

***Master II Intelligence économique et territoriale de l'USTV :  
vers une remise en question des adéquations objectifs -  
besoins établis par le référentiel d'Alain Juillet.  
Analyse comparative et perfectibilité du master II IET***

**Fannie Reynaud  
Etudiante en Master II IET  
Université du Sud – Toulon Var  
[fannie.reynaud@voila.fr](mailto:fannie.reynaud@voila.fr)**

**Mots clés :**

Information, intelligence économique, société de l'information, mondialisation, référentiel de formation.

**Résumé :**

Cet article vise à mesurer l'écart entre le référentiel des formations en intelligence économique d'Alain Juillet et le master II en « Intelligence Economique et Territoriale » dispensé à l'Université du Sud Toulon Var<sup>1</sup> (USTV) et d'en dégager d'éventuels axes d'amélioration.

---

<sup>1</sup> Notons la notion de *territoire* qui n'est pas visée par ce référentiel.

# ***Master II Intelligence économique et territoriale de l'USTV : vers une remise en question des adéquations objectifs - besoins établis par le référentiel d'Alain Juillet. Analyse comparative et perfectibilité du master II IET***

## **INTRODUCTION**

La globalisation des échanges, les progrès techniques et technologiques, l'apparition et l'essor des technologies de l'information et de la communication, permettant la numérisation de l'information et sa diffusion, via les réseaux consacraient alors la *société de l'information*<sup>2</sup>.

A « L'ère des réseaux » (Castells M. 1999), les possibilités de collecte, de traitement et de diffusion de l'information augmentaient considérablement, renvoyant alors à un idéal de communication<sup>3</sup>. Ces *autoroutes de l'information*<sup>4</sup> ou *réseaux d'intelligence répartie*, mettant à disposition de chacun des « océans de savoirs », impliquent un changement des mentalités dans un environnement en mutation.

Les dirigeants d'entreprise n'auraient alors su ignorer la place prépondérante de l'information<sup>5</sup> dans la société actuelle plaçant alors la maîtrise de cette information au cœur de leurs préoccupations. En effet, l'information devenue bien économique, a bouleversé le schéma classique du fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, le management de l'information est indéniablement considéré comme source d'avantages compétitifs et concurrentiels. Selon Catinat (1998), « *Les entreprises doivent tirer parti d'opportunités stratégiques qui s'offrent à elles et réagir à leur environnement* ». En résultent le développement de la veille concurrentielle, technologique, ou l'implémentation de cellules d'intelligence économique. L'Intelligence Economique « *peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation à des fins stratégiques et opérationnelles. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaire à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût* » (Henri Martre – 1994).

---

<sup>2</sup> Terme emprunté à la cybernétique de Norbert Wiener qui met en évidence en 1948 la force structurante de l'information et les futures mutations sociétales qui seront engendrées à l'ère de l'informatique. Cette acception s'est depuis largement généralisée.

<sup>3</sup> Voir par exemple les écrits de MacLuhan sur *le village planétaire* ou encore *les promesses d'un monde meilleur, celui du cyberspace* de Philippe Breton.

<sup>4</sup> Cette idée apparaît dans un discours prononcé par le Vice Président américain Al Gore en 1994 : « *Ces autoroutes ou plus précisément, ces réseaux d'intelligence répartie – nous permettront de partager l'information, de nous connecter et de communiquer comme une communauté globale. De ces connections nous retirerons des progrès économiques solides et durables, des démocraties fortes, de meilleures solutions pour les défis globaux ou locaux, de meilleurs soins de santé et, en fin de compte, un plus grand sens de la gestion de notre planète.* »

<sup>5</sup> On parle d'ailleurs « *d'économie de l'information* ».

L'intelligence économique offre des perspectives aux managers autant d'un point de vue stratégique que décisionnel. Toutefois, il convient de noter que ces derniers ne sont pas (encore) nécessairement familiarisés avec cette approche. Il importait alors d'éclaircir les contours de cette notion ainsi que les besoins opérationnels en formation de cadres. Afin de répondre à cette demande, Alain Juillet, ancien secrétaire général de la défense nationale, a établi un référentiel des formations dans ce domaine.

Cet article vise à mesurer l'écart entre ce référentiel et le master II en « Intelligence Economique et Territoriale » dispensé à l'Université du Sud Toulon Var<sup>6</sup> (USTV). Mis en place par l'Institut Ingémédia (USTV) en 2005, ce diplôme s'inscrit dans cette logique de formation aux métiers de l'intelligence économique. Les intervenants sont tour à tour des enseignants chercheurs, des acteurs socio - professionnels et autres experts. Cette formation est ponctuée par un stage en entreprise de six mois visant à immerger les étudiants dans le monde professionnel et à mettre en pratique « sur le terrain » les connaissances acquises durant l'année universitaire.

Dans une première partie nous procéderons à une analyse descriptive et objective du référentiel d'Alain Juillet. La seconde partie consistera en la mesure de l' « écart constaté » entre ce référentiel et le Master II IET de l'USTV ainsi qu'en l'identification d'axes d'améliorations éventuels.

## **I – LE REFERENTIEL DE FORMATION EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE**

Le référentiel d'Alain Juillet, véritable outil d'approche de l'intelligence économique, témoigne d'une reconnaissance des besoins réels des organisations en matière de gestion de l'information et offre un cadre général à la professionnalisation.

### **1 Analyse descriptive**

Le référentiel d'Alain Juillet s'articule autour de cinq axes de formation, eux-mêmes scindés en différents thèmes d'enseignements. Cette structure permet à la fois d'aborder les aspects théoriques et pratiques de l'intelligence économique.

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

Il s'agit de comprendre les fondements de l'intelligence économique et de traduire ses répercussions au niveau culturel et opérationnel. En effet, l'intelligence économique est censée pouvoir apporter une réponse aux notions de globalisation, de société de l'information et de stratégie d'entreprise. Le pôle 1 entend ainsi favoriser l'appréhension de cette notion en permettant la compréhension des mutations de l'économie actuelle, les replaçant dans un contexte de mondialisation.

---

<sup>6</sup> Notons la notion de *territoire* qui n'est pas visée par ce référentiel.

## Pôle 2 « Intelligence économique et organisations »

Ce deuxième pôle vise à démontrer l'importance croissante de l'Intelligence Economique au sein des entreprises et circonscrit de fait son champ d'action. « *Les entreprises ont en effet des difficultés à s'approprier le concept et les pratiques d'intelligence économique. Il s'agit non seulement de développer une culture de l'information mais également de montrer aux organisations que l'intelligence économique est un facteur clé de succès pour la réussite de leurs projets.* » (Juillet A. 2004)

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

Le troisième pôle d'enseignement correspond à la mise en œuvre au sein de l'entreprise du processus d'intelligence économique. En effet, l'intelligence économique est une « *démarche organisée au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement* » (IHEDN, 2000).

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

La perte d'informations et/ou de connaissances constituerait une perte significative au sein de l'organisation. Savoir prévenir les menaces, les identifier et les traiter nécessite un savoir faire particulier. Cela constitue l'objet de ce quatrième pôle.

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

Les méthodes d'influence visant à « faire agir » les tiers, reposent sur la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre une stratégie informationnelle efficace autour d'acteurs représentant soit une menace, soit une opportunité (tels les concurrents, l'Etat ou encore l'opinion publique...). « *Savoir gérer sa politique d'influence est source de création de valeur.* » L'information, sa mise en forme (comme la *construction de l'argumentaire* par exemple) puis sa diffusion (via les réseaux ou encore à travers l'*orchestration des réseaux relationnels*) permettent l'élaboration de stratégies d'actions basées sur la perception. L'information étant considérée comme une arme<sup>7</sup> (de déstabilisation notamment), il est fondamental d'agir sur les perceptions ; « *l'objet de la guerre de l'information est précisément de nuire à ces représentations pour créer des dommages à un adversaire.* » Ces conflits informationnels riches en enjeux (financiers, marketing, humains) apparaissent de plus en plus fréquemment dans la vie des entreprises et expliquent l'utilisation offensive ou défensive de l'information afin de le prévenir ou de le gérer. Enfin, l'action d'influence qu'est le lobbying consiste en l'identification des

---

<sup>7</sup> Une littérature abondante sur le thème de l' « info guerre » ou guerre de l'information existe.

circuits décisionnels ainsi que des acteurs institutionnels et vise la prise en compte des intérêts des agents économiques dans l'adoption de textes législatifs, réglementaires et normatifs. Gérer les risques informationnels, permettre leur anticipation, se familiariser avec les méthodes de la guerre de l'information, mais aussi apprendre à mettre en œuvre une politique d'influence, de lobbying ou encore apprendre à la contrer sont les objectifs principaux de ce cinquième pôle.

#### Autres dispositions proposées par le référentiel.

Alain Juillet souligne l'importance qui doit être accordée à la réalisation de travaux individuels et collectifs comme mode de validation des connaissances. De plus, l'insertion professionnelle par l'intégration d'un stage en entreprise apparaît essentiel. Enfin, une formation par alternance serait préconisée en vue de préparer au mieux l'intégration de l'étudiant à la vie en entreprise.

Ce référentiel insiste sur l'importance de la formation de jeunes professionnels maîtrisant les enjeux et pratiques de l'intelligence économique. La profusion d'informations et de théories relatives dans ce référentiel nécessite une étude plus approfondie.

## **2 – Analyse objective**

La mise en place d'une politique d'intelligence économique nécessite une modification<sup>8</sup> des valeurs, comportements et usages inhérents à une culture (nationale ou d'entreprise) mais nécessite impérativement un changement des mentalités et des modes de pensée. (Bulinge, thèse de doctorat, USTV, 2002)

En effet, l'intelligence économique (IE) est avant tout un état d'esprit. Le référentiel reflète toutes les activités qualifiant ou composant l'IE. Ces diverses activités ou « matières » relèvent en entreprise de services différents. Pour préparer avec efficacité le jeune diplômé à l'immersion professionnelle, il serait judicieux de proposer des options de spécialisation à l'étudiant (en fonction de son cursus ou de ses aspirations). Les matières apparaissant comme secondaires sont intéressantes mais nécessiteraient un approfondissement pratique. Pourvoir l'étudiant d'une crédibilité implique le développement de certains cours qui ne représentent pour le moment qu'une dizaine d'heures.

Le stage devrait alors viser le domaine de compétences ou d'excellence de l'étudiant et permettre la personnalisation de sa formation. Les entreprises cherchent à recruter prioritairement des cadres opérationnels sur le champ et souvent expérimentés. Il convient alors de prendre du recul face à ce référentiel qui offre une vision de l'intelligence économique dans sa globalité, afin de dégager des axes d'enseignements prioritaires qui soient le plus proche des besoins à la fois de l'entreprise et de l'étudiant.

---

<sup>8</sup> impliquant la compréhension et le partage par tous de ces valeurs...

Pointons la cohérence dans la chronologie des pôles d'enseignement mais aussi l'impossibilité d'aborder en une année l'ensemble de ces thématiques. Les pôles 2 et 3 sont indispensables à une compréhension globale de la notion d'intelligence économique et justifieraient un approfondissement de ces thématiques tandis que d'autres matières proposées alourdisent inéluctablement le programme de formation.

Dégageons quelques pôles ou thèmes d'enseignement qui apparaissent moins indispensables pour le master :

- Les thèmes 3 et 4 du pôle 1, reprenant les notions de sécurité économique et de dispositifs nationaux d'intelligence économique, ne présentent à priori pas le même intérêt pédagogique.
- Le thème d'enseignement du pôle 2 « Audit et pilotage du système d'intelligence économique » ne s'inscrit pas dans les notions prioritaires d'apprentissage.
- L'intitulé du pôle 4 « Protection et défense du patrimoine informationnel », bien que partie intégrante du concept d'intelligence économique, ne représente en fait que 20% de cette notion.
- Dans le pôle 5, la notion de Lobbying est importante mais les autres matières ne justifient pas qu'on y consacre un chapitre entier.

Force est de constater que la formation dans son ensemble paraît cohérente avec ce constat ; une démonstration plus étayée permettra de nous conforter dans cette idée.

## **II – MASTER EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET TERRITORIALE (UNIVERSITE DU SUD-TOULON VAR)**

Ce master aborde les différents aspects de l'intelligence économique mais comprend également des enseignements portant sur l'intelligence territoriale. Le référentiel traitant uniquement de l'intelligence économique, la comparaison portera sur les enseignements de l'intelligence économique.

### **1 - Comparaison**

**POLES D'ENSEIGNEMENT PRECONISES****PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT DU MASTER 2 I.E.T.****Environnement international et compétitivité**

Mondialisation de l'économie et compétitivité des nations

Economie de l'information et de la connaissance

Risques et menaces : la notion de sécurité économique

Les grands dispositifs nationaux d'intelligence économique

- ✓ Internationalisation et développement local
- ✓ Géopolitique
- ✓ Relations diplomatiques

**Intelligence économique et organisations**

Finalités et enjeux de l'intelligence économique dans les organisations

Le projet d'intelligence économique

Audit et pilotage du système d'intelligence économique

- ✓ Intelligence économique (incluant 8 matières)
- ✓ Intelligence économique et pouvoirs publics

**Management de l'information et des connaissances**

Identification et expression des besoins, animation du cycle de l'information

Gestion du recueil de l'information

Exploitation de l'information

Management des connaissances

- ✓ Veille concurrentielle
- ✓ Gestion de l'innovation et du changement technologique
- ✓ Droit des réseaux et de la diffusion de l'information
- ✓ Recherche d'information
- ✓ Intelligence économique (incluant 8 matières)

**Protection et défense du patrimoine informationnel et des connaissances**

Patrimoine informationnel

Propriété intellectuelle et industrielle

Politique de sécurité de l'information et des systèmes d'information

La gestion des crises

- ✓ Brevets et propriété industrielle

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

Stratégies d'influence et de contre-influence

Utilisation offensive et défensive de l'information

Le lobbying

- ✓ Lobbying

Toutes les matières présentes dans le programme IET sont référencées dans le texte. Les matières directement liées à l'intelligence économique sont celles qui sont le mieux représentées à la vue des pôles 2 et 3 du référentiel. Ainsi, nous pouvons donc en conclure que notre formation se révèle conforme aux attentes du projet Carayon.

Toutefois, lorsqu'on lit de manière plus attentive le référentiel, on s'aperçoit que certaines matières de notre formation couvrent seulement une partie du thème d'enseignement ou que plusieurs matières dispensées couvrent un seul thème d'enseignement :

- Notons par exemple les matières « Internalisation et développement local », « Géopolitique » et « Relations diplomatiques » qui abordent de près ou de loin la même thématique.
- Parallèlement, les matières dispensées pour le pôle 2 ne couvrent qu'une partie d'un thème.

Il est important de préciser que la validation des connaissances et l'intégration du stage en entreprise s'inscrivent idéalement dans le discours d'A. Juillet.

## **2 - Axes d'amélioration du Master 2 en Intelligence Economique et Territoriale.**

Ces enseignements reprennent en grande partie les différents pôles du référentiel. A ce titre, le programme de formation IET paraît conforme aux exigences invoquées par Alain Juillet (bien que perfectible). Il convient de mettre en lumière la richesse des points de vue évoqués en cours du fait du recours à des intervenants extérieurs de qualité. Néanmoins, on peut admettre une certaine redondance liée à quelques enseignements. En effet, « Mondialisation et développement local » et « Géopolitique » apparaissent concomitantes. D'autre part, une synthèse de ces enseignements permettrait d'accorder un plus grand nombre d'heures à certaines matières le justifiant.

L'instauration de séminaires thématiques étalés sur une journée pourrait permettre de proposer des enseignements théoriques « non fondamentaux » mais nécessaires à une bonne compréhension. De même, la mise à disposition de documents PowerPoint pour les étudiants ou de bibliographies sélectives permettrait l'approfondissement de notions tout juste abordées avec l'enseignant<sup>9</sup> tout en allégeant l'emploi du temps.

L'ouverture d'un master 1 s'inscrirait dans une logique de spécialisation de l'étudiant et renforcerait la cohérence chronologique des enseignements. Les matières constituant la base (pôle 2 et 3 par exemple) de l'IE pourraient être proposées en première année de master tandis que des choix d'option ou de spécialisation seraient proposés en deuxième année.

---

<sup>9</sup> L'étudiant aura toute liberté d'en discuter avec son professeur.

La mutualisation des enseignements avec des composantes comme la faculté de droit nécessiterait un recentrage sur l'IE par les enseignants ainsi qu'une analyse bien particulière de tous les cours afin de supprimer les redondances.

Il convient d'ajouter à cela la multiplication des études de cas qui prépareraient efficacement au stage mais aussi à la vie en entreprise. En effet, une matière comme la veille technologique pour des néophytes<sup>10</sup> semble nécessiter plus d'heures de cours et de travaux dirigés ou autre projet.

Enfin, des fichiers de flux R.S.S. (Really Simple Syndication), importés par l'intermédiaire de *Google Reader On Line*, permettrait aux étudiants de se tenir informé quotidiennement de l'actualité dans les différents domaines liés à l'intelligence économique.

---

<sup>10</sup> Notons le caractère pluridisciplinaire des recrutements des étudiants de cette promotion.

## **CONCLUSION**

L'intelligence économique est un concept très large. Ajouter la notion d'intelligence territoriale soulève un questionnement légitime : une formation d'un an suffit-elle à former des étudiants opérationnels et autonomes ? En effet, le référentiel nous montre l'étendue des domaines concernés par l'IE et la difficulté de proposer à des étudiants une formation efficace, complète et cohérente. L'équipe pédagogique a très certainement été amenée à faire des choix difficiles. Toutefois, force est de constater que le Master II apparaît cohérent en laissant le choix de spécialisation aux étudiants à travers le stage. Dans ce sens, nous pourrions suggérer la mise en place d'options de spécialisation dans ce diplôme, bien que conscients de la difficulté d'ouvrir de nouveaux cours en raison d'un effectif étudiant encore faible.

Par ailleurs, recueillir et analyser les offres d'emplois dans le domaine s'avèreraient intéressants afin d'analyser les besoins réels des entreprises en intelligence économique et de les confronter ainsi à la réalité de notre formation.