

LA BOÎTE À OUTILS

DE L' Intelligence économique



- Christophe Deschamps
- Nicolas Moinet

DUNOD

Introduction

Dans un contexte de mondialisation et de concurrence exacerbée, l'intelligence économique (IE) – c'est-à-dire la maîtrise de l'information stratégique utile aux acteurs économiques – est une nécessité vitale. Les entreprises, les États et les territoires ne peuvent l'ignorer et se doivent d'implanter cette fonction comme ils le firent pour le marketing, la qualité ou plus récemment le développement durable. À condition de l'appréhender dans toutes ses dimensions.

Les six dimensions d'une démarche d'IE

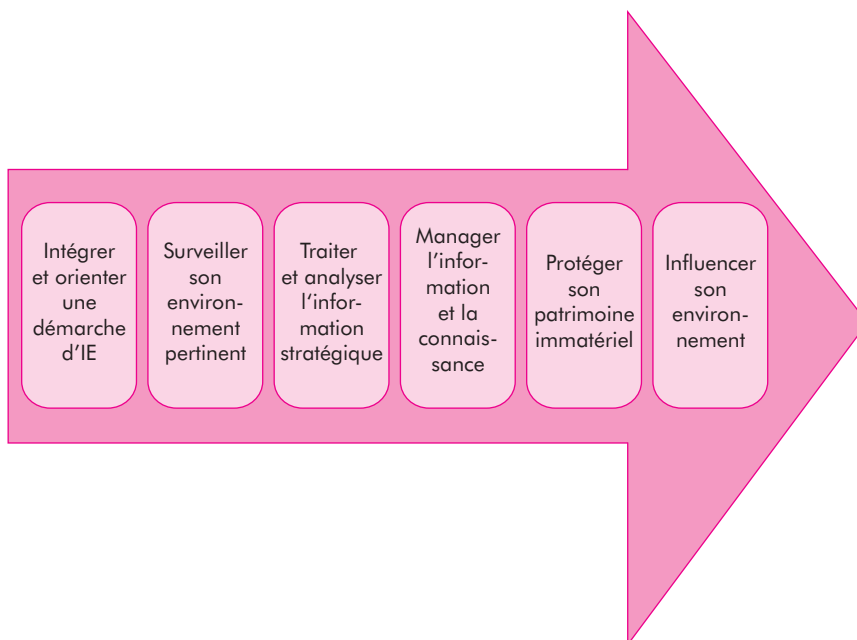
- **Intégrer et orienter une démarche d'IE** : Nul vent n'étant favorable pour celui qui ne sait où il va, replacer l'IE dans le schéma systémique de l'entreprise (Capacités-Actifs-Offre-Métier) puis sensibiliser le personnel à la démarche, affiner sa stratégie, auditer son dispositif, diagnostiquer ses besoins informationnels et orienter ses actions grâce au cycle du renseignement et à l'approche *Target Centric*, le tout en n'oubliant pas de se référer à une charte éthique.
- **Surveiller son environnement pertinent** : Construire un plan de renseignement et de veille, connaître la typologie des sources d'information, apprendre à manager les sources humaines et à maîtriser les outils de recherche sur le web puis à automatiser (autant que faire se peut) sa veille...
- **Traiter et analyser l'information stratégique** : Comprendre le processus d'analyse pour transformer les données en informations stratégiques, savoir traiter rapidement ces informations en prenant en compte les biais cognitifs, qualifier les sources, utiliser les outils avancés pour analyser les stratégies des concurrents et les représenter graphiquement pour mieux échanger...
- **Manager l'information et la connaissance** : Savoir gérer l'information pour la capitaliser, la faire circuler et la transformer en connaissance, favoriser la constitution de communautés de pratique et le management en réseau, développer la co-prospective et mettre en place une *war-room*.

- **Protéger son patrimoine immatériel** : Savoir sécuriser ses informations, réaliser un auto-diagnostic de ses failles, connaître les pratiques d'ingénierie sociale, utiliser l'arme du brevet, protéger ses personnes clés et développer une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.
- **Influencer son environnement** : Savoir communiquer en interne pour mobiliser les collaborateurs et rendre effective la vision stratégique de l'entreprise, ne pas négliger les relations presse, se préparer à la communication de crise, pratiquer le lobbying et développer son agilité stratégique grâce à la méthode des échiquiers invisibles et à l'usage de la matrice DIA (Direct-Indirect-Anticipation).

Ce livre... pour qui ?

L'intelligence économique étant d'abord une question de posture, elle est accessible à tout type d'organisation, quels que soient sa taille et ses moyens... à condition de connaître les outils de base nécessaires à la mise en œuvre de cette démarche résolument innovante. Cette boîte à outils s'adresse donc à tous, responsables de l'intelligence économique déjà en poste, futurs professionnels en formation mais aussi cadres de PME ou d'organismes publics. Elle propose 59 outils, certains bien connus et d'autres plus récents, certains à dimension stratégique et managériale et d'autres plus techniques. L'ordre des outils est réfléchi mais chacun pourra piocher là où bon lui semble.

LES SIX DIMENSIONS D'UNE DÉMARCHE D'IE



Sommaire

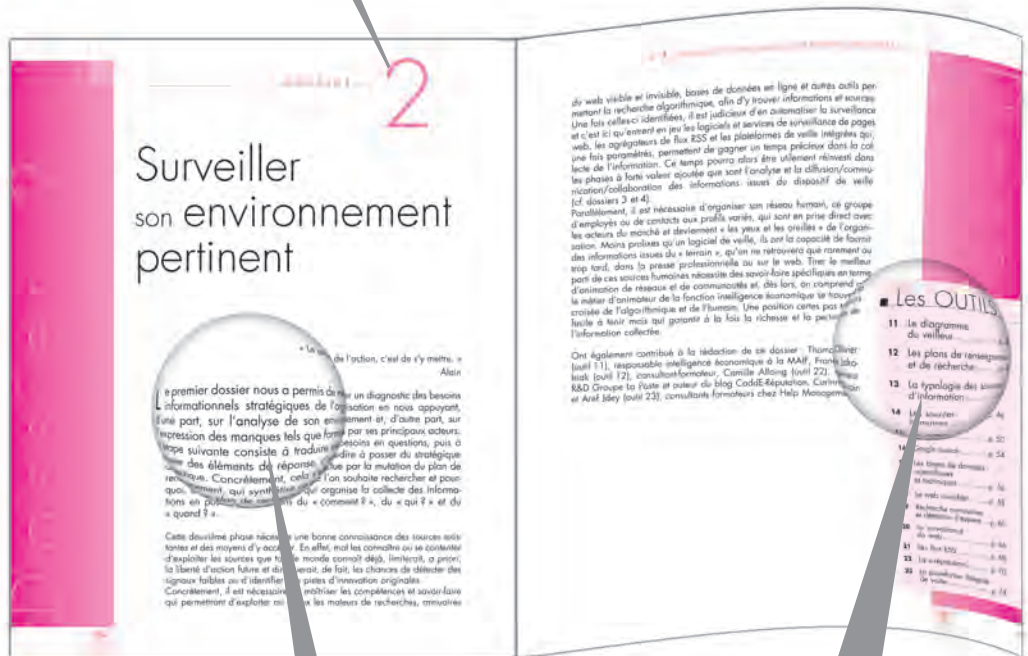
Avant-propos	5
Introduction	6
Dossier 1 Intégrer et orienter une démarche d'intelligence économique	12
Outil 1 Le schéma systémique	14
Outil 2 La séance de sensibilisation	16
Outil 3 La matrice d'intensité concurrentielle	18
Outil 4 La matrice SWOT	22
Outil 5 L'audit informationnel	24
Outil 6 Le diagnostic des besoins informationnels	26
Outil 7 La cartographie des flux d'information	28
Outil 8 Le cycle du renseignement	30
Outil 9 L'approche <i>target centric</i>	34
Outil 10 La charte éthique	36
Dossier 2 Surveiller son environnement pertinent	38
Outil 11 Le diagramme du veilleur	40
Outil 12 Les plans de renseignement et de recherche	42
Outil 13 La typologie des sources d'information	44
Outil 14 Les sources humaines	46
Outil 15 Les moteurs de recherche	50
Outil 16 Google avancé	54
Outil 17 Les bases de données scientifiques	56
Outil 18 Le web invisible	58
Outil 19 La recherche nominative	60
Outil 20 La surveillance du web	64
Outil 21 Les flux RSS	68
Outil 22 La e-réputation	70
Outil 23 La plateforme intégrée de veille	74

Dossier 3	Traiter et analyser l'information stratégique	76
	Outil 24 Le processus d'analyse	78
	Outil 25 Les techniques de lecture rapide	80
	Outil 26 Les biais cognitifs	82
	Outil 27 La qualification des sources web	84
	Outil 28 Les moteurs de recherche avancés	88
	Outil 29 L'analyse automatique des brevets	92
	Outil 30 La méthode des 5 points	96
	Outil 31 Les profils d'intentions et de capacités	98
	Outil 32 L'analyse PESTEL	100
	Outil 33 L'analyse réseau	102
	Outil 34 La matrice des hypothèses comparées	106
	Outil 35 Le <i>mind mapping</i>	110
	Outil 36 L'analyse <i>red hat</i>	114
Dossier 4	Manager l'information et la connaissance	116
	Outil 37 La revue de presse	118
	Outil 38 La GED	120
	Outil 39 Le <i>benchmarking</i>	122
	Outil 40 La visite de salon	124
	Outil 41 Le rapport d'étonnement	126
	Outil 42 Les communautés de pratique	130
	Outil 43 Le modèle SECI de création du savoir	134
	Outil 44 Les réseaux sociaux d'entreprise	136
	Outil 45 La Co-prospective®	138
	Outil 46 La <i>war-room</i>	140
Dossier 5	Protéger son patrimoine immatériel	144
	Outil 47 La sécurité du patrimoine informationnel	146
	Outil 48 L'auto-analyse de sécurité	148
	Outil 49 L'ingénierie sociale	152
	Outil 50 L'ingénierie sociale 2.0	156
	Outil 51 Le brevet	158
	Outil 52 La protection des personnes clés	162
	Outil 53 La GPEC	164
Dossier 6	Influencer son environnement	168
	Outil 54 La communication interne	170
	Outil 55 Les relations presse	172
	Outil 56 La communication de crise	176
	Outil 57 Le <i>lobbying</i>	178
	Outil 58 Les échiquiers invisibles	180
	Outil 59 La matrice DIA	182
	Bibliographie	184

La Boîte à outils, mode d'emploi

Une double page de présentation de la thématique

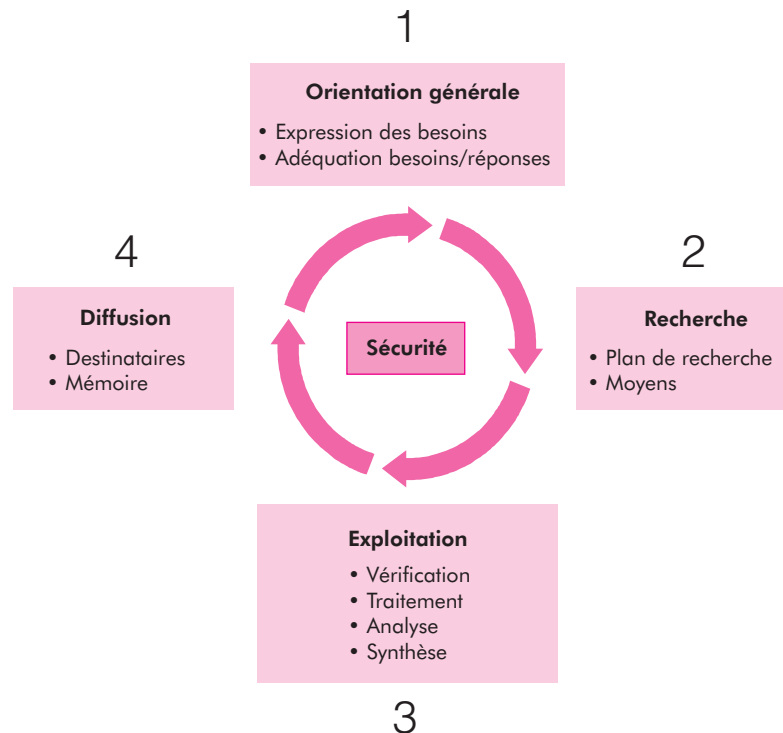
Les outils sont classés par dossier



L'intérêt de la thématique vu par un spécialiste de l'intelligence économique

Un menu déroulant des outils

La chaîne de l'information stratégique



Source : Intelco-DCI.

En résumé

Pour que l'information utile soit obtenue dans les meilleures conditions, il est nécessaire que les actions de recherche, exploitation et diffusion, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu : le fameux **cycle du renseignement**. Issu du savoir-faire de la défense, ce cycle est aujourd'hui un guide méthodologique pour tous les experts. Il s'agit d'un guide car, si les grandes phases ne changent pas, leur mise en œuvre peut varier d'une culture d'entreprise à l'autre.

Insight

*For the useful information to be collected in the best conditions, research, exploitation and distribution, have to be lined up in an uninterrupted cycle within the firm. This is the well-known cycle of intelligence. It comes directly from defense and is today considered as the best methodology of every expert : their central tenets do not change while their application can vary from one firm to another. This systemic frame is called the **Intelligence cycle**.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le cycle du renseignement doit couvrir l'ensemble de la chaîne qui permet de transformer l'information en connaissance utile pour la décision et l'action.

Contexte

Le cycle du renseignement sert de cadre d'analyse et d'organisation dans des entreprises qui mettent en œuvre des démarches informelles ou partielles. Il permet notamment de repérer les maillons faibles (souvent l'expression des besoins et l'analyse) afin de les renforcer. À noter : il est aussi nommé cycle de l'information ou cycle de la veille.

La valeur
d'une chaîne
se mesure
à celle
de son maillon
le plus faible.

ment impliqués. Comment mémoriser ces informations pour les capitaliser ? Pourrions-nous les retrouver facilement ?

Il s'agit bien d'un cycle puisque les renseignements ainsi obtenus permettent de réorienter les besoins, de les affiner ou de les transformer ainsi que d'en découvrir de nouveaux.

La qualité et la sécurité sont présentes à chaque étape.

Méthodologie et conseil

Plus le cycle tourne, plus l'organisation se donne les moyens d'être en intelligence avec son environnement. À l'image du radar qui ne cesse de tourner, le renseignement doit être en permanence réévalué en fonction de l'évolution de la situation. C'est pourquoi toute la difficulté consiste à organiser un tel système dans le temps (permanence, régularité, pérennité) et à doter les hommes et l'organisation d'une culture de l'intelligence économique, c'est-à-dire à la fois d'un savoir-faire approprié mais aussi de réflexes (être *intelligence minded*) dans une véritable dynamique d'apprentissage.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définition ou recueil des besoins : Quels sont les objectifs à atteindre ? À quelle échéance ?
- Traduction des besoins en renseignements : De quelles informations avons-nous besoin pour répondre à nos objectifs ? Quels indices recueillir pour obtenir ces informations ?
- Planification de la recherche : Qui solliciter ? Sources technologiques ou sources humaines ? Quels moyens ? Quels délais ?
- Collecte : mode projet ou mode alerte ? Logique *pull* (aller chercher l'information) ou *push* (l'information arrive automatiquement) ?
- Traitement : trier, recouper, valider, formater...
- Analyse : Quels experts consulter ? Comment croiser les compétences et confronter les points de vue ?
- Diffusion : Quels destinataires ? À côté des circuits hiérarchiques, ne pas oublier les destinataires qui joueront un rôle dans les cycles futurs à condition d'être juste-

Avantages

- ✓ Le cycle du renseignement est une méthodologie simple à comprendre. En ne requérant aucun préalable, elle est donc accessible à l'ensemble des collaborateurs de l'organisation, sa large diffusion étant un gage de son efficacité (intelligence collective).

Précautions à prendre

- ✓ Le principal risque de cette méthodologie est la bureaucratiation, à savoir un suivi trop rigoureux qui nuirait à la rapidité et à l'agilité stratégique. Le cycle du renseignement doit être un cadre de référence souple en mesure de traiter l'imprévu.

Comment être plus efficace ?

Pour que le cycle du renseignement produise les résultats escomptés, il faut que l'organisation et les hommes aient intégré quelques règles de base (d'après F. Canteuil, *Vigilance et stratégie*, Éditions Comptable Malesherbes, 1991).

Toute information a un prix apparent ou caché, mesurable ou non

La gratuité n'existe pas ! Ainsi, le coût peut être apparent (prix d'achat d'une revue), caché et mesurable (temps passé par un cadre pour trouver l'information) ou encore caché et non mesurable (concession faite pour obtenir cette information, par exemple informations données en échange).

Toute information donne un pouvoir à celui qui la détient mais ce pouvoir est provisoire

Le pouvoir lié au savoir peut être réel (décision), moral (dévouement) ou encore financier (monnayer l'information). Mais ce pouvoir est provisoire car l'économie de l'information ne fonctionne pas comme l'économie matérielle. Ainsi possède-t-on toujours une information que l'on vient de donner. Cette information s'est-elle dépréciée en circulant ? Oui si la valeur de l'information dépend du secret (délit d'initiés par exemple). Non si la pertinence de l'action est proportionnelle à sa diffusion (influence et *lobbying*). De plus, une information peut s'enrichir en circulant. Si l'usage d'une information n'est pas nécessairement immédiat, il s'agit néanmoins d'une denrée périssable

et la rétention de l'information donne un pouvoir temporaire à celui qui s'y livre. Mais ne pas diffuser l'information est à double tranchant, car c'est prendre le risque de la voir circuler par d'autres canaux et apparaître comme jouant son intérêt propre contre l'intérêt général.

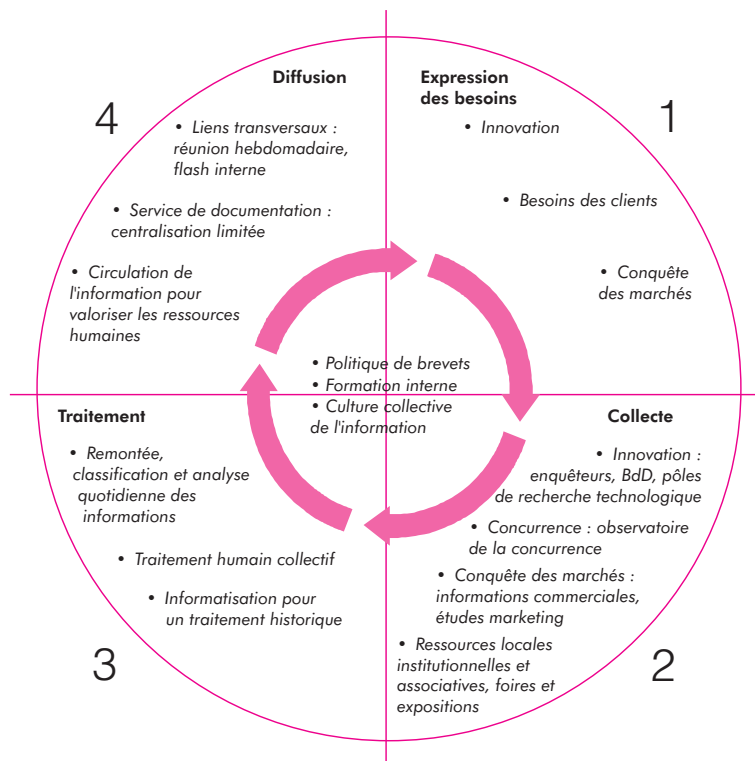
La mise en forme d'une information doit être liée à l'objectif recherché

Nécessaire, la mise en forme (in-former) retarde l'utilisation. Un arbitrage doit donc être effectué entre une information brute, présentée sans analyse mais qui permet au décideur d'aller vite, et une mise en forme soignée liée à une analyse approfondie qui permet de prendre des décisions plus réfléchies mais plus lentement.

L'économie de l'information est une économie de troc

Pour recevoir, il faut savoir donner. Or, trop d'acteurs espèrent récupérer des informations avec la ferme volonté de ne rien donner en échange. Une attitude qui peut permettre de faire un coup mais pas de jouer dans la durée. Or, si la plupart des dirigeants demandent à leurs collaborateurs de récupérer de l'information, il est rare qu'ils définissent ce qui peut être ou non communiqué et sous quelle forme (écrite, orale, conditionnel, etc.). Dès lors, la divulgation d'information est laissée à la discrétion de chaque « agent », avec tous les risques que cela comporte.

Cas : Mise en œuvre du cycle du renseignement dans une PME du bâtiment



Source : Hassid L., Jacques-Gustave P., Moinet N.,
Les PME face au défi de l'intelligence économique, Dunod, 1997.

Horus est une PME de 180 personnes qui réalise près de 30 millions d'euros de chiffre d'affaires dont 20 % à l'étranger. Elle conçoit et fabrique bon nombre d'outils de travail des artisans du bâtiment (marteaux, échelles, truelles, etc.). En cherchant systématiquement à améliorer des produits existants, elle est à l'origine de nombreuses innovations. « En matière d'innovation, explique son patron, dès qu'il y a un bon principe, les grandes entreprises peuvent s'en emparer avant même qu'une PME n'ait commencé à gagner de l'argent. » Face aux grands groupes, une PME comme Horus

doit concentrer ses ressources sur ses atouts.

Le système d'information mis en œuvre par l'entreprise constitue un dispositif complet d'intelligence économique qui se fonde sur :

- une perception des menaces et des opportunités liées au marché du bâtiment et travaux publics ;
- une culture de l'innovation, élément de survie de l'entreprise ;
- la conviction personnelle que l'information est un instrument de développement pour l'entreprise. ■

Exemples d'outils permettant d'accéder au web invisible

Annuaire, répertoires	Annuaire d'annuaire et/ou de moteurs	Moteurs de recherche
<p>Open Directory :</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.dmoz.org <p>Généraliste. EN, FR</p> <p>About :</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.about.com <p>Généraliste. A la fois annuaire et portail d'information thématiques. EN</p> <p>Signets du CERIMES :</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.signet-universites.fr <p>Thématiques de la recherche universitaire. FR</p> <p>Knovel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.knovel.com <p>Ressources en sciences de l'ingénieur. EN</p>	<p>Les annuaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.lesannuaires.com <p>Généraliste. FR</p> <p>lpl2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.ipl.org <p>Généraliste. EN</p> <p>Search Engine Colossus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.searchenginecolossus.com/ <p>Recense les moteurs de recherche par pays.</p> <p>ISEDDB :</p> <ul style="list-style-type: none"> • isedb.com/html/Web_Directories/ • Généraliste. EN 	<p>Incywincy :</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.incywincy.com <p>iBoogie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.iboogie.tv <p>DeepPeep :</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.deepeep.org <p>Moteur permettant de trouver des bases de données thématiques. EN</p>

En résumé

Le **web invisible** n'est pas un territoire mythique qui ne serait accessible qu'à quelques initiés. On sait expliquer pourquoi du « web invisible » se crée, et on sait aussi par quels moyens accéder à une petite partie du contenu qu'il recèle. Il faut toutefois garder à l'esprit qu'il est constitué en grande partie de contenus privés et/ou payants, plus inaccessibles (ou accessibles sous conditions) qu'invisibles.

Insight

*The **invisible web** is not some sort of mythical territory to which access would be limited only to initiates. We can explain why the 'invisible web' is being created. We also know by which means to access a small part of its content. That said, it must be kept in mind that the invisible web is, for the most part, made up of private and/or lucrative content. It is therefore not so much as invisible as inaccessible (or at least, accessible but with conditions).*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Comprendre ce qu'est le web invisible et savoir en exploiter les ressources permet d'accéder à des résultats différents de ceux obtenus *via* les moteurs de recherche classiques. Cela permet d'enrichir la veille de contenus moins usuels et susceptibles de ce fait d'apporter de la valeur ajoutée.

Tirer parti
de ressources
rares.

Contexte

Le « web invisible » se définit en creux. Il désigne, en effet, l'ensemble des pages web qui ne peuvent être indexées par les moteurs de recherche traditionnels. Sherman et Price indiquent quatre causes à son existence :

- limites techniques des moteurs (fréquence d'indexation, limite d'indexation du nombre de pages d'un site...) ;
- pages volontairement exclues par les webmasters (*via* le fichier Robots.txt) ;
- pages nécessitant un identifiant et un mot de passe ;
- formats de pages non reconnus par les moteurs et pages dynamiques impossibles à indexer.

Les évaluations de la taille du web invisible s'accordent généralement sur le fait que 70 à 80 % de l'ensemble des contenus web en feraient parti.

indexeurs) qui ne connaissent évidemment pas les contraintes techniques propres à l'indexation automatique (moteurs). On peut y trouver des liens vers des sites web classiques ou des bases de données en ligne (cf. outil 17). Les annuaires et répertoires peuvent être généralistes ou spécialisés.

- **Annuaire d'annuaire ou de moteurs :** pages qui recensent des annuaires et moteurs généralistes ou spécialisés.
- **Moteurs de recherche :** certains moteurs tentent d'explorer au mieux les ressources du web invisible en utilisant des stratégies et algorithmes spécifiques.

Méthodologie et conseil

Quelle que soit la veille que l'on souhaite mettre en place, il est important de prendre en compte le web invisible dans sa stratégie de *sourcing*.

Il est nécessaire de se fixer une durée de recherche des sources issues du web invisible. En effet, on peut passer beaucoup de temps à tenter de trouver un site dont on suppose l'existence mais qui, en fait, n'existe pas... Avec le web invisible, on ne peut mesurer l'étendue de ce que l'on ne connaît pas... ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il existe plusieurs familles d'outils qui permettent d'accéder à des sites du web invisible (cf. schéma) :

- **Annuaire et répertoire :** ils sont des listes de « bonnes adresses » trouvées et sélectionnées par des personnes dont c'est le métier (documentalistes, bibliothécaires,

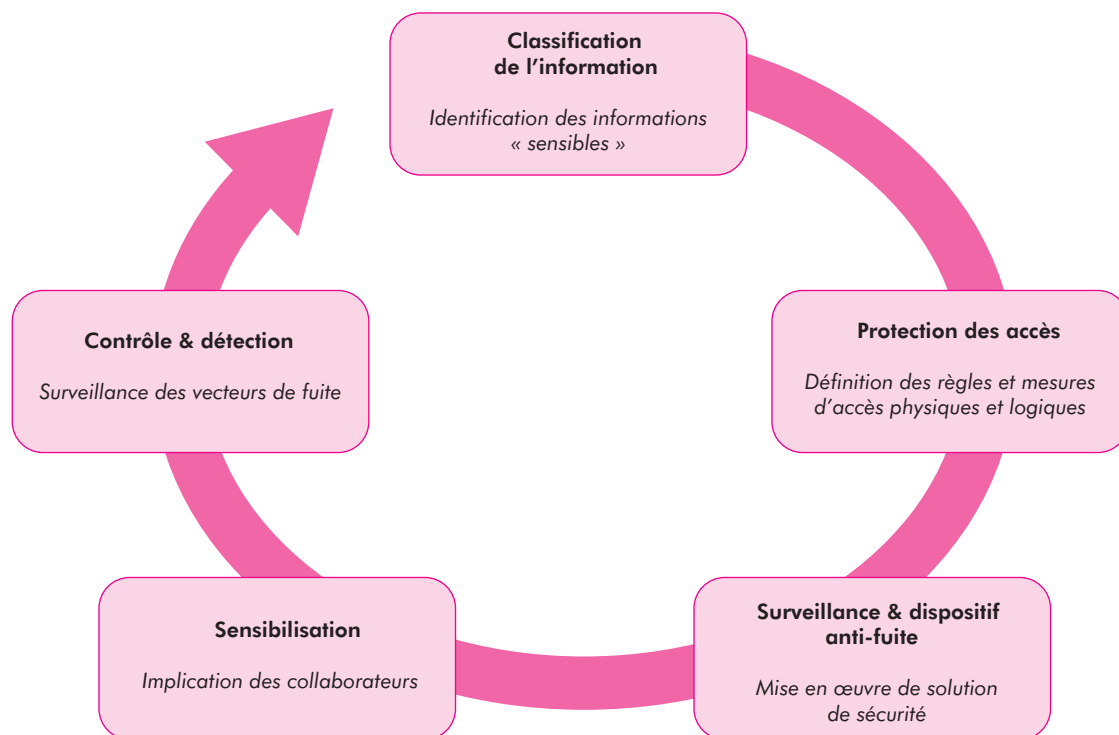
Avantages

- ✓ Trouver des informations qui enrichissent celles obtenues plus classiquement.
- ✓ Rechercher un avantage concurrentiel (vision du marché, innovation) par l'exploitation de sources inédites.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas céder à la tentation d'une exhaustivité des sources impossible à atteindre.

Savoir quoi et comment protéger



En résumé

La **sécurité de l'information** (dans sa définition large) génère inévitablement des contraintes (changement d'organisation, nouveau partage d'information, changement de la politique d'accès, contrôles nouveaux, etc.). C'est pour cette raison qu'elle doit être mise en œuvre avec conscience et intelligence :

- **Définir le périmètre pertinent.** Certaines activités ou processus ne justifient pas une sécurisation excessive.
- **Sélectionner les solutions adaptées.** Trop de complexité entraîne une perte de productivité et peut avoir les effets inverses de ceux escomptés.
- **Choisir la démarche optimale :** Éviter le « flicage » et privilégier le pragmatisme.

Insight

Information security (in the broadest sense) will never fail to generate constraints (organisational change, new ways to share information, changes concerning the access policies, new controls...) This is why it must be set up both carefully and intelligently :

- **Define a relevant perimeter :** Certain activities or processes do not warrant excessive security measures.
- **Select the right solutions :** Too much complexity leads to a loss of productivity and can provoke opposite effects to those expected.
- **Choose an optimal process :** Avoid excessive policing and favour pragmatism.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Protéger son patrimoine informationnel, son savoir-faire, ses compétences est un gage de pérennité et de compétitivité. La protection du patrimoine informationnel repose sur trois objectifs :

- le recensement et la protection des actifs vitaux ;
- l'anticipation de l'évolution des risques ;
- le pilotage des risques.

Contexte

Tous les éléments qui définissent l'identité d'un acteur économique (son savoir-faire, ses processus, sa production, sa gestion, sa communication, etc.) intéressent les autres acteurs de son environnement (concurrents directs, indirects, nouveaux entrants, réseaux criminels, ONG, gouvernements, etc.) pour des raisons très variables.

Ces éléments représentent la valeur intrinsèque d'un acteur économique. La difficulté résidant dans leur protection se résume en deux enjeux majeurs :

- faire en sorte de ne pas perdre ces éléments ;
- être en mesure de savoir qu'ils sont perdus le cas échéant.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Connaître sa valeur

- Parmi les éléments informationnels, quels sont ceux qui présentent un intérêt pour des concurrents, des détracteurs, des groupes criminels, des partenaires sociaux (processus, documents, prototypes, projets, ressources humaines, stratégie de développement, stock de matière première, etc.) ?

Identifier les risques spécifiques et le niveau d'exposition

Protéger
sa valeur
et son
patrimoine.

- Quelles sont les menaces liées aux activités : attaques de types informationnels (dénigrement, déstabilisation, etc.) ; vol d'information ; intrusion informatique, etc. ?
- Définir le niveau d'exposition au risque : la réalisation du risque est fréquente et très impactante ou pas ?
- Choisir les mesures correctives pragmatiques à appliquer.

Manager les risques

- Le contexte économique-social fait évoluer l'exposition au risque en en créant de nouveaux et en transformant les actuels.
- La difficulté n'est pas de répondre à un risque, mais de mettre en œuvre les contrôles permettant de savoir s'il s'est réalisé.

Méthodologie et conseil

Limiter la définition du patrimoine au périmètre du secret industriel ou aux processus de fabrication est une erreur.

Les agressions économiques ne visent pas seulement le secret industriel. Les acteurs hostiles gravitent autour des entreprises n'hésitent plus à s'attaquer à la réputation des dirigeants pour saboter un contrat, à débaucher massivement des cadres pour déstabiliser un projet ou récupérer des compétences, etc. ■

Avantages




- ✓ Définir une vision objective de son exposition aux risques et de sa « visibilité ».

Précautions à prendre

- ✓ Éviter la paranoïa : « Monsieur, notre usine de conditionnement de fromage sera très probablement la cible d'une infiltration par un agent non officiel de la CIA. Nous devons réagir ! »
- ✓ Chaque secteur fait l'objet de menaces particulières. Les métiers sont souvent les plus au fait des risques spécifiques, il faut les impliquer dans la démarche d'analyse de risque.

DE L'Intelligence économique

LA BOÎTE À OUTILS

-  Un contenu directement opérationnel au quotidien.
-  Une présentation synthétique et visuelle.
-  Les points clés en français et en anglais.

Comment trouver les informations stratégiques ? Quels outils de veille utiliser sur Internet ? Comment capitaliser l'information et manager la connaissance ? En quoi les techniques de cartographie permettent-elles de révéler des réseaux et des stratégies cachées ? Pourquoi est-il essentiel de protéger ses informations et de connaître les méthodes d'ingénierie sociale ? Comment influencer son environnement par la pratique du lobbying ?

Découvrez **59 outils indispensables à la mise en œuvre et à la pérennisation d'une démarche d'intelligence économique.**

Chaque outil est décrit sur 2 ou 4 pages, par un schéma synthétique, le contexte d'utilisation, les étapes de mise en œuvre, des conseils, les avantages et précautions à prendre. Les outils les plus complexes sont complétés d'un cas d'application.

Dirigé par deux spécialistes reconnus, ce livre vous offre tous les outils pour **bien orienter votre démarche d'intelligence économique.**

Publics

- Responsables de l'intelligence économique.
- Dirigeants de PME.
- Consultants.
- Étudiants et enseignants.



Christophe Deschamps
Consultant-formateur après avoir été responsable de la veille stratégique en entreprises, il enseigne au sein du master Intelligence économique & Communication stratégique de l'université de Poitiers et dans plusieurs formations.



Nicolas Moinet
Professeur des universités à l'IAE de Poitiers, responsable du master Intelligence économique & Communication stratégique (Icomtec) et d'une équipe de recherche, il est également consultant-formateur, et intervient auprès de grandes entreprises, PME, institutions publiques et au sein d'écoles de commerce et d'ingénieurs.

Une équipe pluridisciplinaire de spécialistes a contribué à la rédaction de cet ouvrage.



9 782100 551125

6908479

ISBN 978-2-10-055112-5



DUNOD

www.dunod.com