique prend forme, des sociétés telles que Amazon ou encore Ebay en sont une première illustration. Les sociétés liées au secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) apparaissent sur le marché et suscitent l'intérêt des investisseurs.

Le phénomène de mondialisation se renforce, les entreprises étendent leur marché à l'international et doivent donc s'adapter à de nouvelles formes de concurrence ainsi qu'à de nouveaux risques tels que l'espionnage industriel (bien que phénomène daté), ou les incertitudes liées aux instabilités politiques.

Par ailleurs, la numérisation croissante et la diversité des législations renforcent la complexité des contextes économiques dans lesquels évoluent les entreprises et nécessitent une attention et une vigilance particulières, donnant lieu à la notion de compliance (conformité à la norme).

Henri Martre, ingénieur en aéronautique est reconnu comme l'un des précurseurs de l'intelligence économique. Au sein d'un groupe de tra-

vail composé de Christian Harbulot, Philippe Clerc et Philippe Baumard, il participe à l'élaboration d'un rapport portant sur l'intelligence économique et la stratégie au sein des entreprises françaises.

Le rapport Martre (voir note page 5), publié en 1994, vise à traduire le besoin des pouvoirs publics de développer l'intelligence économique en France. Pour cela, il s'agit de coordonner les différents acteurs (privés, publics, nationaux ou internationaux) pour mettre en commun l'information stratégique et promouvoir le développement et la compétitivité. Martre s'attache à comparer le climat économique des grandes puissances (Etats-Unis, Japon, Allemagne, etc.), afin de dégager les grands enjeux pour mieux établir des préconisations au niveau national. En guise de conclusion, le rapport énonce les quatre propositions suivantes :

1. Diffuser la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise.
2. Optimiser les flux d'informations entre le secteur public et le secteur privé.
3. Concevoir les banques de données en fonction des besoins de l'utilisateur.
4. Mobiliser le monde de l'éducation et de la formation⁵.

A la suite de ce rapport, une seconde impulsion est apportée par le Premier ministre de l'époque, Jean-Pierre Raffarin qui commande au député Bernard Carayon un nouveau rapport sur l'intelligence économique. Ce rapport constitue un nouvel état des lieux de l'intelligence économique visant à établir une nouvelle stratégie pour optimiser sa coordination et sa valorisation en France. Six chapitres sont consacrés à cette problématique (dont les

deux derniers présentent plus spécifiquement un intérêt pour la présente étude).

Le premier chapitre tend à délimiter les champs de l'intelligence économique selon les types d'acteurs : Etat, entreprises, citoyens et collectivités territoriales.

Le second chapitre s'attache à la recherche et l'innovation, fondement de la compétitivité. Le rapport démontre qu'il n'existe pas en France de stratégie commune en matière d'intelligence économique. Les préconisations du rapport Carayon portent sur l'éventuelle création d'un conseil national dédié à la sécurité économique ainsi qu'à la compétitivité. Le rapport propose de renforcer la place de l'Agence pour le développement de l'information technologique (Adit)⁶, pour aider à diffuser l'information tant technologique qu'économique au sein des petites et moyennes entreprises (PME).

Le troisième chapitre interroge le rôle de l'Etat dans la défense nationale pour anticiper et prévenir les éventuelles menaces que peuvent subir les entreprises du territoire français. Le rapport propose une modernisation des textes législatifs, mettant en avant le lien primordial avec le juridique autour des questions de la déontologie et de la sécurité.

Le quatrième chapitre évoque l'influence et plus particulièrement la politique d'influence menée, sans doute à dynamiser.

Le cinquième chapitre s'attache à la **formation**, l'une des grandes interrogations de cette étude. En effet, le rapport revient sur le constat d'un enseignement universitaire trop théorique

⁵ <https://portail-ie.fr/resource/textes-de-referenc/659/rapport-martre-intelligence-economique-et-strategie-des-entreprises>

⁶ Cette agence travaille à l'échelle européenne mais aussi mondiale, en collaboration avec de nombreuses ambassades françaises. Aujourd'hui devenue une société anonyme, propriété de l'Etat, elle regroupe trois pôles dédiés à l'intelligence économique, le pôle « Intelligence stratégique et diplomatie d'affaires », le pôle « Management et gestion du risque » ainsi que le pôle « Intelligence territoriale ». Ce dernier est principalement à destination des PME-PMI et tend à apporter des prestations spécialisées sur le territoire.

au vu des formations proposées. Un constat qui s'accompagne, à l'époque d'une absence totale de formation consacrée à l'intelligence économique au sein des grandes écoles, privées et publiques, en France. L'évidente hétérogénéité des pratiques est soulevée. De ce fait, le rapport préconise une **labellisation des meilleures pratiques**, encore manquante aujourd'hui.

Enfin un dernier chapitre renvoie à l'intelligence économique sur les territoires et à l'hétérogénéité des pratiques régionales à clarifier. Renforcer la lisibilité des politiques en faveur de l'emploi, de l'innovation ou encore du développement économique constitue un enjeu d'efficacité.

1)3

En France, des pouvoirs publics à l'individu : une problématique globale qui concerne l'ensemble des acteurs

En France, le modèle de l'intelligence économique est impulsé par les **POUVOIRS PUBLICS** mais tous les acteurs socio-économiques sont concernés, les entreprises, les administrations et les individus. Il s'inscrit dans une approche transversale qui recoupe plusieurs champs disciplinaires (sciences sociales, gestion, économie, juridique) nécessitant une mobilisation partagée de l'ensemble de ces acteurs.

Edith Cresson⁷, ministre des Affaires européennes en 1991 réunit un groupe de travail⁸ sur « L'intelligence économique et la stratégie des entreprises ». Ses travaux seront à l'initiative du rapport Martre.

C'est à cette même période qu'est créée l'Agence pour le développement de l'information technologique (Adit) qui a pour missions de contribuer à la mise en place d'une poli-

tique nationale et administrative sur l'intelligence économique et l'intelligence stratégique.

D'après les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude, le besoin d'une **gestion stratégique de l'information économique** devient prédominant pour les acteurs institutionnels, en tant qu'enjeu pour la compétitivité des territoires.

Propos d'un représentant de type « grande entreprise » :

« Je travaille avec de nombreuses instances, le milieu scientifique, administratif et tous les organismes institutionnels, le milieu industriel, les laboratoires de l'université de Rouen, les PME, les start-up, les entreprises mais aussi les lycées ou encore les créateurs de projets innovants. »

Les processus successifs de décentralisation et récemment la loi NOTRe, dotent les Régions d'un champ d'action très large en matière de développement économique. Les **collectivités** cherchent à favoriser le **développement stratégique du territoire** par la mise en œuvre de moyens coordonnés orientés vers l'intérêt commun.

L'ex Basse-Normandie, sous l'impulsion du préfet Rémy Pautrat, dans les années 1990, avait adopté un premier schéma régional de l'intelligence économique. La région fut l'une des premières à adopter ce type de mesures. En 1998, une convention pour le développement de l'intelligence économique et l'internationalisation des PME avait été déployée.

La Normandie est encore aujourd'hui une région très impliquée dans cette dynamique. Le premier **comité stratégique d'intelligence économique territoriale** s'est tenu le 4 juillet 2017 à la préfecture de Rouen, un premier pas pour rassembler les acteurs territoriaux autour de cette problématique.

Citation extraite du portail de l'Association des diplômés de l'école de guerre économique (AEGE)⁹ :

« L'appropriation et l'adaptation des outils et concepts de l'intelligence économique dans ses aspects défensifs (sécurité des systèmes d'information) et prospectifs (appréhension des mutations, veille, influence, optimisation financière, etc.), offrent aux élus locaux l'opportunité d'élaborer de nouvelles méthodes d'action à moindre coût, afin de relever les nouveaux défis qui s'imposent à eux. »¹⁰

L'**ENTREPRISE** est bien entendu l'acteur pivot de l'intelligence économique. Tous secteurs d'activité confondus, la question des « **bonnes pratiques** » (voir glossaire à la fin de l'étude) se pose pour les entreprises détentrices d'un savoir-faire particulier.

Les grandes et très grandes entreprises qui disposent de services juridiques ou informatiques dédiés, peuvent coordonner une veille renforcée, une protection active de leurs données et une bonne diffusion interne.

⁷ <http://www.cellie.fr/2012/02/22/edith-cresson-portrait-dune-visionnaire-de-lie/>

⁸ Ce groupe du travail a été constitué pour faire face au désarmement de la France en matière d'intelligence économique

⁹ <https://portail-ie.fr/>

¹⁰ <https://portail-ie.fr/resource/bibliographie/467/intelligence-economique-et-collectivites-territoriales>

Les types d'entreprises par taille

TYPE	TPE / MICRO ENTREPRISES	PME	ETI	GRANDES ENTREPRISES
EFFECTIFS	Moins de 10 personnes	Moins de 250 personnes	Moins de 5 000 personnes	Plus de 5 000 personnes

Toutefois, la sensibilisation des salariés à une « bonne hygiène informatique » (voir glossaire à la fin de l'étude), est une première étape qui n'est pas toujours intégrée dans les habitudes de travail. Le rôle de ces services consiste aussi dans l'incitation aux « bonnes pratiques » à travers la promotion et la mise en œuvre de processus et d'outils tels que les clauses de confidentialité, l'élaboration de règlements internes ou une hiérarchisation de l'accès aux données par exemple.

Les pôles de compétitivité¹¹, ou les associations de filières économiques, comme Normandie AéroEspace (NAE), jouent un rôle important dans l'accompagnement des entreprises sur les pratiques d'intelligence économique. Fédérateurs d'acteurs territoriaux intervenant dans la chaîne de valeur (entreprises, laboratoires de recherche, établissements de formation), ils sont au cœur d'un écosystème économique et informationnel qui leur donne la capacité à sensibiliser les entreprises.

Propos d'un représentant de Normandie AéroEspace (NAE) :

« Aujourd'hui nous comptons une majorité de PME, cela leur apporte un aspect normatif d'être encadré. Il existe un lien avec les grands industriels et les autres entreprises. Notre rôle est de les mettre en relation, d'accompagner les PME et d'assurer la pérennité accrue de leurs activités. Nous cherchons également à assurer la vérification de la viabilité économique, nous pouvons nous appuyer sur la DGSI aussi pour ça... »

Enfin les INDIVIDUS eux-mêmes sont concernés par le triptyque de l'intelligence économique et n'échappent

pas aux « bonnes pratiques » afin d'éviter les risques pour eux-mêmes ou pour la collectivité (usurpations d'identité, vols...). L'une de ces « bonnes pratiques » consiste par exemple à s'assurer de la destruction des papiers administratifs (fiches de paie, factures, relevés de banques) avant d'être jetés.

Le rôle de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil)¹² est important dans l'approche individuelle, en tant que garante de la protection des données à caractère personnel. Le Règlement général sur la protection des données (RGPD)¹³ qui entrera en application le 25 mai 2018 constituera un cadre juridique unifié pour l'ensemble des Etats membres de l'Union européenne. Il vise notamment à renforcer les droits des personnes, responsabiliser les acteurs traitant des données et à inciter à une coopération renforcée entre les autorités de protection des données.

Par ailleurs, de nombreux sites informationnels, notamment institutionnels, consacrés aux législations informent et sensibilisent les usagers sur leurs droits :

- Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi) : <https://www.ssi.gouv.fr/>

- Service de l'information stratégique et de la sécurité économiques (Sisse) : <https://www.entreprises.gouv.fr/information-strategique-sisse>

- Direccte Normandie : <http://normandie.direccte.gouv.fr/>

- Chambres de commerce et d'industrie (CCI) : <https://www.normandie.cci.fr/>

Propos d'un représentant institutionnel :

« A propos des bonnes pratiques, il n'existe pas de texte officiel en terme d'intelligence économique, il s'agit de rester dans un cadre légal, c'est primordial, il existe tout un ensemble de lois et de circulaires au sujet des droits individuels. Nous recommandons de se renseigner sur des sites officiels tels que Légifrance¹⁴... »

Ainsi, l'intelligence économique est une problématique relativement récente, née de l'évolution rapide ces dernières années des environnements de l'économie mondiale et de ses modélisations. En France particulièrement, elle fait l'objet d'une prise de conscience et d'une appropriation de la part des pouvoirs publics, dans une vision nationale de la question, qui se sont attachés à en conceptualiser l'activité et à impulser la mise en œuvre de bonnes pratiques en la matière.

¹¹ Associés aux pouvoirs publics, les pôles de compétitivité favorisent et soutiennent l'innovation, la recherche et le développement, et la croissance des entreprises

¹² La Cnil est une autorité administrative qui agit sous un régime indépendant en France conformément à la loi du 6 janvier 1978 (loi relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés). « Dans l'univers numérique, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) est le régulateur des données personnelles. Elle accompagne les professionnels dans leur mise en conformité et aide les particuliers à maîtriser leurs données personnelles et exercer leurs droits ». Informer, réguler, contrôler, protéger, anticiper et sanctionner sont les six domaines d'actions de la Cnil à l'échelle nationale mais aussi européenne. Adoptée en 1995 par l'Union européenne, une directive ayant pour finalité d'harmoniser la protection des individus en matière de protection des données personnelles parmi les 28 Etats membres a été revisitée en 2012 et devait s'appliquer en 2018.

¹³ <https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-sur-la-protection-des-donnees-ce-qui-change-pour-les-professionnels>

¹⁴ <https://www.legifrance.gouv.fr/>

PARTIE 2

Evolution et transformations dans les entreprises : quelles pratiques, quelles approches diversifiées, quels métiers pour l'intelligence économique ?

L'information s'est imposée au cours des transformations de l'environnement économique mondial et de l'évolution des technologies comme la matière première et le moteur de la compétition mondiale. Cette nouvelle donne a profondément marqué les organisations au sein des entreprises qui font dorénavant face à des défis nombreux en matière d'intelligence économique.

2).1

Du juridique à la gestion du risque

Depuis environ trois décennies, le contexte économique mondial s'est largement transformé avec notamment l'intensification de la compétition et des échanges, la disparition du monde bipolaire et le rattrapage des pays émergents, des géopolitiques mouvantes, l'ouverture des données publiques, l'émergence de l'ère numérique, la promotion de l'innovation et de l'open innovation ou encore l'intensification des investissements étrangers. A cela peut s'ajouter des événements de portée mondiale qui ont eu des impacts considérables sur la manière de gérer les relations internationales (attentats du 11 septembre 2001 aux Etats-Unis). Ce contexte impose dorénavant de définir les règles d'accès aux données et de mettre en place des **procédés de sécurisation**

efficaces des systèmes d'information. Les informations qui sont amenées à circuler peuvent représenter un risque si elles ne sont pas suffisamment contrôlées.

Par ailleurs, les entreprises qui ont vocation à étendre leur activité sur le marché mondial sont confrontées à la difficulté de composer avec les **législations** de chaque pays. La maîtrise des réglementations nationales constitue donc un enjeu pour le développement des entreprises à l'international. **L'apport juridique**, couplé à la prise en compte du risque, devient ainsi un point primordial à maîtriser en matière d'intelligence économique, via les ressources internes de l'entreprise, les fédérations professionnelles, les pôles de compétitivité ou encore les dispositifs gouvernementaux (cf. site Légifrance).

La notion de **compliance** ou conformité à la norme fait son apparition dans la première moitié des années 2000 et devient centrale dans les problématiques de développement économique. Il s'agit pour les entreprises de s'adapter parfaitement aux législations des pays qu'elles investissent économiquement, donc de les connaître précisément. En effet, dans un contexte extrêmement concurrentiel où le droit constitue souvent une arme de protection et de prédation sur le plan économique, la non-conformité



est un élément majeur d'atteinte à la réputation des entreprises. Les entreprises qui dans des affaires récentes n'ont pas respecté les normes et législations (Technip, BNP, Société Générale, Volkswagen) ont toutes connu des déboires en matière de business.

Il n'existe pas de texte officiel énonçant les « bonnes pratiques » de l'intelligence économique comme pourrait le faire un code déontologique par exemple. En revanche, des textes très spécialisés régissent les pratiques en matière de sécurisation et de protection.

La loi Sapin II, adoptée en 2016 relative à la transparence, la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique¹⁵ met en œuvre un ensemble de dispositions à usage des entreprises et particulièrement les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les petites et moyennes entreprises (PME) qui ne sont pas encore suffisamment conscientes des enjeux liés au commerce international ou manquent de stratégie et d'expertise sur la prévention des risques et de la corruption. Cette loi instaure une obligation de prévention et de détection des risques de corruption : code de conduite à intégrer au règlement intérieur, procédure de lancement d'alerte, cartographie des risques, vérification de l'intégrité des partenaires, mise en œuvre de procédures de contrôles comptables.

L'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) assure l'accompagnement des opérateurs d'importance vitale (OIV) privés et publics pour la sécurisation de leurs systèmes d'informations jugés sensibles et vitaux pour la nation. La cybersécurité des OIV s'intègre dans le dispositif interministériel de sécurité des activités d'importance vitale (SAIV) inscrit dans le code de la Défense¹⁶. Ces activités sont réparties par secteurs d'activité rattachés à un ministère

coordonnateur. Interlocuteur privilégié pour l'ensemble des enjeux « métier », le ministère est chargé d'apporter son expertise sur le secteur d'activité dont il a la charge.

Pour faire face aux nouvelles menaces cyber, l'article 22 de la loi de programmation militaire (loi n° 2013-1168 du 18 décembre 2013), qui fait suite aux préconisations du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale de 2013 rajoute une pierre à l'édifice en imposant aux OIV le renforcement de la sécurité des systèmes d'information critiques qu'ils exploitent : les systèmes d'information d'importance vitale (SIIV).

Cette sécurisation passe notamment par l'application d'un certain nombre de règles de sécurité. La France est le premier pays à utiliser la réglementation pour la mise en place d'un dispositif efficace et obligatoire de cybersécurité de ces infrastructures critiques. La Commission européenne a adopté en 2016 un projet de règlement européen qui entrera en vigueur en 2018 dans l'ensemble des pays membres.

Propos d'un représentant institutionnel :

« J'appelle "information blanche" ce qui représente le champ légal, où transitent des flux entrants et sortants d'information qu'il faut savoir protéger et maîtriser... »...

« Je suis en lien avec l'intelligence économique depuis 1995 et à moins que j'aie des carences, je n'ai pas souvenir que nous nous soyons appuyés sur des textes réglementaires depuis. Certains sont très portés sur la propriété intellectuelle ou la sécurité des données mais un texte plus global, sur l'intelligence économique, non. Il y a eu des impulsions après les rapports Martre et Carayon... »

Enfin, la question du juridique est posée également dans le champ des nouvelles technologies. Celles-ci occupent une place centrale dans notre société et constituent parfois une révolution des pratiques pour les entreprises qui s'équipent de plus en plus. Si l'apport des nouvelles technologies contribue souvent à l'optimisation des process, il n'en crée pas moins l'apparition de « territoires » juridiques nouveaux qui sont à clarifier. Par exemple, le développement des imprimantes 3D fait naître une série d'interrogations sur la propriété intellectuelle. Par ailleurs, l'avènement et le développement des voitures autonomes posent la question de la responsabilité en cas d'accident.



Vers une nouvelle gestion de l'information : les nouvelles pratiques autour du big data

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. La logique de marché qui préside à la mondialisation actuelle s'accompagne d'une exigence renforcée de transparence qui mène à une ouverture et un partage généralisé des données publiques et parfois de données privées d'intérêt général.

L'ère numérique

« 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. »¹⁷

¹⁵ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000033558528&categorieLien=id>

¹⁶ <http://www.ssi.gouv.fr/entreprise/protection-des-oiv/protection-des-oiv-en-france/>

¹⁷ Source : Intelligence économique : références et notions clés, Délégation interministérielle à l'intelligence économique, juin 2015

La dématérialisation consiste à remplacer, dans une organisation, les supports d'informations matériels par des fichiers informatisés. Ces nouvelles pratiques permises par la technologie répondent à des objectifs de compétitivité et d'efficacité et s'inscrivent dans des préoccupations environnementales (réduction de la consommation d'énergie). La gestion électronique des données constitue un élément majeur d'évolution et de transformation des pratiques et des organisations dans les entreprises, avec un impact important sur les processus de travail (organisation des temps collectifs, travail à distance...), le contenu des métiers et bien entendu le partage, la gestion de l'information et finalement la prise de décision.

Le numérique se traduit également dans le développement du cloud computing, « l'informatique dans les nuages ». La sauvegarde des données ne se fait plus sur des équipements physiques et locaux (disques durs) mais sur des serveurs distants sécurisés. L'usage du cloud se développe rapidement dans les entreprises et l'on parle de plus en plus de **big data** (données massives) dont l'hébergement se fait « hors sol ».

La numérisation des données facilite les échanges entre les utilisateurs mais engendre **de nombreux risques** : « perte de contrôle », utilisation à des fins de surveillance, spoliation. Il faut savoir que les données gérées par les data centers américains sont accessibles aux autorités américaines, même si ces derniers sont implantés en dehors du territoire américain.

Par ailleurs, **la dimension juridique** est de nouveau primordiale. En effet, à l'ère de l'open data où les données et leur analyse constituent une nouvelle valeur économique, la question de leur appartenance n'est pas tranchée.

Vers de nouvelles pratiques managériales

L'organisation du travail subit elle aussi de profonds changements et tend vers l'expérimentation de nouveaux modes de management. Le mode de management classique, dit vertical, laisse petit à petit la place à des **logiques plus collaboratives, fondées sur les compétences et le projet** : réduction des hiérarchies verticales de statut, dynamiques participatives, modes projets, révolution des circuits d'information et de prise de décision.

Propos d'un représentant d'une entreprise de type PME, moins de 250 personnes :

« Il n'y a pas de manager qui porte l'entreprise mais plutôt l'ensemble des collaborateurs. »

Au bout de cette logique, l'entreprise libérée est une forme de management théorisée aux Etats-Unis il y a cinquante ans, et est apparue en France dans les années 1980. C'est une fondation qui pour la première fois a adopté un management sans hiérarchie. Le modèle s'est depuis diffusé dans de nombreuses entreprises de toutes tailles. Dans ce type d'organisation qui privilégie la responsabilisation des individus, les décisions sont prises horizontalement par les membres de l'en-

treprise qui accèdent à la plupart des informations utiles, même stratégiques (chiffre d'affaires, masse salariale...).

Le modèle pyramidal et hiérarchisé peut se révéler inadéquat en temps de crise. Les modèles plus collaboratifs seraient source d'implication et d'initiatives, favorisant souplesse et réactivité, caractéristiques de la capacité à affronter un contexte difficile et incertain. Par ailleurs, les salariés y voient la perspective d'une reconnaissance professionnelle.

Si le partage de l'information et de la décision renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise et peut contribuer à améliorer sa performance, ces nouveaux modèles portent en eux **l'enjeu de la maîtrise, du contrôle et de la sécurisation** de cette information, impactant la plupart **des métiers qui existent déjà** dans l'entreprise (services juridiques, de recherche et développement, de documentation, etc.) Les risques y sont ainsi probablement démultipliés, rendant encore plus nécessaire **la formation des salariés** à l'intelligence économique et leur adhésion (prise de conscience) aux principes de protection des données propres à l'entreprise.



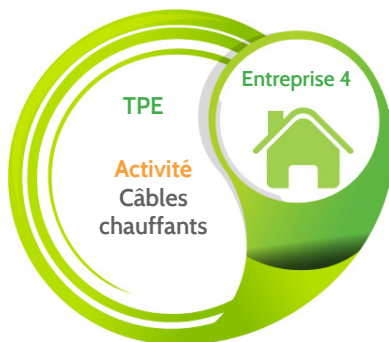
2) 3

Des pratiques d'intelligence économique variées dans les entreprises

La mise en place de dispositifs structurés d'intelligence économique au sein d'une entreprise relève de plusieurs paramètres. Outre la « volonté de faire », ce sont également des questions de degré d'information sur le sujet, de moyens financiers, d'effectifs ou encore de temps à y consacrer dont il est question. L'appropriation des méthodes d'intelligence économique se fait principalement à partir de comportements de « bon sens » et de **normes comportementales empiriques** au sein de la plupart des entreprises rencontrées.

Des grandes disparités ont été constatées d'une entreprise à l'autre et les trois volets de l'intelligence économique ne sont pas investis avec le même engagement, la veille et la protection étant davantage mobilisés que l'influence. L'intelligence économique se met en œuvre à partir d'une **adaptation spontanée** et non formalisée de gestion de l'information.

Les quatorze entreprises rencontrées ont été catégorisées selon leurs tailles et leurs secteurs d'activités.





Les entreprises n'ont pas toutes le même rapport aux problématiques de l'intelligence économique. Selon l'enquête que nous avons menée, nous relevons trois types de comportements :

1. Les entreprises possédant des procédures identifiées et reconnues en intelligence économique.
2. Les entreprises sensibles à ces thématiques.
3. Les entreprises où l'intelligence économique n'est pas perçue comme un point central, voire méconnue.

Les entreprises possédant des procédures identifiées et reconnues en intelligence économique

Les entreprises appartenant à cette catégorie sont, en majorité, de grandes tailles et relèvent pour la plupart de secteurs d'activité « sensibles » tels que l'aérospatial et la Défense, ou aux entreprises qui possèdent des technologies innovantes. Ces entreprises possèdent généralement un pôle ou service dédié à l'intelligence économique axé davantage sur le volet protection, via le dépôt de brevets et l'action de services informatiques renforcés pour déceler et contrer toutes formes d'attaques potentielles. Elles nouent des relations commerciales avec d'autres pays, notamment les Etats-Unis, et sont par ailleurs soumises à des clauses de confidentialité ou des protocoles particuliers.

Propos d'un représentant d'entreprise de type « grande entreprise », plus de 5 000 personnes :

« C'est compliqué de travailler avec d'autres pays, notamment les Américains où tout est très restreint. On a plutôt intérêt à se renseigner sur leurs législations. Il en va de même pour les étudiants qui viennent de l'étranger : on ne sait pas quelles sont leurs intentions au fond, si c'est juste pour un stage ou si c'est une entreprise qui les envoie pour savoir ce que l'on fait. On

a une équipe qui réalise de la veille sur les législations ; ça nous sert bien pour savoir où on met les pieds... »

Une personne référente (directeur de l'innovation) est souvent identifiée sur les volets « veille » et « influence ». Le volet « sécurité » est rattaché au système qualité hygiène, sécurité, environnement (QHSE) et aux métiers de risk manager et de responsable sécurité. La diffusion de l'information se fait donc de manière organisée et hiérarchisée auprès des personnels et l'accès en est défini. Une sensibilisation aux « bonnes pratiques » pour l'ensemble des salariés peut être mise en œuvre.

L'une des entreprises rencontrées a mis en place un système de « causeries » permettant au chef d'entreprise de sensibiliser l'ensemble des membres à des thématiques telles que la cybercriminalité.

La notion de « bon sens » est fréquemment évoquée par les dirigeants de ces entreprises. Il leur apparaît primordial de diffuser les « bonnes pratiques » à l'ensemble du personnel et pas seulement aux responsables hiérarchiques dans une logique de sensibilisation collective.

La **veille stratégique** est une donnée clé pour la pérennisation des activités. Il s'agit de maintenir un bon niveau d'information sur les stratégies des concurrents mais également d'anticiper les tendances qui structurent un marché, voire de découvrir d'autres pratiques professionnelles. La veille passe par des dispositifs courants mais également par la participation à des événements tels que des salons qui sont l'occasion de constater les avancées et les projets des concurrents.

Outre le cas de ces grandes entreprises, certaines PME apparaissent très avancées dans les problématiques de l'intelligence économique. Celles

qui innovent intègrent dans leur activité les technologies du futur et font preuve d'une grande réactivité. Une PME rencontrée a créé une borne numérique dédiée au référencement des flux entrants et sortants. Tout comme les grandes entreprises, cette PME véhicule l'information, de manière hiérarchisée parmi le personnel. Elle crée également des logiciels d'accès à l'information à usage des responsables hiérarchiques afin de diffuser au mieux l'information, de l'analyser et de l'exploiter tout en mobilisant les équipes.

Les entreprises sensibles à la thématique

Cette catégorie d'entreprises véhicule des « bonnes pratiques » sans nécessairement établir de liens formalisés avec les problématiques de l'intelligence économique.

Des pratiques qui paraissent évidentes mais qui ne sont pas toujours considérées à leur juste mesure : prêter attention à son environnement et adapter son comportement lors de déplacements (avoir un filtre sur son ordinateur ou une clé USB cryptée) par exemple. Si les risques encourus sont connus, la prise de conscience de la nécessité d'adapter ses pratiques, en premier lieu une bonne « hygiène informatique », n'est pas toujours suivie d'effets.

Ce processus s'apparente à une **acculturation induite**. Il s'agit pour les acteurs de se saisir d'une problématique à laquelle ils peuvent être sensibles sans forcément en maîtriser les enjeux. Lors des entretiens menés, le volet « sécurité » de l'intelligence économique était spontanément abordé. Or la diffusion de l'information et la veille sont, au même titre, des leviers primordiaux de pérennité des entreprises. Si la veille concurrentielle est fréquente dans les entreprises, il semble que la question de l'analyse des contenus

et de leur traduction en information stratégique soit encore peu maîtrisée faute de méthode.

Propos d'un représentant d'entreprise de type grande entreprise, plus de 5 000 personnes :

« Moi j'appelle ces informations les "bijoux de famille", dans le sens que l'on protège ce qui doit être protégé. Il faut hiérarchiser ces informations pour leur donner du sens, classifier pour ne pas en surfaire. Si vous verrouillez tout, d'une part vous n'allez pas aller loin, d'une autre on ne peut plus rien faire des informations. C'est une grosse difficulté pour les entreprises de nos jours, face à des petites entreprises qui n'ont pas le même protocole que nous. Comment collabore-t-on ? Cela demande de la formation... »

Concernant le volet de la sécurité, des audits sur les systèmes d'information et les systèmes informatiques sont de

J'ai fait installer un deuxième réseau avec un pare-feu, au moins là c'est plus sécuritaire... »

Un chef d'entreprise rencontré explique avoir un « niveau de protection relatif » et disposer d'outils tels que le brevet pour protéger son savoir-faire. Le risque peut venir de l'extérieur, c'est pour cela qu'il s'évertue à conserver les mêmes collaborateurs pour éviter les fuites d'informations importantes à propos de son activité.

Propos d'un représentant d'entreprise de type TPE, moins de 10 personnes :

« Vous savez, travailler avec des commerciaux et des collaborateurs c'est plutôt risqué. Ils voient tout, ils savent ce qui se passe chez la concurrence, ils se parlent entre eux. Parfois ils ne font pas forcément attention d'ailleurs, c'est une manière d'aller à la pêche aux infos... »



plus en plus courants dans les entreprises.

Néanmoins, il arrive que de simples caméras de sécurité ou un interphone puissent être des portes d'accès aux malveillances, puisqu'ils sont directement reliés aux systèmes informatiques de l'entreprise.

Propos d'un représentant d'entreprise de type TPE, moins de 10 personnes :
« Quand j'ai fait installer tout un dispositif physique, caméras et portail électrique par exemple, je ne pensais pas que ça pouvait être risqué. En fait ces objets sont reliés au réseau de l'entreprise, si un collègue ne m'en avait pas parlé je n'y aurais même pas pensé.

Les entreprises où l'intelligence économique n'est pas perçue comme un point central, voire méconnue

Les très petites entreprises (TPE) sont les principales concernées par ces comportements ou manière d'appréhender la question de l'information stratégique. Plusieurs d'entre elles déclarent déjà connaître les « bonnes pratiques » et ne manifestent pas d'intérêt pour davantage de sensibilisation.

Le manque de temps et de moyens peut également être à l'origine d'une certaine « distance » avec les pratiques

de l'intelligence économique. Toutefois, si les entreprises peuvent se sentir peu concernées, elles sont rarement ignorantes des risques inhérents à la diffusion de l'information.

2) .4

Approche défensive / approche offensive

Quoi qu'il en soit, nous avons constaté un certain isolement des dirigeants des très petites entreprises face aux problématiques de l'intelligence économique, ne sachant pas exactement à qui faire appel. Bien qu'ils éprouvent les mêmes besoins que les grandes entreprises, ils ne disposent pas des mêmes outils et leur vision de l'intelligence économique est reléguée derrière le devoir de se consacrer à la production et au fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Propos d'un représentant d'un pôle de compétitivité :

« Nous, on travaille avec beaucoup de PME. Quand on leur parle de l'intelligence économique, les chefs d'entreprise nous répondent qu'ils n'ont pas le temps ou qu'ils savent déjà. On essaye de les sensibiliser, de les mettre en garde notamment autour des clauses de confidentialité. Quand on fait des salons, on en profite pour faire des mini-formations et on arrive à capter leur attention... »

Propos d'un représentant d'entreprise de type TPE, moins de 10 personnes :

« Je sais bien, la box me sert à avoir un réseau dans l'entreprise, c'est pratique, mais n'est pas protégé. Elle peut être infiltrée à tout moment mais je ne peux pas y faire grand-chose. Installer un réseau interne serait la solution mais je n'ai ni le temps ni l'argent... »

Des entretiens réalisés ressort que les dirigeants rencontrés adoptent pour une large part une attitude surtout défensive face aux problématiques de l'intelligence économique. Il est question de connaître les risques matériels et immatériels et de les anticiper, dans une logique de protection. L'approche offensive (volets « influence » et « veille ») apparaît donc sous-utilisée par les acteurs économiques.

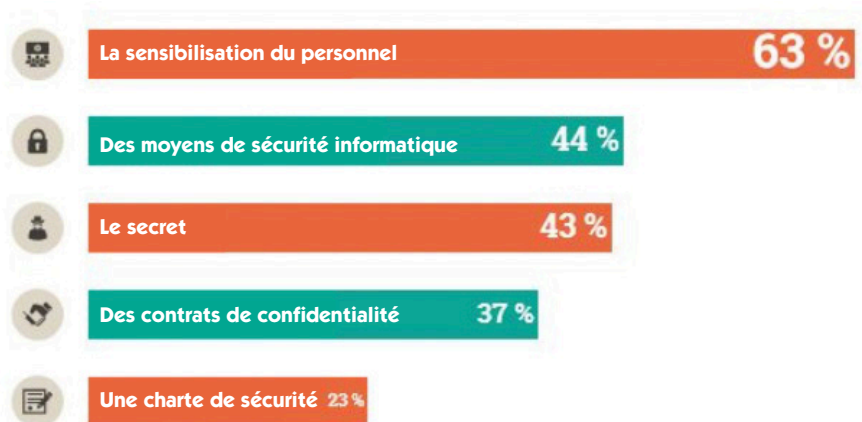
Propos d'un représentant institutionnel :

« La sécurité économique, on n'a pas de mal à la faire passer, la veille et l'influence c'est une perte de temps pour eux. Même dans les structures où il y a de la recherche et de la R&D, la logique de veille est un peu présente mais pas tant que ça. On découvre des sociétés qui se lancent dans du développement de produits sans même avoir vérifié qu'il n'y a pas d'antériorité intellectuelle, qu'il n'y a pas de précédent sur le marché. Lorsqu'ils ont une idée, ils se lancent dedans, sans se poser de questions... »

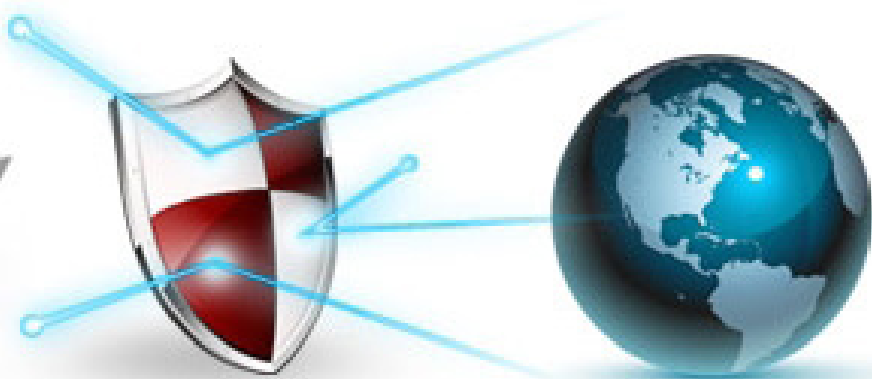
Comme l'indique le schéma produit par la CCI Normandie¹⁸ ci-dessous, il existe différents moyens défensifs de protection de l'activité d'une entreprise :

Les principaux moyens de protection de l'information

Source : Enquête sur les pratiques de veille et d'intelligence économique dans les entreprises normandes selon une méthodologie de la CCI Bretagne (2015) - Réalisation : CCI Normandie



¹⁸ Pratiques de veille et d'intelligence économique », CCI Observatoires Normandie, n°8, mars 2016



Pour l'ensemble des entreprises rencontrées, le service informatique constitue un service expert en « hygiène informatique » et la réponse la plus adaptée en cas d'alerte (ex. cyberattaque). Toutefois, toutes les entreprises, selon leurs tailles, ne disposent pas toujours d'un service informatique dédié. Quelques-unes partagent des services informatiques distants, via un prestataire spécialisé.

Parmi celles qui n'en disposent pas, certaines utilisent une box d'accès Internet et méconnaissent les risques ou du moins les minimisent. Une box est en effet facile d'accès et devient une porte ouverte aux données de l'entreprise. La sensibilisation aux risques informatiques est une première approche accessible aux entreprises.

La diffusion de l'information au sein des entreprises peut prendre des formes diverses. Un règlement intérieur, par exemple, contient les règles normatives régissant les pratiques des personnels. Un journal d'entreprise diffusé régulièrement permet de mobiliser les salariés mais ne mentionne pas d'informations purement stratégiques de l'entreprise.

Plusieurs entreprises déclarent hiérarchiser les informations qu'elles diffusent à leurs salariés par des procédures de classification et d'accès à la documentation. L'enjeu, comme l'explique un des enquêtés est de savoir identifier l'information sensible, c'est-à-dire ne pas chercher à **surprotéger** ou à protéger ce qui ne le nécessite pas, ce qui serait contre-productif.

Il importe également de savoir définir le rôle des collaborateurs, entre les « détenteurs » de l'information et les « décideurs », et la **responsabilité** de chacun d'eux dans la remontée et la diffusion de cette information.

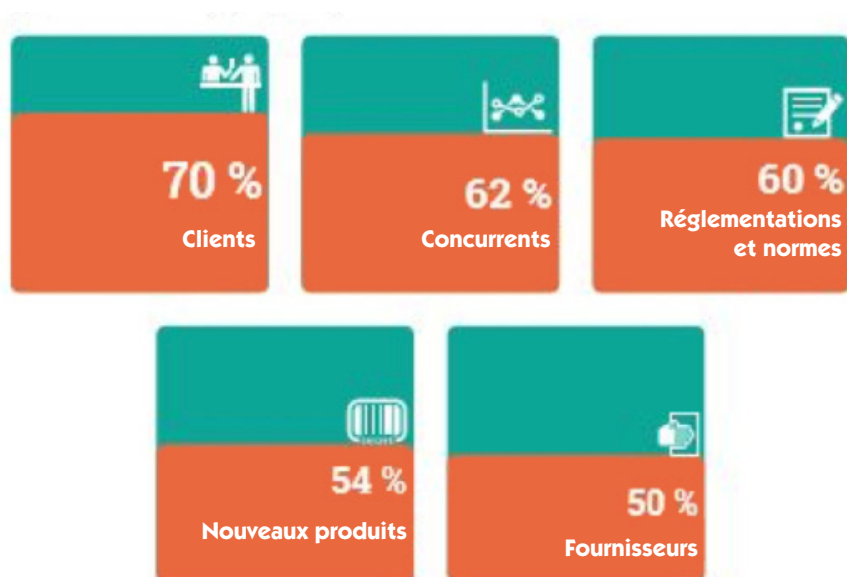
Les volets de **veille, d'analyse de l'information et d'influence**, qualifiés d'approche **offensive** de l'intelligence économique, apparaissent à l'opposé nettement moins appropriées par les entreprises. Si celles-ci pratiquent assez facilement la veille concurrentielle, elles sont moins investies sur les champs des autres veilles (juridique, normative, règlementaire, sociétale, marché, technologique...) et de l'influence **stratégique**, consistant à rechercher et diffuser des informations ciblées possédant un intérêt pour la compétitivité, le développement et la pérennité de l'entreprise. Les entreprises savent se situer par rapport à la concurrence et parfois s'adapter mais ne savent pas toujours anticiper le marché.

Comme l'indique le schéma ci-dessous¹⁹, les sources d'informations sont variées et passent majoritairement par des voies informelles.



Les informations les plus recherchées

Source : Enquête sur les pratiques de veille et d'intelligence économique dans les entreprises normandes selon une méthodologie de la CCI Bretagne (2015) - Réalisation : CCI Normandie



¹⁹ Pratiques de veille et d'intelligence économique », CCI Observatoires Normandie, n°8, mars 2016

Diffuser et informer, une approche plus offensive impulsée par les acteurs institutionnels

A l'inverse, les entretiens menés avec les représentants institutionnels lors de la phase exploratoire ont montré l'intérêt et l'importance accordés aux aspects offensifs de l'intelligence économique. Pour eux, les volets de veille et d'influence sont les garants de la pérennité des entreprises et doivent être davantage investis et développés.

La veille stratégique et concurrentielle, la recherche, l'analyse et au final la diffusion de l'information requièrent des compétences spécifiques qui font souvent défaut dans les entreprises mais qui peuvent être acquises avec l'appui du dispositif de formation continue pour l'acquisition de méthodes.

La chaîne d'acteurs institutionnels et économiques mobilisées dans une perspective de réseau peut contribuer à promouvoir l'acculturation autour de l'anticipation et de la diffusion.

Dans ce sens, fédérer les acteurs entre eux permet de cheminer de concert plutôt que de travailler de manière individuelle. Le comité stratégique d'intelligence économique normand qui s'est tenu le 4 juillet 2017 entre donc dans cette dynamique de réseau.

Collaborer entre entreprises

Les entretiens menés ont révélé également une demande de partage de pratiques et de connaissances en matière d'intelligence économique entre entreprises d'un même territoire. La construction de liens opérationnels avec ses pairs apparaît comme un élément de « professionnalisation » et de connaissances mutuelles.

Par ailleurs, les dirigeants ont exprimé un réel besoin d'accompagnement

dans la mise en œuvre des « bonnes pratiques » de l'intelligence économique.

A titre d'illustration, l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) a créé les « talents INPI ». Il s'agit de rencontres inter-entreprises, de tous secteurs confondus au cours desquelles les salariés toutes fonctions confondues se rencontrent pour partager autour d'un même sujet qui les anime. Ces rencontres sont l'occasion de lever les représentations souvent erronées (« nébuleuse », « usine à gaz ») véhiculées sur l'intelligence économique.

Propos d'un représentant d'entreprise de type grande entreprise, plus de 5 000 personnes :

« Je pense qu'en termes d'intelligence économique, il faudrait faire preuve de davantage de proximité. C'est une pratique sur le long terme où les gros groupes prennent de plus en plus de risques. Il n'y a pas assez de contrôle et on ne le partage pas avec d'autres, on ne trouve jamais le bon interlocuteur pour partager nos expériences et nos questions.

Quand on va à des salons ou des événements, ça reste des thèmes abordés de manière transversale, tout le monde ne le reçoit pas de la même façon. Et puis ces endroits sont avant tout pour le démarchage commercial. Ce sont de grosses rencontres. Quelle évaluation fait-on des résultats ? Il n'y a pas beaucoup d'effets sur les individus.

Ce qui pourrait être une solution, ce sont les petits comités pour mettre en avant les besoins opérationnels des entrepreneurs, un dispositif local. Je l'ai fait avec l'INPI qui sensibilise et oriente. C'est utile, notamment pour les TPE et les PME qui n'ont pas de service juridique. Ça se fait un peu en Normandie, une cellule INPI a été mise en place, une sorte de speed dating de 10/15 minutes où on retrouve un panel d'acteurs, ce que j'appelle des détenteurs, dans les entreprises

pour identifier les besoins, et des personnes qui viennent avec des sujets opérationnels.

Bien sûr ils se parlent avec des accords de confidentialité, ils signent des clauses dès l'entrée. Je dis ça parce que je suis un ancien conseiller sur le sujet donc je connais bien et je pense que c'est un réel besoin des entreprises... »

2)5

Métiers, compétences et fonctions

Les entretiens réalisés ont montré que les métiers dédiés à l'intelligence économique sont rares ou émergents. En revanche, les pratiques de l'intelligence économique recourent à un ensemble d'activités, de savoirs et de compétences spécifiques.

Peu de métiers dédiés mais une approche transversale par les compétences

L'analyse de l'information constitue à ce titre une ressource essentielle qui dépasse la seule activité de collecte de l'information et lui en donne sa valeur. Force est de constater qu'elle est souvent sous-estimée dans les entreprises. Les métiers d'analyste de données et dans son prolongement pour ce qui relève des données massives de data scientist ou data analyst tendent à se développer et à se spécialiser de plus en plus dans des champs techniques. L'analyse de données ne peut être endossée par les seuls chefs d'entreprise sans formation préalable, car elle constitue une fonction à part entière, prenant toute sa place au cœur de l'entreprise lorsque celle-ci se dote d'un dispositif d'intelligence économique.

La collecte, la diffusion et l'analyse des informations relèvent également d'une

responsabilité et d'une **compétence collective** dans les organisations et interpelle ainsi les compétences de chaque salarié.

Le métier de **veilleur(se) stratégique** qui consiste à mener un travail de recherche, réaliser des diagnostics ou analyser les besoins de l'entreprise, est également un métier d'expertise.

Les métiers qui se déploient autour de la **dimension juridique** sont amenés de plus en plus à occuper une place prépondérante dans l'entreprise. La fonction juridique devient une fonction stratégique eu égard notamment à la demande croissante d'être compliant (cf. section 1.2) et les avantages compétitifs de demain reposeront assurément sur ce terrain. Les métiers de **responsable sûreté industrielle**, de **risk and security manager** ou encore de **gestionnaire des risques** s'emploient à mettre en œuvre les procédures visant à réduire l'impact financier de tous les événements aléatoires qui pourraient survenir et garantir la **sûreté juridique et financière** de l'entreprise. Ils interviennent auprès de la direction générale sur la meilleure façon de gérer les risques fortuits (accident, incendie, vol...) et les dangers liés à des décisions stratégiques (lancement d'un produit, programme d'investissement...). Ils jouent un rôle de prévention. Par exemple, en prescrivant l'installation d'un système de protection pour lutter contre le piratage informatique ou l'ajout d'une clause sur un contrat commercial pour éviter une éventuelle contestation d'ordre juridique.

Mais la sécurité des données sensibles ne relève pas que de ces spécialistes. Les **standardistes**, **hôtesse(s) d'accueil**, **assistant(e)s de direction** jouent également un rôle très important, notamment par le filtrage des appels ou des visiteurs et de la nature des informations susceptibles d'être divulguées.



Ces professions sont au cœur des échanges d'informations, entrantes autant que sortantes.

Enfin, dans le cadre de la mise en œuvre en 2018 du Règlement général de protection des données (RGPD) à l'échelle européenne, celui-ci stipule pour les entreprises amenées à effectuer des traitements de données personnelles, l'obligation de la désignation d'un **délégué à la protection des données** (data protection officer) dans certaines conditions.

Outre ces quelques métiers bien identifiés, l'intelligence économique se structure autour de quelques **domaines ou fonctions clés** au cœur de l'écosystème de l'entreprise dans un contexte de très fortes évolutions liées notamment à la dématérialisation et la numérisation de l'information :

- **Stratégie** pour les activités de recherche, d'études et de développement
- **Audit et conseil** : les consultants, souvent impliqués dans le management stratégique de l'entreprise, et sont amenés à analyser des données stratégiques
- **Techniques et outils** pour les activités informatiques et tout ce qui a trait à l'Internet
- **Pédagogie** pour ce qui concerne les actions de formation

- **Documentation**, documentaliste, veilleur
- **Protection** qui concerne bien entendu les activités informatiques mais aussi toutes les fonctions de l'entreprise liées à l'entrée et à la sortie des informations (accueil, standard, fonctions administratives support...)
- **Communication**
- **Juridique**
- **Lobbying** pour le volet « influence »
- **Finance**, les données financières comptent parmi les plus sensibles
- **Commercial marketing**, notamment les commerciaux, fréquemment en déplacement à l'extérieur de l'entreprise et en contact avec des clients et/ou parfois concurrents
- **Gestion des ressources humaines** (GRH) pour la capacité à mobiliser le personnel autour d'actions de sensibilisation et de formation.

Quoi qu'il en soit, la maîtrise de l'intelligence économique implique de s'appropriier des connaissances variées et complexes mais indispensables à la compréhension de ses enjeux :

- comprendre l'environnement économique de la mondialisation (contexte, acteurs), les nouvelles logiques de concurrence (hyper concurrence, libéralisation des échanges émergence de groupes multinationaux puissants), la réalité de l'interdépendance de la

compétition, l'accès aux ressources naturelles et énergétiques, les nouvelles règles de gouvernance mondiale ;

- comprendre la « coopétition ». La « coopétition » ou « co-opétition » (coopetition ou co-opetition en anglais) est un néologisme forgé par les auteurs et visant à décrire le concept de compétition coopérative. « Coopétition » est fabriqué à partir des mots coopération et concurrence ;

- connaître les grandes lignes des dispositifs publics nationaux d'intelligence économique et des politiques équivalentes ;

- appréhender les liens entre Etats et entreprises ;

- comprendre et maîtriser les nouveaux risques (comme ceux liés à la compliance), les lieux et moyens de nouvelles opportunités ;

- maîtriser les enjeux économiques, commerciaux, de sécurité et de sou-

veraineté liés au numérique (gouvernance de l'Internet, accès au web, statut des données, enjeux juridiques et fiscaux, ouverture des données publiques, cybersécurité, réseaux sociaux) ;

- connaître les nouveaux modes de contrôle juridique de l'économie²⁰.

Tableau des principaux besoins exprimés par les experts et entreprises rencontrés

DOMAINES	METIERS	BESOINS	COMPETENCES	PRECONISATIONS
STRATEGIE	Recherche et développement	Moyens / outils à développer Financements	Veille Normes	Encadrer les entreprises qui ont besoin de renforcer ce domaine
AUDIT ET CONSEIL	Consultants et managers	Label / liste	Accompagnement des entreprises	Mettre en place une labellisation Visibilité
PROTECTION	Informaticiens Standardistes Métiers de l'accueil Agents de sécurité et de gardiennage Assistant(e)s de direction	Formation pour les PME ou TPE	Filtrage des données	Former aux bonnes pratiques sur l'information stratégique
GRH	RH	Diffusion d'ensemble dans l'entreprise	Mobilisation du personnel	Hiérarchisation des données diffusables dans l'entreprise Sensibilisation

Environ 4 % des emplois susceptibles d'être concernés par la mise en œuvre et les pratiques de l'intelligence économique en Normandie.

Si les professions exclusivement dédiées à l'intelligence économique sont rares, un certain nombre peuvent être théoriquement considérées comme étant concernées par les problématiques de l'intelligence économique, c'est-à-dire qu'elles contribuent de près (cœur) ou de loin (périphérique) à la mise en œuvre des pratiques, des méthodes et des processus. En Normandie au recensement de la population de 2013, le nombre d'actifs en emploi occupant une profession associée à l'intelligence économique est estimé à environ 100 000 individus, se répartissant à part égale entre les professions « cœur » et les professions « périphériques ».

Ce sont les professions du domaine de la **stratégie** qui comptent le plus grand nombre d'emplois avec 39 552 actifs en emploi estimés, dont 13 924 relevant des professions « cœur », soit 35,2 %.

Ils sont suivis par les emplois du domaine des **ressources humaines** : 20 917 actifs en emploi dont 17 845 relevant des professions « cœur ». Ceci en fait le domaine le plus représenté pour les professions théoriquement concernées par l'intelligence économique.

Le troisième domaine représenté est constitué des professions du domaine commercial **marketing** avec près de 10 000 actifs en emploi dont les trois quarts sur des professions « cœur ».

Le domaine de la **pédagogie** est plus important en nombre que le précédent (plus de 13 000 actifs en emploi) mais probablement très largement surreprésenté dans cet exercice d'estimation.

Les métiers du **juridique** quant à eux emploient environ 4 000 personnes, dont 1 000 dans les métiers « cœur ».

Précaution : cette estimation ne constitue en aucun cas un décompte précis et est à considérer avant tout dans une approche quantitative indicative.

²⁰ Délégation interministérielle à l'intelligence économique, juin 2015

Les professions de l'intelligence économique en Normandie

Estimation du nombre d'actifs en emploi (compte tenu de la nature des professions repérées ; ne constitue en aucun cas un décompte précis : à considérer comme une approche quantitative)

Source : Recensement de la population 2013 (données 2011 à 2015), traitement Carif-Oref de Normandie

DOMAINES	PROFESSIONS	NB D'ACTIFS	NB ACTIFS PROFESSIONS «CŒUR»	NB ACTIFS PROFESSIONS «PÉRI-PHÉRIQUES»
STRATEGIE	Dessinateurs en construction mécanique et travail des métaux	2 032		
	Dessinateurs en électricité, électromécanique et électronique	427		
	Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en mécanique et travail des métaux	2 214		
	Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en électricité, électronique	1 624		
	Ingénieurs et cadres de fabrication en matériel électrique, électronique	840		
	Ingénieurs et cadres de fabrication en mécanique et travail des métaux	2 752		
	Ingénieurs et cadres de la maintenance, de l'entretien et des travaux neufs	2 119		
	Ingénieurs et cadres des méthodes de production	470		
	Ingénieurs et cadres du contrôle-qualité	3 090		
	Techniciens de fabrication et de contrôle-qualité en construction mécanique et travail des métaux	5 505		
	Techniciens de fabrication et de contrôle-qualité en électricité, électromécanique et électronique	905		
	Techniciens de recherche-développement et des méthodes de fabrication en construction mécanique et travail des métaux	1 621		
	Techniciens de recherche-développement et des méthodes de fabrication en électricité, électromécanique et électronique	3 224		
	Ingénieurs et cadres d'étude du bâtiment et des travaux publics	1 906		
	Ingénieurs et cadres spécialistes des télécommunications	282		
	Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement des autres industries (imprimerie, matériaux souples, ameublement et bois, énergie, eau)	1 124		
	Ingénieurs et cadres de la production et de la distribution d'énergie, eau	683		
	Ingénieurs et cadres de la logistique, du planning et de l'ordonnancement	1 276		
	Ingénieurs et cadres techniques de l'exploitation des transports	1 117		
	Ingénieurs conseils libéraux en études techniques	1 641		
	Ingénieurs et cadres de fabrication des autres industries (imprimerie, matériaux souples, ameublement et bois)	137		
	Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement des industries de transformation (agroalimentaire, chimie, métallurgie, matériaux lourds)	2 368		
	Ingénieurs et cadres de fabrication des industries de transformation (agroalimentaire, chimie, métallurgie, matériaux lourds)	1 912		
Ingénieurs et cadres d'étude et d'exploitation de l'agriculture, la pêche, les eaux et forêts	283			
Total		39 552	13 924	25 627
GRH	Cadres d'état-major administratifs, financiers, commerciaux des grandes entreprises	425		
	Cadres des autres services administratifs des grandes entreprises	2 646		
	Cadres des autres services administratifs des petites et moyennes entreprises	7 662		
	Cadres spécialistes des ressources humaines et du recrutement	1 924		
	Chefs d'entreprise commerciale, de 10 à 49 salariés	1 979		
	Chefs d'entreprise de l'industrie ou des transports, de 10 à 49 salariés	1 787		
	Chefs d'entreprise de services, de 10 à 49 salariés	1 253		
	Chefs d'entreprise du bâtiment et des travaux publics, de 10 à 49 salariés	1 159		
	Chefs de grande entreprise de 500 salariés et plus	573		
	Chefs de moyenne entreprise, de 50 à 499 salariés	1 457		
	Directeurs techniques des grandes entreprises	50		
	Total		20 917	17 845
PEDAGOGIE	Cadres spécialistes de la formation	869		
	Chercheurs de la recherche publique	1 422		
	Enseignants de l'enseignement supérieur	4 153		
	Formateurs et animateurs de formation continue	6 746		
	Total		13 189	2 291

DOMAINES	PROFESSIONS	NB D'ACTIFS	NB ACTIFS PROFESSIONS «CŒUR»	NB ACTIFS PROFESSIONS «PÉRI-PHÉRIQUES»
TECHNIQUES ET OUTILS	Chefs de projets informatiques, responsables informatiques	131		
	Ingénieurs et cadres d'administration, maintenance, support et services aux utilisateurs en informatique	619		
	Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en informatique	3 237		
	Techniciens d'installation, de maintenance, support et services aux utilisateurs en informatique	1 835		
	Techniciens d'étude et de développement en informatique	2 203		
	Techniciens de production, d'exploitation en informatique	510		
	Total	8 535	3 987	4 548
PROTECTION	Officiers des Armées et de la Gendarmerie (sauf officiers généraux)	698		
	Total	698	0	698
DOCUMENTATION	Cadres chargés d'études économiques, financières, commerciales	575		
	Cadres de la documentation, de l'archivage (hors fonction publique)	66		
	Sous-bibliothécaires, cadres intermédiaires du patrimoine	246		
	Total	886	640	246
COMMUNICATION	Journalistes (y. c. rédacteurs en chef)	1 390		
	Assistants de la publicité, des relations publiques (indépendants ou salariés)	987		
	Cadres de la publicité	259		
	Cadres des relations publiques et de la communication	416		
	Total	3 051	3 051	0
JURIDIQUE	Conseils et experts libéraux en études économiques, organisation et recrutement, gestion et fiscalité	1 118		
	Avocats	1 249		
	Juristes	642		
	Magistrats	375		
	Géomètres-experts, huissiers de justice, officiers ministériels, professions libérales diverses	525		
	Total	3 908	1 016	2 891
COMMERCIAL MARKETING	Acheteurs non classés cadres, aides-acheteurs	1 783		
	Cadres commerciaux des grandes entreprises (hors commerce de détail)	826		
	Cadres commerciaux des petites et moyennes entreprises (hors commerce de détail)	2 618		
	Chefs de produits, acheteurs du commerce et autres cadres de la mercatique	989		
	Ingénieurs et cadres des achats et approvisionnements industriels	924		
	Ingénieurs et cadres technico-commerciaux des industries de transformations (biens intermédiaires)	543		
	Ingénieurs et cadres technico-commerciaux en bâtiment, travaux publics	411		
	Ingénieurs et cadres technico-commerciaux en informatique et télécommunications	317		
	Ingénieurs et cadres technico-commerciaux en matériel mécanique professionnel	992		
	Ingénieurs et cadres technico-commerciaux en matériel électrique ou électronique professionnel	451		
	Total	9 854	7 140	2 714
	TOTAL GENERAL		100 589	49 885
	Nombre total d'actifs en emploi en Normandie	1 289 488		
	Nombre d'actifs potentiellement concernés par l'IE	100 589		
	Part des actifs potentiellement concernés par l'IE	7,8%		
	Nombre d'actifs potentiellement concernés par l'IE sur des professions «cœur»	49 885		
	Part des actifs potentiellement concernés par l'IE sur des professions «cœur»	3,9%		
	Nombre d'actifs potentiellement concernés par l'IE sur des professions «périphériques»	50 694		
	Part des actifs potentiellement concernés par l'IE sur des professions «périphériques»	3,9%		

Estimation des actifs concernés par l'IE en Normandie : 3% à 4% des actifs régionaux / Entre 40 000 et 50 000 actifs en emploi

2) 6

Les dispositifs de formation existants

Il apparaît que l'offre de formation est peu connue par les professionnels rencontrés dans le cadre de l'étude. On compte en France une dizaine de formations initiales et continues spécialement dédiées à l'intelligence économique. D'autres formations consacrent quelques modules pour sensibiliser les étudiants à la problématique. Les établissements d'enseignement de Normandie proposent des formations initiales et continues indirectement liées à l'intelligence économique. (Voir en annexe le classement des formations initiales dédiées à l'intelligence économique.)

La formation initiale

Les formations spécifiques à l'intelligence économique sont accessibles aux étudiants qui ont obtenu une licence dans le domaine de la gestion, du commerce, des sciences sociales, de l'économie ou encore de l'ingénierie. Les étudiants reçoivent des enseignements spécifiques et sont immergés dans le monde de l'entreprise (alternance ou stage).

A Poitiers, un **master professionnel de l'Institut des administrations et des entreprises (IAE)**, forme les étudiants à la recherche, au traitement et à l'analyse des données. Ce master est davantage orienté vers la communication, l'influence et l'analyse.

Le **master Intelligence économique et stratégies compétitives** d'Angers²¹ a été labellisé par le Haut responsable en intelligence économique, Alain

Juillet. Il est constitué autour de cinq pôles : veille et capitalisation des données, dépôt de brevets, influence et lobbying, finalités de l'intelligence économique et avantages concurrentiels et perspectives internationales.

L'**Ecole de guerre économique (EGE)** dispense des formations autour des technologies de l'information, des évolutions du web et de l'usage des réseaux sociaux. Les enseignements s'articulent autour de quatre points : la recherche de l'information (veille), l'identification des sources à des fins d'expertise, l'aptitude à analyser les situations complexes et enfin la production de connaissances pour les acteurs / décideurs. Dans certaines formations, le lien théorie-pratique est particulièrement développé. A titre d'illustration, le programme d'enseignement « MercurIE »²² permet aux étudiants en formation initiale, au sein du cursus « Stratégie d'intelligence économique », d'appréhender les axes stratégiques élaborés par une entreprise. Par équipe, les étudiants travaillent au profit de la direction d'un grand

groupe fictifs, d'une PME, ou encore d'un acteur du secteur public ou parapublic, à la réalisation d'une étude qui nécessite l'application de la méthodologie enseignée.

Les formations non dédiées, comme les **écoles d'ingénieur** et les **écoles de commerce**, sensibilisent les étudiants issus de différentes filières à une première approche de l'intelligence économique.

Propos d'un représentant d'un pôle de compétitivité :

« Nous cherchons à inclure davantage l'intelligence économique dans les formations, Pour les futures formations que nous souhaitons donner, nous intégrerons systématiquement des modules sur ce sujet. On arrive dans une génération qui sera plus sensible à ces thématiques, une génération qui peut-être fera le relais auprès de leurs dirigeants... ».

Sur le territoire régional, les universités normandes ne proposent pas de formation initiale consacrée à l'intelli-



²¹ <http://master-iesc-angers.com/formation-ie/>

²² <http://www.ege.fr/index.php/la-formation-initiale/programme-mercurie.html>

gence économique mais développent de plus en plus de modules à ce sujet, notamment dans les filières d'économie, de langues étrangères et dans les cursus de l'Institut des administrations et des entreprises (IAE).

A travers ses formations, l'**Ecole de management de Caen** propose des modules de sensibilisation au contexte géopolitique, la sécurité numérique et les systèmes informatiques ainsi qu'aux outils disponibles pour faire face à une cybercriminalité croissante.

Comme le souligne le rapport du Cese²³ de Normandie, il convient de relever qu'au sein de l'Education nationale, il n'y a pas ou peu de prise en compte des problématiques d'intelligence économique et notamment des aspects autour de la sécurité de l'information et des bonnes pratiques dans le domaine des données numériques. Dès le plus jeune âge, les jeunes sont confrontés aux technologies de l'information et il importe de bien leur inculquer, très tôt, des réflexes, des méthodes et une attitude critique via des travaux encadrés ou des modules (exemples du brevet informatique dans le primaire ou du module d'exploration de l'informatique en classe de seconde).



La formation continue

En France, divers établissements de formation proposent à destination des salariés des modules dédiés à l'intelligence économique.

L'**Institut des hautes études de la Défense nationale** (IHEDN) propose des cycles « intelligence économique », des actions de formation ainsi que des séminaires. A l'usage des cadres des secteurs privés et publics, ils ont pour objectif de faciliter l'appropriation des « concepts, des méthodes et des outils de l'intelligence économique et stratégique, ainsi que les méthodes pour développer un réseau et favoriser l'échange de bonnes pratiques ».

Des formations continues sont également plus ciblées notamment pour les responsables de très petites entreprises (TPE) ou petites et moyennes entreprises (PME). Des intervenants extérieurs tels que la **Direction générale de la sécurité intérieure** (DGSI) forment les acteurs autour de la cybersécurité ou de « l'hygiène informatique ».

Le **Service à de l'information stratégique et de la sécurité économiques** (Sisse) représenté en région par les délégués à l'information stratégique et à la sécurité économiques (Disse) de la Direccte met en œuvre des formations agréées.

Une entreprise rencontrée lors de l'enquête a pu bénéficier d'un audit informatique dans ce cadre.

L'**Institut national pour la propriété intellectuelle** (INPI) propose des formations et stages thématiques ainsi que des certificats sur le champ de la propriété intellectuelle²⁴.

Enfin, l'École de management de Normandie (EMN) de Caen, l'École nationale supérieure d'ingénieurs de Caen (EnsiCaen) et l'université de Caen Basse-Normandie se sont associées pour créer le « **Campus Intelligence économique de Basse-Normandie** » proposant dans le cadre d'une démarche expérimentale, des formations spécialisées en intelligence économique et notamment des modules de formation à l'attention des chefs d'entreprises mais surtout des professionnels des administrations et des structures d'interface qui gravitent autour d'elles (cadres de l'Etat, des collectivités locales, conseillers territoriaux des CCI...).

Le rapport du Cese de Normandie souligne que globalement la formation à l'intelligence économique suscite peu d'adhésion car l'enjeu n'a pas encore été bien intégré au sein des entreprises et plus particulièrement des PME, TPE, voire de certaines entreprises de taille intermédiaire (ETI).

²³ Intelligence économique : approches défensive et offensive en Normandie, Caen, Cese de Normandie, 2016

²⁴ <https://www.inpi.fr/fr/services-et-prestations/formations>

Classement de certaines formations initiales en intelligence économique
 [Classement non exhaustif de formations...]
 Source : <http://www.meilleurs-masters.com/>



CLASSEMENT EDUNIVERSAL DES MEILLEURS MASTERS, MS & MBA

TOP 10 2017 - Intelligence Economique

1 ★ ★ ★ ★	Ecole de Guerre Economique - Groupe ESLSCA MBA spécialisé Stratégie et Intelligence Economique
2 ★ ★ ★ ★	École Européenne d'Intelligence Économique Triple diplôme : Titre de Consultant(e) en Intelligence Économique (RNCP, niveau I) + Executive MBA (partenariat avec le groupe ISC Paris) + auditeur au Centre des Hautes Etudes du Cyberspace (CHECy)
3 ★ ★ ★ ★	EISTI (École Internationale des Sciences du Traitement de l'Information) Master Spécialisé en Analyse Stratégique et Intelligence Économique
4 ★ ★ ★ ★	IAE de Poitiers Master Intelligence Economique & Communication Stratégique
5 ★ ★ ★ ★	Université Paris-Est Créteil - Département d'économie Master MASERATI (Méthodes Appliquées de la Statistique et de l'Économétrie pour la Recherche, l'Analyse et le Traitement de l'Information)
6 ★ ★ ★	Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne Master 2 professionnel Techniques d'Information et de Décision dans l'Entreprise
7 ★ ★ ★	SKEMA Business School MSc International Strategy and Influence
8 ★ ★ ★	Université Paris-Dauphine Master Diagnostic Economique International (211)
9 ★ ★ ★	Université d'Angers - UFR de Droit, d'Economie et de Gestion Master 2 Intelligence Économique et Stratégies Compétitives - IESC
10 ★ ★	Université Jean Monnet Saint-Etienne, IAE Master Ingénierie Economique Spécialité Intelligence Economique et Gestion de l'Innovation (IEGI)

Ainsi, l'appropriation par les entreprises des questions d'intelligence économique et sa traduction dans les actions mises en œuvre apparaît variable et disparate mais semble s'appréhender le plus souvent (particulièrement dans les moyennes et petites unités) dans une approche intuitive et assez peu structurée.

CONCLUSION

L'intelligence économique a été développée dans les années 1990 pour fournir des outils et des méthodes aux entreprises et aux organisations institutionnelles et globalement à l'ensemble des acteurs socio-économiques. Sa finalité vise à donner aux entreprises, les moyens d'être plus compétitives et de leur assurer un avantage concurrentiel. L'intelligence économique est un facteur de compétitivité de l'économie des territoires à quelque échelle que ce soit. Elle est constituée de trois volets d'intervention : la veille, la sécurité et l'influence. L'intelligence économique est directement associée à la collecte, le traitement et la diffusion de l'information. L'évolution de la société marquée par les enjeux de la dématérialisation et du numérique provoque un bouleversement des pratiques et la transformation des modèles organisationnels dans les entreprises. Le contexte plus global que connaît nos sociétés se traduit par un avenir incertain, tant du point de vue environnemental que technologique. La notion de **risque** est indissociable de l'intelligence économique. La France est l'un des pays européens les plus producteurs de travaux sur cette question.

Directement impactée par l'environnement dans lequel elle s'inscrit, l'intelligence économique est une activité transversale englobant de nombreux champs disciplinaires. Cette dimension pluridisciplinaire la rend parfois difficile à appréhender de manière univoque.

Entreprises, institutions : deux visions différentes

L'étude réalisée révèle un **fort besoin de formation et d'accompagnement** de la part des entreprises, celles-ci possédant de l'intelligence économique une vision qui diffère nettement de celle des acteurs institutionnels chargés de la promouvoir. Une opposition nette entre approches défensives et approches offensives dessine ainsi le paysage de l'intelligence économique sur le territoire normand.

Les entreprises se caractérisent globalement (à nuancer selon la taille et l'activité toutefois) par des approches exclusivement **défensives** dans une vision opérationnelle et tendent à minimiser la dimension pérenne de leurs actions, suivant des logiques de protection que l'on peut qualifier de court-terme. Trois types d'entreprises ont pu être identifiés selon le degré de sensibilisation et de pratique :

- celles qui maîtrisent les enjeux de l'intelligence économique et mettent en œuvre des plans d'action adaptés,
- celles qui sont sensibles à la question sans être nécessairement dotées de processus,
- celles qui n'en maîtrisent pas les enjeux.

Les entreprises de cette catégorie sont souvent de petite taille et ne disposent pas de moyens suffisants pour pouvoir s'emparer du sujet. Ce sont, pour la plupart, des **très petites entreprises** (TPE) où l'enjeu est avant tout de « survivre » en assurant productivité et compétitivité. Ce sont fréquemment les dirigeants eux-mêmes qui se saisissent à minima de ces préoccupations mais souvent sans le temps nécessaire ni les compétences idoines. Ces entreprises particulièrement devraient constituer une cible privilégiée (sans exclusion des autres types qui expriment également des besoins) à accompagner dans leurs démarches de mise en œuvre de dispositifs d'intelligence économique.

A l'autre bout de la chaîne, les acteurs institutionnels et spécialement les services de l'Etat concernés, promeuvent des approches plus **offensives** dans une vision **stratégique**, mettant l'accent sur la veille et l'influence plus que la protection systématique. Avec eux, les établissements de formation et de recherche ainsi que les collectivités territoriales sont des relais de sensibilisation et de formation à destination des entreprises.

Cette **vision différenciée** de l'intelligence économique entre d'une part les entreprises et d'autre part les acteurs institutionnels constitue l'un des grands enseignements de l'étude. Par ailleurs, les entreprises ont exprimé largement leur besoin de lisibilité sur ce que ces derniers sont en capacité de leur apporter.

Une expertise souvent exercée de manière pragmatique

Veilleur stratégique et analyste (data analyst, data scientist...) mais également **responsable sûreté industrielle, risk and security manager** ou encore **gestionnaire des risques** sont des professions clés de l'intelligence économique. L'expertise dont sont détenteurs ces professionnels est souvent exercée par les dirigeants d'entreprises eux-mêmes sans posséder les compétences requises. L'appropriation de l'intelligence économique au sein de la plupart des entreprises rencontrées se fait principalement à partir de comportements de « **bon sens** » et de normes comportementales **empiriques**. L'intelligence économique est mise en œuvre à partir d'une adaptation spontanée et non formalisée aux nouveaux modes de management et de gestion de l'information, entraînés notamment par les évolutions du numérique. Il s'agit pour les dirigeants de se saisir d'une problématique à laquelle ils peuvent être sensibles sans forcément en maîtriser les enjeux. La mise en œuvre de **formations**, l'élaboration d'un règlement intérieur fixant de manière normative les comportements et les mesures de protection constituent des actions en faveur d'une « **professionnalisation** » des entreprises.

Mais peu de métiers possèdent une application directement associée à l'intelligence économique même si les nouvelles dispositions réglementaires stipulent la désignation de professionnels dédiés dans certaines entreprises et dans certaines situations (Règlement général sur la protection des données - RGPD - ; voir section 1.3). Aucune entreprise rencontrée ne consacre de postes uniquement à cette activité. C'est donc bien en termes de **responsabilité collective** et de **compétences transversales** que l'intelligence économique doit s'appréhender.

L'identification d'un (e) **salarié(e) référent(e)** dans chaque entreprise permettrait une meilleure prise en compte de cette problématique et une meilleure interaction avec les acteurs institutionnels chargés d'accompagner et de promouvoir les pratiques. Par ailleurs, une approche sous forme de **collectifs d'acteurs** (entreprises, institutionnels) ou clubs de réflexion, lieux de **partage et de mutualisation des pratiques** animés par des professionnels formés peut constituer une autre piste pour favoriser la sensibilisation et l'acculturation aux enjeux de l'intelligence éco-

nomique et sa généralisation. Ces lieux peuvent être « portés » par le réseau consulaire, les branches professionnelles ou les pôles de compétitivité.

Le **champ juridique** et les questions de **déontologie** occupent une place grandissante dans les pratiques d'intelligence économique, renforcé par la diversification et la complexification des législations et des dispositions réglementaires (utilisation des technologies, responsabilités, règles nationales et internationales sur les échanges commerciaux...). Les notions de **conformité** (compliance) et de **responsabilité** deviennent cruciales et indissociables des réflexions et des pratiques de l'intelligence économique, tout comme l'est la formation des juristes dans ce sens.

Enfin, l'étude fait apparaître que la question de la **formation** des personnes, en cycle de formation initiale ou en tant que salariés, n'a pas encore atteint un degré de maturité suffisant dans l'esprit des chefs d'entreprises et apparaît comme un « **point aveugle** », ouvrant des perspectives de réflexion en la matière. La sensibilisation à l'intelligence économique par des modules spécifiques dans les écoles d'enseignement technique du supérieur (écoles d'ingénieurs) serait un axe à renforcer.

ANNEXES

Glossaire

Acculturation : processus long où l'individu évolue et apprend dans une culture qui diffère de la sienne. Il doit faire appel à ses capacités d'adaptabilité et d'assimilation.

Approche défensive : démarche qui passe par la protection des données, du savoir-faire et du patrimoine d'une instance économique.

Approche offensive : rapportée aux volets de veille et d'influence, démarche qui consiste à analyser les données pour ensuite les diffuser de manière stratégique.

Big data (ou données massives) : ensemble des données qui dépassent les capacités humaines et informatiques classiques.

Bonnes pratiques : fait d'adopter les bons comportements face aux risques encourus et ce, de manière pérennisée dans le temps.

« **Bonne hygiène informatique** » : terme employé durant les entretiens avec les acteurs institutionnels. Evoque les bonnes pratiques en termes informatique, notamment : sécuriser ses données, mettre en place un antivirus et réaliser des mises à jour régulières.

Influence : infléchir, diffuser ou façon de faire savoir.

Jargon : langage particulier, propre à un domaine d'activité par exemple.

Lobbying : action pour un groupe d'intérêts / d'influence / de pression cherchant à promouvoir et défendre des intérêts privés auprès d'organisation publiques ou de personnes.

Open Innovation : une façon de voir l'innovation comme une envie de développer un produit prédéfini avec une approche de co-construction entre un ou plusieurs écosystèmes.

Veille : recherche d'informations afin d'anticiper, manière de savoir.

Calendrier rétroactif de l'étude

Mars à mai 2017 : capitalisation bibliographique

Mai à juin 2017 : entretiens (exploratoires experts régionaux + entreprises)

Décembre 2017 : livraison du rapport d'étude

Méthodologie

Une première phase a consisté dans la réalisation d'une revue bibliographique permettant l'appropriation des concepts et des applications de l'intelligence économique.

Une seconde phase, exploratoire, faite d'entretiens avec des représentants institutionnels et experts de la question a permis de préciser le contexte normand de l'intelligence économique et de relever les enjeux auxquels les entreprises du territoire sont confrontées dans ce domaine.

Une troisième phase d'enquêtes qualitatives auprès d'entreprises normandes de toutes tailles et de secteurs d'activité différents a permis de recueillir des informations sur les pratiques en cours en matière d'intelligence économique, les métiers dévolus, les ressources dédiées et sur les besoins de formation, de sensibilisation et d'accompagnement.

Représentants institutionnels et experts rencontrés

Auréline Carpentier

Directrice - Déléguée à l'information stratégique et à la sécurité économiques - Animatrice du Comité Opérationnel de sécurité économique – site de Rouen

Corinne Marbach

Directrice - Déléguée à l'information stratégique et à la sécurité économiques - Animatrice du Comité Opérationnel de sécurité économique – site de Caen

Florence Feniou

Coordinatrice régionale intelligence économique
Service Innovation et intelligence économique
CCI Normandie

Ludovic Jeanne

Directeur de l'Institut du Développement Territorial – Professeur de Développement Territorial
Ecole de Management de Normandie
Caen

Jean - Pierre Larcher

Mission SPIE « Stratégie – Prospective – Intelligence Economique »
Région Normandie

Philippe Hugo

Mission SPIE « Stratégie – Prospective – Intelligence Economique »
Région Normandie

Laurent Omnès

AD Normandie – Directeur adjoint

Stéphane Bresson

AD Normandie - Responsable du département Réseaux de l'économie et systèmes d'information

Philippe Eudeline

Filière AéroEspace – Président

Samuel Cutullic

Filière Normandie AéroEspace - Responsable axes RTI & animation PME

Philippe Deysine

Pôle de compétitivité Nov@log – Délégué général

Entreprises enquêtées

TECHNIP

IES

SYNHACK

HEATSELF

ENOVEA

CDH GROUP

NUTRISET

SAFRAN

AREELIS TECHNOLOGIES

SOMINEX

QUANTAFLOW

FILIX

THALES

L'intelligence économique en Normandie

Document réalisé par :

Analyse - Rédaction
Soline Lelièvre
Guillaume Folléa
Carif-Oref de Normandie

Comité technique
Damien Barthélémy
Direccte Normandie,
Auréline Carpentier
Direccte Normandie,
Corinne Marbach
Direccte Normandie,
Bénédicte Pinot
Direccte Normandie,
Guillaume Folléa
Carif-Oref de Normandie.

Mise en page
Montage photo
Nathalie Grember
Carif-Oref de Normandie

Crédit photo
Fotolia

Depuis le 1^{er} janvier 2018, le Crefor et l'Errefom ont fusionné pour devenir le

carif-oref
de Normandie

