

h e g

Haute école de gestion
Genève

Comment promouvoir l'intelligence économique en Suisse

Propositions concrètes et opérationnelles pour la mise sur pied d'une association
professionnelle en Intelligence économique en Suisse romande



Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Benjamin CALMANT

Conseiller au travail de Bachelor :

Hélène MADINIER, professeure HES

Genève, 14 juillet 2014

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Information Documentaire

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de spécialiste HES en Information documentaire.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. http://www.orkund.fr/student_gorsahar.asp

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 14 juillet 2014

Benjamin CALMANT

Remerciements

Ce travail est l'aboutissement de 6 mois de travail et d'effort. Nous tenons ici à remercier tous ceux et celles qui ont permis sa réalisation et particulièrement les professionnels qui ont participé à l'enquête et aux entretiens.

Sont particulièrement remerciées, Mmes Stéphanie Haesen et Hélène Madinier pour leur encadrement tout au long de ce travail

Nous tenons aussi à remercier les CFF, pour ces longues heures de rédaction et de lecture passées dans leur Wagon. Parfois seul en compartiment adapté, parfois dans des rames surpeuplées, ordinateur sur les genoux.

Nous voulons aussi remercier l'entreprise Pélissier & Perroud pour le suivi, le soutien et les plages horaires dégagées pour la réalisation des entretiens et la rédaction finale du travail.

Nous remercions également la SCIA et ses responsables pour leur volonté de voir naître une section romande, et leur disponibilité pour les entretiens. Nous remercions particulièrement Alain Mermoud pour son intérêt et son implication dans ce projet.

Que soit ici remercier Mme Nicole Clerc, patiente relectrice et correctrice de mon travail. Toute faute d'orthographe restante est de la responsabilité de l'auteur.

Résumé

Ce travail de bachelor a pour but la rédaction d'une série de propositions concrètes et opérationnelles en vue de la mise sur pied d'une association professionnelle en Intelligence économique (IE) et veille stratégique en Suisse romande. Cette association doit avoir pour but de fédérer les professionnels de l'IE et de promouvoir la profession.

Pour faire ces propositions, ce travail s'articule autour de quatre axes de recherche : revue de la littérature professionnelle, benchmark des associations existantes, entretiens avec les professionnels de l'IE et enquête auprès des professionnels.

Chacun de ces axes a permis de mettre en évidence à la fois les besoins en Suisse romande en termes d'IE mais aussi les attentes des professionnels vis-à-vis de l'existence d'une association professionnelle.

Nous proposons, au terme de notre travail, 24 propositions. Ces propositions sont :

- soit des obligations, c'est-à-dire qu'elles sont considérées comme indispensables
- soit des recommandations, c'est-à-dire qu'elles peuvent encore être discutés, mais méritent toute l'attention de l'association
- soit des propositions simples, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'urgence dans leur application.

Ces propositions sont réparties en quatre thèmes :

- Administration de l'association
- Evénements et rencontres
- Missions et objectifs
- Proposition de valeur

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements.....	ii
Résumé	iii
Liste des tableaux	vii
Liste des figures.....	vii
Abréviations.....	viii
1. Introduction.....	1
1.1 Problématique.....	1
1.2 Cadre du travail	1
1.3 Objectifs du travail	2
1.4 Organisation générale du travail	3
1.5 Structure du rapport final.....	3
2. SECTION 1 : Analyse de l'existant et des besoins pour la création d'une association.....	5
2.1 Revue de la littérature sur le rôle d'une association professionnelle.....	5
2.1.1 Objectif	5
2.1.2 Méthodologie	5
2.1.3 Organisation du travail & Calendrier	5
2.1.4 les rôles d'une association professionnelle : synthèse de la littérature.....	6
2.1.4.1 L'importance d'une association professionnelle.....	6
2.1.4.1.1 Le réseautage et le mentoring	6
2.1.4.1.2 La formation.....	6
2.1.4.1.3 L'éthique de la profession.....	7
2.1.4.2 Organisation de rencontre	7
2.1.5 Propositions.....	8
2.1.5.1 Événements et rencontres.....	8
2.1.5.2 Missions et objectifs	8
2.2 Benchmark des associations en intelligence économique	9
2.2.1 Objectif	9
2.2.2 Méthodologie	9
2.2.3 Organisation du travail.....	10
2.2.4 Les types d'association.....	10
2.2.4.1.1 Forum.....	10
2.2.4.1.2 Politique	11
2.2.4.1.3 Commerciale.....	11
2.2.5 Tableau comparatif	12
2.2.6 Analyse comparative des associations	15
2.2.7 Environnement stratégique et positionnement	16
2.2.8 Analyse des statuts de la SCIA et comparaison.....	17
2.2.8.1 Simplicité à préserver	17

2.2.8.2	Propositions de modifications.....	17
2.2.9	Comparaison des codes éthiques.....	19
2.2.9.1	Les codes	19
2.2.9.1.1	SYNFIE	19
2.2.9.1.2	SCIP.....	20
2.2.9.1.3	SLA	20
2.2.9.1.4	GCIC	20
2.2.9.2	Idées communes	20
2.2.9.3	Idées particulières	21
2.2.9.4	Recommandations.....	21
2.2.10	Propositions	22
2.2.10.1	Administration de l'association	22
2.2.10.2	Événements et rencontres	23
2.2.10.3	Missions et objectifs.....	24
2.2.10.4	Proposition de valeur	24
2.3	Entretiens avec des acteurs clés du domaine.....	25
2.3.1	Objectif	25
2.3.2	Méthodologie	25
2.3.3	Organisation du travail.....	26
2.3.4	Synthèse des entretiens	26
2.3.4.1	Une richesse à double tranchant.....	26
2.3.4.2	Pluralisme et individualisme	26
2.3.4.3	Loi et éthique	27
2.3.4.4	Actualité et pertinence de l'association	27
2.3.4.5	Une question de maturité	27
2.3.4.6	L'entretien avec Marcel Brussee	28
2.3.4.7	La question de la SCIA.....	28
2.3.4.8	Conclusion	29
2.3.5	Propositions.....	30
2.3.5.1	Administration de l'association	30
2.3.5.2	Événements et rencontres.....	30
2.3.5.3	Missions et objectifs	30
2.3.5.4	Proposition de valeur.....	30
2.4	Enquête sur les attentes et les besoins des professionnels	31
2.4.1	Présentation et Objectif	31
2.4.2	Méthodologie	31
2.4.3	Organisation du travail & Calendrier	32
2.4.4	Présentation et analyse des résultats statistiques.....	33
2.4.4.1	Le portrait des sondés	33
2.4.4.1.1	Indications démographiques.....	33
2.4.4.1.2	Parcours académique.....	34
2.4.4.1.3	Profil professionnel	35
2.4.4.1.4	Pratique de la veille et de l'IE	38
2.4.4.2	L'engagement associatif.....	39
2.4.4.2.1	Adhésion et non-adhésion à une association professionnelle	39
2.4.4.2.2	Les raisons de l'engagement.....	39
2.4.4.2.3	Les raisons du non-engagement	40
2.4.4.3	La définition de l'IE selon les professionnels romands	41
2.4.4.3.1	Synonymes, mots-clés et connotations	41
2.4.4.3.2	Les idées communes, courantes et particulières	41

2.4.4.3.3	Maturité de la Suisse : le trou à combler	43
2.4.4.4	Missions et objectifs	44
2.4.4.4.1	Déclaration de mission	44
2.4.4.4.2	Les missions de l'association	45
2.4.4.5	Les activités de l'association	46
2.4.4.5.1	Proposition de valeur	46
2.4.4.5.2	Fréquence des rencontres	47
2.4.4.5.3	Nature des rencontres	47
2.4.4.5.4	Thématiques des rencontres	48
2.4.4.6	L'administration de l'association	48
2.4.4.6.1	La cotisation	48
2.4.4.6.2	Les sponsors de l'association	49
2.4.4.6.3	Le nom de l'association	49
2.4.4.7	L'association et la SCIA	51
2.4.4.7.1	Les chiffres	51
2.4.4.7.2	Arguments contre une adhésion à la SCIA	51
2.4.4.7.3	Arguments pour une adhésion à la SCIA	52
2.4.4.7.4	Les sans-avis	53
2.4.5	Propositions	53
2.4.5.1	Administration de l'association	53
2.4.5.2	Événements et rencontres	54
2.4.5.3	Proposition de valeur	55
3.	SECTION 2 : Propositions pour la création d'une association	56
3.1	Préambule	56
3.2	Administration de l'association	56
3.3	Événements et rencontres	59
3.4	Missions et objectifs	60
3.5	Proposition de valeur	61
3.6	Calendrier de création et de gestion	62
4.	Synthèse générale et Conclusion	63
4.1	L'Intelligence économique en Suisse romande	63
4.2	Retour d'expérience	63
4.3	Perspectives	64
	Bibliographie	65
1.	Articles	65
2.	Codes éthiques	65
3.	Sites Internet des associations	66
	Annexe : Enquête auprès des professionnels – le questionnaire	67

Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparaison des associations en IE	12
--	----

Liste des figures

Figure 2 : Positionnement stratégique pour la future association	16
Figure 1 : Les différents types d'association.....	16
Figure 3 : 1. Quel est votre niveau d'étude.....	34
Figure 4 : 12. Dans quelle(s) école(s) avez-vous étudié ?.....	34
Figure 5 : 3. Avez-vous suivi une formation continue (diplômante) en veille ou intelligence économique ? (Les écoles)	35
Figure 6 : 3. Avez-vous suivi une formation continue (diplômante) en veille ou intelligence économique ?	35
Figure 7 : 6. Dans quel secteur d'activité votre entreprise est-elle active ?	36
Figure 8 : 7. A quel département votre poste est-il rattaché ?	37
Figure 9 : 8. Quel nombre d'heures hebdomadaires consacrez-vous à la pratique de la veille ou à des tâches d'intelligence économique ?	38
Figure 10 : 11. Êtes-vous membre	39
Figure 11 : 10. Êtes-vous membre de la SCIA ?	39
Figure 12 : Les raisons d'une adhésion.....	39
Figure 13 : Les raisons de la non-adhésion	40
Figure 14 : 15. En une phrase, définissez votre propre vision de l'intelligence économique	42
Figure 15 : 16. Quel est selon vous, le niveau de maturité de l'IE en Suisse.....	43
Figure 16 : Quels sont les mots-clés qui doivent, selon vous, apparaître dans l'énoncé de mission ?	44
Figure 17 : 18. Quelles devraient être les missions de l'association ?	45
Figure 18 : 19. Que devrait offrir l'association à ses membres ?	46
Figure 19 : 21. Selon vous, combien de fois dans l'année l'association devrait-elle programmer des rencontres ?	47
Figure 20 : 22. De quelle nature.....	47
Figure 21 : 23. Quel thème souhaiteriez-vous voir abordé ?	48
Figure 22 : 25. A quel montant devrait s'élever la cotisation d'après vous ?	48
Figure 23 : 24. Pensez-vous que l'association devrait être une antenne de la SCIA	51

Abréviations

IE	Intelligence économique
HEG-GE	Haute école de gestion de Genève
SCIA	Swiss Competitive Intelligence Association
DAS IEVS	Diplome of Advance Studies en Intelligence économique et Veille stratégique

1. Introduction

1.1 Problématique

Le présent mandat a pour but de réaliser une liste de propositions concrètes et opérationnelles pour la création d'une association professionnelle d'IE en Suisse romande, éventuellement antenne romande de l'association déjà existante Swiss Competitive Intelligence Association (SCIA).

Pour construire cette liste, il a fallu à la fois connaître les pratiques d'autres associations à l'étranger et les recommandations qui existent dans le domaine de la création d'associations professionnelles. Il s'agissait aussi de recenser les attentes et les besoins spécifiques des membres et des acteurs concernés par la création un telle association.

Cette liste de propositions n'a pas pour vocation d'être un protocole mais plutôt une indication.

1.2 Cadre du travail

Le mandant est la société Pélissier & Perroud, service d'information et de veille professionnelle, en collaboration avec la HEG et la filière Information documentaire.

La société Pélissier & Perroud fournit des prestations de veille professionnelle personnalisée pour chacun de ses clients ainsi qu'un service d'information sous forme de question-réponse. Ces deux activités appartiennent au vaste domaine de l'IE.

Il existe aujourd'hui une association d'IE en Suisse, la SCIA. Or, la Suisse romande y est peu représentée pour des questions géographiques et linguistiques. En accord avec la SCIA, il a été décidé de mener une réflexion sur la possibilité et les modalités de sa création d'une antenne romande.

1.3 Objectifs du travail

Le livrable final est une liste de propositions concrètes et opérationnelles pour la création d'une association d'IE en Suisse romande. Ces propositions seront revues par la première assemblée de l'association et n'ont pas pour obligation d'être acceptées.

Ces propositions faites dans le cadre de ce mandant répondent aux objectifs initiaux suivants :

1 Analyser les besoins organisationnels pour une association professionnelle en Intelligence économique

- 1.1 Effectuer une revue de la littérature professionnelle
- 1.2 Effectuer un benchmark d'associations professionnelles en Intelligence économique dans différents pays pour connaître leurs structures, leurs programmes et leurs modes de fonctionnement

2 Evaluer les attentes des acteurs d'une association professionnelle en Intelligence économique en Suisse romande

- 2.1 Rencontrer les acteurs-clés de l'Intelligence économique francophone
- 2.2 Réaliser une enquête auprès des spécialistes et professionnels du domaine de l'intelligence économique en Suisse romande

3 Réaliser une liste de propositions opérationnelles pour la création d'une association professionnelle d'intelligence économique en Suisse romande

- 3.1 Proposer une mission, des objectifs et une structure organisationnelle pour l'association
- 3.2 Proposer une série d'activités pour l'association
- 3.3 Proposer un calendrier pour la création de l'association
- 3.4 Proposer un modèle économique pour l'association

1.4 Organisation générale du travail

Stéphanie Haesen, directrice associée chez Pélissier & Perroud est la mandante de ce travail. Son rôle a été de suivre l'évolution des différents axes et s'assurer du bon avancement du travail. Stéphanie Haesen est régulièrement intervenue pour aider à l'orientation du travail et valider, quand cela était nécessaire, des décisions importantes comme la validation du questionnaire, de la liste des associations ou des contacts à entreprendre.

En étroite collaboration avec Stéphanie Haesen, la professeure Hélène Madinier a coordonné le travail selon deux axes :

1. Soutien et mise en relation avec des personnes-clés du milieu afin de mener à bien le travail, notamment en fournissant des coordonnées de professionnels de l'IE
2. Suivi et validation de la rédaction des conclusions et des rapports comme le cahier des charges et le questionnaire de l'enquête

Hélène Madinier a notamment permis de mettre en contact la SCIA et un premier groupe de professionnels de l'IE en Suisse romande afin d'initier la réflexion sur la création d'une association. La SCIA ayant validé l'idée de la création d'une antenne de la SCIA, le groupe de réflexion a ensuite décidé de proposer que les modalités de cette création fassent l'objet d'un travail de bachelor.

Ce groupe de réflexion est donc devenu un comité de suivi du travail de bachelor. Une première réunion, qui a eu lieu le 28 mars a permis de présenter les grandes lignes du travail ainsi que le questionnaire. Une deuxième réunion, qui a eu lieu le 19 juin a ensuite permis de présenter les résultats de l'enquête et les premières orientations des propositions pour la création de l'association. Durant ces deux réunions, des échanges entre les professionnels sont venus enrichir et pondérer les autres axes de travail.

1.5 Structure du rapport final

Le rapport final est divisé en deux sections principales. La 1^{re} section, intitulée « Analyse de l'existant et des besoins pour la création d'une association », présente une description et une synthèse des résultats pour les quatre activités menées durant ce travail. Pour chacune de ces activités sont décrites les objectifs, la méthodologie appliquée, l'organisation du travail, les résultats, une rétrospective critique du travail puis les propositions qui en découlent.

Vient ensuite la 2^e section qui représente le livrable réel pour le mandant et la future association : « Propositions pour la création d'une association ». Ce document est une synthèse exhaustive des propositions énumérées dans les différents rapports. Chaque proposition est catégorisée, numérotée, décrite et justifiée sur la base des résultats des différents rapports.

On trouvera une conclusion qui apporte un regard critique sur l'ensemble du travail réalisé. Une série d'annexes, annoncée dans le corps du travail, vient compléter et approfondir certaines recherches.

2. SECTION 1 : Analyse de l'existant et des besoins pour la création d'une association

2.1 Revue de la littérature sur le rôle d'une association professionnelle

2.1.1 Objectif

La revue de la littérature devrait permettre d'identifier des bonnes pratiques proposées par d'autres professionnels et associations ayant vécu cette étape de la création d'association. Nous recherchions des bonnes pratiques à la fois dans la création mais aussi dans la gestion d'une association.

2.1.2 Méthodologie

Nous avons cherché à collecter des articles qui répondaient à au moins l'un des deux critères suivants :

- Évoquer la création d'une association professionnelle
- Evoquer le rôle d'une association professionnelle.

De plus, notre sélection s'est en priorité portée vers des articles publiés par ou pour des professionnels dans le domaine de l'IE et de la gestion de l'information. Malheureusement, peu de publications ont été faites dans ce sens. Nous avons élargi notre recherche à la bibliothéconomie en général.

Là encore, le peu d'articles que nous avons pu collecter ne répondait pas toujours explicitement à notre préoccupation. Nous avons donc étendu notre recherche à toute publication concernant le rôle d'une association professionnelle, quel que soit le domaine. Nous avons toutefois éliminé les publications trop spécifiques à un domaine comme celui de la santé par exemple. Nous présentons ici une synthèse des éléments les plus pertinents.

2.1.3 Organisation du travail & Calendrier

Initialement prévue en début de mandat, la revue de la littérature a été faite en deux temps. Tout d'abord, nous avons cherché à collecter les articles. Mais comme cela ne donnait que peu de résultat, le temps alloué pour l'étude des articles a été utilisé à la recherche, puis était venu le temps de lancer le questionnaire et de commencer les autres axes de recherche du mandat. C'est donc en fin de mandat, que nous avons repris les articles collectés et les avons analysés.

Ceci a permis de pouvoir rapidement identifier dans les articles les éléments pertinents pour notre recherche, car nous avons désormais une vision plus claire du champ d'étude.

2.1.4 les rôles d'une association professionnelle : synthèse de la littérature

2.1.4.1 L'importance d'une association professionnelle

Les associations professionnelles ont toujours joué un grand rôle dans l'histoire de la bibliothéconomie et de la documentation, mais pas seulement. L'association professionnelle est à la fois une valeur ajoutée pour les professionnels mais aussi pour la profession. Les auteurs des articles mettent en évidence les rôles essentiels pour une association professionnelle :

1. La mise en relation
2. La formation
3. Le soutien déontologique

2.1.4.1.1 Le réseautage et le mentoring

Le rôle le plus souvent mis en avant est celui du réseautage. C'est à dire le fait de pouvoir mettre les membres en relation. Une association professionnelle doit mettre en place des occasions, notamment lors des conférences et des assemblées administratives, afin que les membres puissent discuter, échanger et partager des connaissances. Ce réseautage doit permettre aux membres de grandir et d'atteindre l'excellence dans leurs pratiques.

On trouve aussi plusieurs niveaux de réseautage. Il peut être informel ou formel. C'est-à-dire incité par l'association à travers des activités spécifiques et orientées, ou simplement en laissant du temps à disposition et en servant des rafraîchissements dans un lieu adapté à la rencontre. Il est aussi possible d'organiser du « mentoring ». C'est-à-dire qu'un membre plus ancien, en âge, en expérience ou en temps d'adhésion, a pour responsabilité de suivre, accompagner, voire de former un membre plus jeune. Ce mentoring permet notamment de préparer la succession dans une association et inviter les membres les plus jeunes à s'engager dans des responsabilités.

2.1.4.1.2 La formation

C'est aussi ce second rôle, celui de la formation, qui est régulièrement mis en avant dans la littérature. L'association doit être un vecteur d'excellence, et doit donc donner les moyens à ses membres d'évoluer dans leur métier. L'association doit tenir à jour sa connaissance des pratiques et proposer régulièrement les dernières méthodes et

techniques ou les derniers outils liés au domaine. Cette formation passe aussi par l'échange et le réseautage.

Un dernier accent, par rapport à la formation, est mis sur le travail éditorial d'une association. Traduire des articles, mettre à disposition de la littérature scientifique et inviter les membres à participer à un journal scientifique sont des moyens par lesquels une association forme ses adhérents.

2.1.4.1.3 *L'éthique de la profession*

Les professionnels, et ceux de l'IE en particulier, sont régulièrement, si ce n'est constamment confrontés à la question de l'éthique. Souvent c'est parce qu'ils sont invités à effectuer des tâches qu'ils ne pensent pas être adéquates voire malhonnêtes. Mais il peut arriver qu'il y ait un malaise à cause de la pratique d'un confrère et que le professionnel ne sache pas comment se positionner. L'association professionnelle apporte non seulement une réponse claire à ces problématiques, mais offre aussi un soutien structurel pour le professionnel confronté à ces questions.

Cependant, l'association ne doit pas vivre son rôle déontologique comme uniquement réglementaire et punitif. La création et la promotion d'un code éthique c'est aussi la définition et la promotion d'une pratique. Cette démarche permet aux professionnels de se rencontrer, d'échanger et de se positionner. Ensuite, rendu public, ce code permet de définir ce qu'est et ce que n'est pas le champ d'action d'une profession. Particulièrement dans le domaine de l'IE, il est important de pouvoir délimiter ce que l'association entend par pratique éthique.

2.1.4.2 **Organisation de rencontre**

Un article a particulièrement attiré notre attention : « The Art of Planning a Professional Association Meeting » de Karen L. Hanus, Sandra A. Karnold, Cynthia Larson et Barbara E. Ruggeri publié dans le volum 6 de 2006 du périodique *The Journal of Hospital Librarianship*. Cet article énumère, point par point et étape par étape, comment planifier une rencontre. Cet article énonce en exemple une rencontre de grande ampleur, demandant une logistique méticuleuse, mais certains points restent valables pour un évènement plus modeste. Nous retiendrons les suivants :

- Un comité de programmation doit être officialisé au sein de l'association, regroupant des personnes créatives, organisées, attentives, minutieuses, flexibles et douées pour la communication ;
- Une rencontre doit être planifiée au moins une année à l'avance

- Les thèmes des rencontres doivent être en cohérence avec les buts fixés par l'association ;
- Les évènements peuvent être financés par des sponsors auxquels on accorde des avantages plus ou moins importants en fonction de leurs contributions. Cela peut aller du logo sur des flyers, à un moment de parole en passant par un stand ou des objets promotionnels distribués ;
- Il faut penser à inviter des personnes et des personnalités ;

L'article offre une série d'exemples en annexe. Nous recommandons la lecture de cet article stimulant aux personnes qui seront en charge de l'organisation des prochains évènements.

2.1.5 Propositions

2.1.5.1 Événements et rencontres

- L'association devra mettre en place une Commission événement qui aura pour charge de préparer les évènements à venir. Cette commission devra à la fois identifier les besoins des membres, proposer des thèmes et assurer la logistique de l'organisation des rencontres. Nous recommandons la lecture de l'article de Karen L. Hanus *et al.*, « The Art of Planning a Professional Association Meeting », *The Journal of Hospital Librarianship* 2006, vol. 6 (1), p. 41-55.
- Les rencontres devront avoir un accent particulier sur le réseautage. Nous recommandons aussi que les conférences et ateliers organisés aient une orientation formatrice

2.1.5.2 Missions et objectifs

- L'association devra jouer un rôle déontologique auprès du public et des professionnels. Cela au travers de la création d'un code d'éthique. Nous recommandons la mise en place d'une commission d'éthique pour la création de ce code qui aura ensuite pour tâche de veiller à son application, à son évolution et à sa promotion, auprès de la profession et du public extérieur à l'association

2.2 Benchmark des associations en intelligence économique

2.2.1 Objectif

Plusieurs associations professionnelles, directement liées au domaine de l'IE ou très proches dans leurs activités, existent en Europe et dans le monde. Nous avons choisi de comparer certaines associations afin de pouvoir discerner les paramètres indispensables à la création et à la bonne vie d'une association professionnelle dans le domaine de l'IE.

Il était question de voir ce qui était commun, courant et particulier aux associations. Les résultats de ce travail devaient permettre d'identifier des bonnes pratiques à reproduire au sein de la future association mais aussi à réfléchir sur la raison d'être de l'association, sa mission et ses buts, en étudiant celle des autres associations.

2.2.2 Méthodologie

Pour mener à bien ce Benchmark, nous avons sélectionné une liste d'associations selon les critères suivants :

- Directement lié au domaine de l'IE ou à la gestion stratégique de l'information
- Proche de la culture occidentale de la forme associative pour une comparaison plus simple avec le droit Suisse
- De préférence multilingue, comme la Suisse

Ensuite, nous avons collecté les informations suivantes pour les comparer :

- Vision, déclaration de mission et objectifs
- Type d'administration
- Type d'activité
- Type de membre & cotisation
- Proposition de valeur
- Représentation géographique
- Statuts

Selon ces différents points, nous avons tenté de catégoriser les associations. Ceci afin de pouvoir par la suite positionner la future association dans un environnement associatif.

Durant l'étude des associations, nous avons intégré la question sur les codes éthiques. Certaines associations ont proposé et, à la suite des entretiens avec les membres, nous avons compris que la question devait se poser pour la future association.

2.2.3 Organisation du travail

Le Benchmark a principalement été effectué durant l'attente des résultats de l'enquête et en même temps que les entretiens, de manière très irrégulière, en fonction du temps disponible.

Dans l'ordre, nous avons :

1. identifié des associations
2. soumis notre choix au mandat
3. collecté les documents
4. Effectué un tableau comparatif
5. Définis et représenter l'environnement stratégique d'une association

2.2.4 Les types d'association

Après une étude comparative de ces différentes associations, on peut remarquer un certain positionnement stratégique ou du moins idéologique des associations. On peut alors catégoriser les associations par type. Cette catégorisation nous permet de pouvoir situer et choisir le positionnement que l'on souhaite pour l'association. Il est évident qu'une typologie n'est jamais univoque et qu'une association pourra se reconnaître dans différentes définitions. Nous cherchons ici à identifier les raisons d'être des associations, afin d'en définir et de se positionner.

2.2.4.1.1 Forum

L'association est concentrée sur la notion d'échange de bonne pratique. Le réseautage est présent mais principalement dans un cadre d'apprentissage par les pairs. Les conférences sont les activités phare de l'association qui cherche à fédérer des membres pour qu'ils partagent ensemble. Elle inclut généralement une activité éditoriale importante et centrale. L'ensemble des activités et des propositions de valeurs de l'association tournent autour de la formation des professionnels.

2.2.4.1.2 Politique

L'association a pour principale activité la représentation. Elle cherche à promouvoir un métier auprès des institutions officielles et du public. Elle peut aussi se concentrer sur une branche en particulier du métier ou une pratique précise.

2.2.4.1.3 Commerciale

L'association a pour but avouée de regrouper des professionnel afin d'être mandaté pour des projets particuliers. Cette association regroupe principalement des indépendants qui cherchent une plateforme pour identifier de nouvelles opportunités. Cette association cherche surtout à rassembler les membres, sans rechercher d'activités communes. Les membres profitent de cette association comme une vitrine pour valider leur visibilité auprès des partenaires publics ou privés.

,

2.2.5 Tableau comparatif

Tableau 1 : Comparaison des associations en IE

Nom de l'association	SCIA	SCIP	EUROSINT	SYNFIE	GCIC	ASLIB	SLA
Web	http://www.swisscia.org/	www.scip.org	https://www.eurosint.eu	http://www.synfie.fr/	www.gcic-asso.fr	aslib.com	www.sla.org
Vision	-	Better decision through competitive intelligence	-	Faire de l'intelligence économique un levier de croissance pour les entreprises et les territoires	-	-	The special Libraries Association is the global organization for innovative information professionals and their strategic partners
Mission statement	The Swiss Competitive Intelligence Association, SCIA, was founded in June 2006 to promote the exchange of experience, knowledge and ideas through an informal platform	SCIP will be the global organization of choice for professionals engaged in competitive intelligence and related disciplines. SCIP will be the premier advocate for the skilled use of intelligence to enhance business decision-making and organizational performance	European and Action-oriented, EUROSINT FORUME is a not-for-profit association dedicated to European cooperation and use of Open Source Intelligence that prevent risks and threats to peace and security	Rassembler et représenter les professionnels de l'Intelligence Economique exerçant en France	Cette association rassemblera tous les professionnels de l'information et spécialistes pour mettre au service des entreprises tous les moyens nécessaires à assurer leur compétitivité nationale ou internationale	ASLIB is a membership association for people who manage information and knowledge in organizations, who are not necessarily librarians. Mission is to serve information professionals and librarians across all sector.	The Special Libraries Association Promotes and strengthens its member through learning, advocacy and networking initiatives

Nom de l'association	SCIA	SCIP	EUROSINT	SYNFIE	GCIC	ASLIB	SLA
Objectifs/but	Enhancement of content in education, training and problem solving and is committed to the achievement of high standards of quality and greater efficiency	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rebuild 2. Attract 3. Grow 4. Expand/excel 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitate the activities of its members in the area of Open Source Intelligence (OSINT) and to contribute to a better communication between them on this subject; 2. Promote thinking on the development of the European Union's policies, in particular in the use of OSINT in the field of security in its broadest sense, (crisis management, humanitarian aid, civil protection...) and with regard to external relations; 3. Gather private sector actors dealing with security and intelligence issues in a European association which is thus able to talk with one voice to the public authorities (European institutions and other organisms on the European level or actors from Member States) and thus to contribute to building a positive image for OSINT in the EU, as well as raising interest in the EU institutions and Member States in joining reflection in the Forum; 4. Pool activities of research and development through networking of clusters of actors at the EU level; 5. Encourage the creation of partnerships between private companies and/or public organisms, to create European consortiums that can bring forward new projects. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. représenter et défendre les intérêts professionnels 2. définir et faire connaître le point de vue des praticiens de l'IE 3. entente et cohésion professionnelle entre tous les membres 4. centraliser et fournir tous les renseignements recueillis, tant en France qu'à l'étranger, susceptible d'intéresser ses adhérents 5. concourir au développement et à la promotion de l'IE 6. œuvrer au développement de la Profession et en assurer la défense 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en relation les experts de toute nature pour les échanges nécessaires à la réponse aux besoins des entreprises 2. Apporter l'aide nécessaire aux entreprises en matière de gestion globale de l'information en partenariat et en relation directe avec les Chambres de Commerce et d'Industrie (y compris en formation et sensibilisation à l'IE), et d'une façon générale avec les organismes publics concernés 3. Etablir les partenariats avec les structures du conseil et du renseignement privés déjà existant toutes spécialités confondues 	ASLIB supports members to enhance their own performance through the provision of comprehensive resources, specialist training, communities of practice, advice and international networking. ASLIB has a key focus on presenting essential reading and services for busy information professionals, translating research and policy for application. ASLIB provides expertise in information governance and management and the development of procedures and skills to steer organizations successfully in these areas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enable members to become risk takers, innovators, and influencers within the profession and their organizations. 2. Create continuous and accessible high quality learning opportunities tailored to information professionals at different levels of experience, and at different stages in their careers. 3. Identify, research, and drive new organizational trends and the impact of the use of information within organizations. 4. Influence academic program curriculum and faculty to embrace transformation in the information profession as articulated in SLA? Competencies for Information Professionals. 5. Create learning programs that attract a broadly defined constituency, encourage knowledge sharing, and redefine the roles and opportunities for information professionals. 6. Identify and promote best practices that enhance member performance and drive quantifiable contributions to their organization

Nom de l'association	SCIA	SCIP	EUROSINT	SYNFIE	GCIC	ASLIB	SLA
Type d'organisation	President, Board, manager	Président, Vice-P, Secr., Trésorier, resp. des directeurs directeurs	President, Secr., Trésorier, Administrateurs	Président, Vice-P., Trésorier, Secr., Administrateurs	Présidente, Vices-P., Trésoriers, correspondant	Conseil	Très complexe : directeur de région, directeur par intérêt, comité local
activités	Conférence, networking	Publication, conférence, éducation	Networking, Conference, politique, education	Conférence, aide juridique, définition de l'IE	Services	Conférence, formation, Traduction de document, publication	publication, conférence, atelier, annuaire
Type de membre	Individus - 100.- CHF	Practionner - 195 \$ Individual solution provider & Group - 295 \$ Etudiant - 25\$ Non-profit, gouvernement - 75\$	FULL MEMBERS Individual Org. - 200 € Small & Med. Orgs. - 1000 € Larger Org. - 5000 € Industry ass. - 700 € University - 300 € ASSOCIATE MEMBER Individual Org. - 100 € Small & Med. Orgs. - 750 € Larger Org. - 3500 € Industry ass. - 500 € University - 200 €	Individuelle - 100 € entreprise 1-10 salr. - 500 € entreprise +10 salar. - 1000 €	Entreprises, indépendants - 100 € Etudiants - 50 €	CORPORATE small - 529£ medium - 899£ Large - 1'325£ ACADEMIC LIBRARIES small - 529£ Large - 815£ PERSONAL personal - 230£ individual - 50£ Student - FREE	FULL MEMBER Salaire > 75'000 \$ - 200\$ 35'000 \$ < Salaire < 74'999\$ - 185\$ 18'001 \$ < Salaire < 34'999 \$ - 114 \$ Salaire < 18'000 - 40\$ ORGANIZATIONAL MEMBER 750 \$ STUDENT MEMBER 40\$
Proposition de valeur	> accès gratuit aux évènements > access to all past presentations, literature, workshop scripts > up-to-date member directory > competitive intelligence White Papers	> Directory access > Réduction sur les évènements > publication > webinars > offre d'emploi > news > networking > Media sociaux		> pour le public : tout adhérent est reconnue par ses pairs et s'est engagé à respecter la charte d'éthique de le profession > pour les membres : reconnaissance en tant que prof. IE, visibilité, conseil & aide juridique, offre d'emploi	> visibilité (annuaire, accès aux projets)	Réduction pour : > Formation > Conférence annuelle > Publications	> Atelier (webinar) > Conférence > Accès aux publications > Mailing list
type d'association	Forum	politique	Promotion	réseau	Commerciale	Formation	Formation
Géographie	Suisse	Internationale	Europe	France	France	Royaume Uni	Royaume Uni

2.2.6 Analyse comparative des associations

De manière générale, nous pouvons constater que les déclarations de missions sont succinctes et reprennent les mots-clés et raisons d'être des associations. Ces déclarations permettent de rapidement identifier le type d'association auquel on a à faire.

Les objectifs sont parfois très détaillés, parfois avec quelques mots. Il semble plus évident de décrire le plus précisément possible les objectifs qui deviennent une feuille de route et une référence à la fois pour l'administration de l'association que pour les adhérents et futurs adhérents qui y retrouvent la raison d'être de l'association. Certaines associations déclinent aussi leurs objectifs dans le temps avec des objectifs à court, moyen et long terme.

La structure de l'association varie beaucoup. Une structure courante est celle d'un président associé à un ou plusieurs secrétaires et un trésorier. On retrouve aussi régulièrement des directeurs ou managers souvent associés à des thématiques ou des responsabilités définies. Une structure complexe associe un comité administratif, un comité élargi, des directeurs par thème et des directeurs par compétences. La gestion de l'association par un comité composé d'un nombre limité et représentatif des membres de l'association nous semble pertinent. Plutôt qu'un président, au regard de la SCIA et de son administration, nous pensons qu'un délégué officiant comme porte-parole est plus cohérent. Il n'est pas nécessaire d'ajouter des hiérarchies supplémentaires au sein de l'association afin de permettre une meilleure fluidité dans la gestion des affaires courantes.

Ce tableau met en évidence la certaine complexité de gestion et d'administration de certaines associations qu'il nous semble judicieux d'éviter. Nous pouvons en premier lieu relever que le fait d'avoir un trop grand nombre de types d'adhérents rend la chose très confuse. Il est parfois difficile de pouvoir se situer et de savoir dans quelle catégorie nous sommes. Cela rend alors compliqué la compréhension de la cotisation.

De même, la proposition de valeur change parfois en fonction du type d'adhérence, on ne sait plus trop au final à quoi on a droit. On peut aussi ajouter que pour certaines associations, il faut s'acquitter d'une somme qui ne nous donne droit qu'à des réductions. Il semble plus avantageux pour les membres d'avoir un accès complet aux ressources, une fois la cotisation payée.

2.2.7 Environnement stratégique et positionnement

Figure 1 : Les différents types d'association

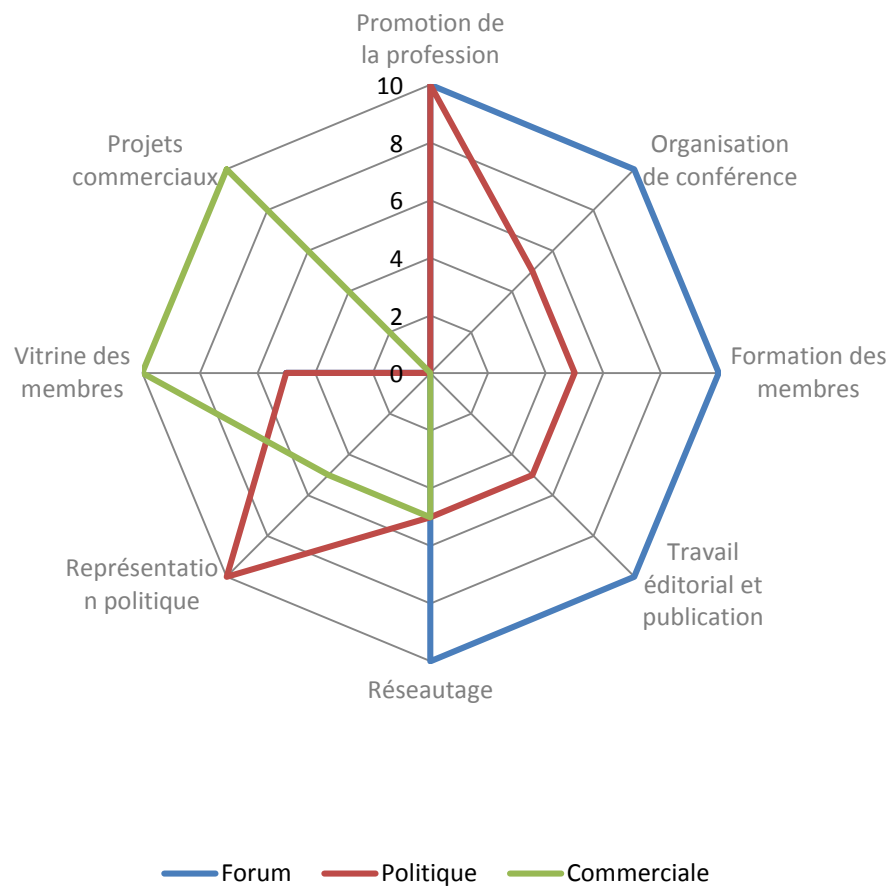
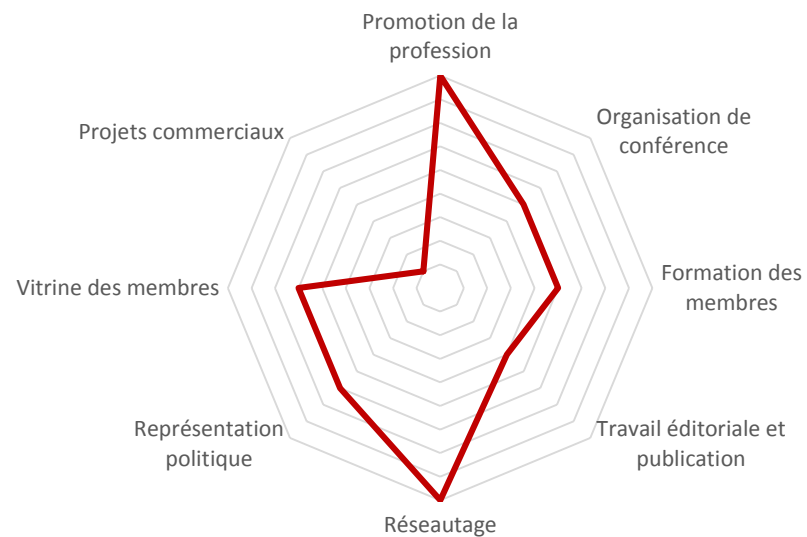


Figure 2 : Positionnement stratégique pour la future association



2.2.8 Analyse des statuts de la SCIA et comparaison

2.2.8.1 Simplicité à préserver

Les statuts de la SCIA répondent aux exigences de la loi Suisse et restent simple. Si l'on désire créer des sections régionales, les statuts de l'association au niveau national doivent rester génériques, comme c'est majoritairement le cas aujourd'hui, et ouvrir la voie à des réglementations locales donnant un cadre à la gestion des activités de manière indépendante des sections.

2.2.8.2 Propositions de modifications

Article 2

The purpose of SCIA is to:

Facilitate knowledge exchange and networking;

promote the achievement of high standards of quality and greater efficiency (best

practice);

promote content in education, training and problem solving;

promote a positive awareness and perception of competitive intelligence among key

users and opinion leaders;

collaborate internationally in the field of competitive intelligence.

SCIA may draft and publish press releases and/or other publications.

L'article 2 mériterait d'être reformulé pour une déclaration commune des sections régionales sur la mission de l'association nationale. Il doit y apparaître la notion d'association nationale, regroupant l'ensemble des sections régionales. Sa mission doit être représentative et promotionnelle.

Article 5

An application to become a member of SCIA may be submitted at any time. The membership application must be submitted in writing to the President. The Board decides

on the acceptance of new members.

L'article 5 pourrait être modifié, selon que la section alémanique adhère ou non à la création d'un code d'éthique et à l'adhésion conditionnelle des membres selon la ratification de ce code.

Article 7

The SCIA institutions are:

- A. The Association Assembly*
- B. The Board and the President*
- C. The Auditors*

L'article 7, concernant l'organisation, doit être revu. Il faut ici distinguer l'assemblée administrative nationale et l'existence de réglementation régionale. Car il n'est pas nécessaire d'imposer une forme de gouvernance aux sections locales.

Article 9

The Board consists of the President and at least 2 (two) members. The Board is limited to 6

(six) members.

The Board is elected for a term of three years. After the initial term expires, members of the Board are only eligible for a second term of office.

The Board meets at the discretion and invitation of the President.

The Board has a quorum when it is convened in a proper manner. Resolutions are passed with a simple majority of those present. The President casts the deciding vote in the event of a tie.

The Board can also pass resolutions by Email. Email-resolutions are passed by a simple majority of the board members. The President casts the deciding vote in the event of a tie.

The President is authorized to sign jointly with the vice president or another member of the Board.

The President represents the SCIA. He or she conducts the business of SCIA together with the vice president and the board

L'article 9 devra être modifié dans le même sens. Nous proposons que le « board », ou comité, soit composé du président, du secrétaire et du trésorier et d'un représentant de chaque section régionale.

Article 13

SCIA income consists primarily of:

- a) Membership annual dues*
- b) Income from events*
- c) Fees for services*
- d) Sponsorship payments*

Membership dues are set to cover expenditures. Annual membership fees are paid in advance and are due by February 1 for the calendar year. New memberships during the year are not calculated on a pro-rata basis. Membership dues may be re-established at an Association Assembly.

As a rule, annual dues and special income should cover budgeted expenditures.

The association's assets are solely liable for SCIA obligations. Individual members are precluded from personal liability for association obligations.

L'article 13 demandera aux représentants des deux parties de définir les modalités de partage des responsabilités financières. Nous pensons que chaque section peut être indépendante dans la gestion des fonds, avec une solidarité inscrite dans les statuts pour, notamment, l'organisation de l'assemblée administrative nationale et commune.

2.2.9 Comparaison des codes éthiques

2.2.9.1 Les codes

Nous avons analysé quatre codes d'éthique proposés par des associations professionnelles :

2.2.9.1.1 SYNFIE

Le code du SYNFIE est le plus complet des quatre. Il commence par un chapitre qui donne un statut, quasi légal, en tout cas règlementaire. Ne pas respecter ce code, c'est risquer une action disciplinaire de la part de l'association. Un Comité d'éthique est chargé de veiller au bon respect de ce code par les adhérents.

Ce code est composé de treize points classés en cinq catégories :

- Objectif de la charte
- Engagement déontologique des adhérents
- Conformité à l'ordre public et à l'intérêt supérieur de la nation
- Respect des engagements et des méthodes
- Confidentialité, gestion des conflits d'intérêts et discipline

Ce code met un accent très important sur la notion de légalité, renforcé par la notion d'éthique. Tout professionnel, par un comportement adéquat et qui n'enfreint jamais la loi, doit promouvoir sa profession et veiller à ne pas entacher l'image de celle-ci. Le code demande même aux professionnels de ne pas sous-traiter des tâches à des personnes ou des entreprises ne respectant pas ce code.

On trouve dans ce code des références explicites au code pénal et à la loi en général. La SYNFIE représentant presque un label de bonne pratique, ce code, d'apparence sévère, est une protection pour l'association, et un cadre définitif pour les membres.

Accès au code : <http://www.synfie.fr/synfie/charte-d-ethique>

2.2.9.1.2 *SCIP*

Le code le plus court : sept phrases, sept points, moins de cent mots. Ce code est rédigé sous forme d'engagement de la part des membres. La profession est mise en avant, et la condition légale arrive en deuxième point. La déontologie et le respect des partenaires sont ensuite développés.

Une Foire aux questions vient approfondir les notions du code en proposant notamment des cas pratiques afin de mieux cerner les intentions des engagements.

Accès au code : <https://www.scip.org/CodeOfEthics.php>

2.2.9.1.3 *SLA*

Un préambule plus long que les engagements des professionnels vient rappeler la volonté de la SLA de favoriser le développement des professionnels dans un cadre avantageux. Ce préambule rappelle que la profession doit pouvoir profiter de la mise en relation des professionnels.

La loi n'apparaît pas explicitement mais le premier paragraphe est consacré à l'honnêteté, la justice et la fidélité. On aborde aussi la question du respect de l'intérêt des employés, des clients et des partenaires.

Accès code : <http://www.sla.org/about-sla/competencies/sla-professional-ethics-guidelines/>

2.2.9.1.4 *GCIC*

C'est le seul code qui n'aborde pas explicitement la question légale dans la pratique de ses membres. C'est la non-concurrence, les conflits d'intérêt et l'honnêteté intellectuelle qui priment.

Accès code : <http://gcic-asso.fr/l-association/pourquoi-adh%C3%A9rer/>

2.2.9.2 **Idées communes**

L'honnêteté intellectuelle revient dans tous les codes, sous une forme ou sous une autre. Il s'agit principalement de ne pas prétendre à une compétence que l'on n'a pas. Cela inclut l'obligation de fournir au partenaire des propositions de service à la hauteur de ses engagements.

En second lieu, c'est l'image de la profession qui est systématiquement mise en avant. Le professionnel est considéré comme le premier ambassadeur de la profession, voire même de l'association. Il se doit alors d'observer une attitude respectueuse de celle-ci.

Même si dans au moins l'un des cas la Loi n'est pas explicitement citée, la notion d'honnêteté ressort dans chacun des cas, parfois de manière très explicite avec des références à des textes officiels, et la plupart du temps avec des appels aux valeurs universelles et humanistes.

2.2.9.3 Idées particulières

Deux codes donnent à leur engagement une forme réglementaire. C'est-à-dire qu'il est explicitement indiqué que ce code a valeur disciplinaire en cas de non-respect. Un membre qui s'engage dans l'association, s'engage à respecter ce code, et son adhésion est soumise au respect de ce code. Le non-respect entraîne donc la radiation de l'association.

Les codes français soulignent aussi la volonté de ne pas voir leur membre en concurrence ou avec des clients concurrents. Le souci est de ne pas porter atteinte aux affaires par des motivations égoïstes. Les membres d'une même association sont invités à se respecter et à respecter le marché.

Le code de la SYNFIE prend le temps de définir les termes et notamment l'IE pour situer le cadre d'action de ce code et en même temps donner de la crédibilité à ce dernier.

2.2.9.4 Recommandations

Nous recommandons au comité qui sera en charge de rédiger un code éthique de soulever et formaliser des questions suivantes, dans l'ordre de priorité et d'apparition suivant :

- Aspect réglementaire du code
 - Le code doit être un cadre réglementaire pour l'association. Il sera une vitrine de la profession et doit donc clairement définir les activités, les notions et l'environnement de l'IE. Tout membre qui adhère à l'association adhère à cette définition et donc à ce cadre. Le code d'éthique doit être explicitement relié aux statuts.
- La loi
 - L'aspect légal dans la pratique de l'IE doit être une limite intangible et non négociable. Cette limite doit apparaître et être directement reliée aux lois nationales.

- Image de la profession
 - Les professionnels doivent s'engager à promouvoir la profession et s'abstenir de lui porter atteinte, en ayant une attitude convenable, à définir.
- Honnêteté intellectuelle
 - Pour promouvoir la profession, les professionnels doivent se définir dans un cadre d'activité et ne pas outrepasser ce cadre, pour le bien du client, du partenaire et de la profession.

2.2.10 Propositions

2.2.10.1 Administration de l'association

- Avant toute chose, l'association devra définir une charte ou un code éthique selon les Recommandations (p. 21). Ce code devra avoir une valeur réglementaire. Il est recommandé de mettre sur pied une commission d'éthique au moins pour la création du code. Ensuite, les compétences réglementaires doivent être transférées au comité directeur de l'association.
- Nous recommandons une seule catégorie de cotisation pour chaque membre individuel.
- L'association devra proposer une modification des articles 2, 5, 7, 9 et 13 des statuts de la SCIA selon les recommandations suivantes :
 - **Article 2** : La SCIA est l'association nationale regroupant l'ensemble des sections régionales. Elle a pour but de [...] en apportant notamment un soutien administratif et logistique aux sections régionales.
 - **Article 5** : Les membres doivent ratifier la charte éthique de l'association et s'engager à la respecter.
 - **Article 7 et 9**
 - La SCIA composé d'une assemblée, représentant l'ensemble des membres des sections régionales, d'un bureau administratif et d'un comité regroupant le bureau administratif ainsi que les responsables des sections régionales.

- Chaque section régionale peut éditer un règlement propre, tant que ce dernier n'entre pas en contradiction avec les présents statuts, notamment pour l'élection de responsable.
 - **Article 13** : les deux sections régionales devront trouver un accord quant à la gestion des finances. Nous recommandons des caisses séparés avec participation et solidarité pour, notamment, l'organisation d'évènements communs et la gestion des affaires courantes.
- Nous recommandons la forme suivante pour la gouvernance de l'association :
 - Un délégué, qui a pour principale mission d'être le porte-parole du comité de la section romande
 - Un comité directeur de six personnes. On cherchera à faire ressortir les différentes tendances et représentations démographiques au sein de ce comité¹. Chaque membre de ce comité peut suppléer au délégué selon l'accord des autres membres du comité. Ce comité aura pour tâche de gérer les affaires courantes de l'association et d'organiser les événements et les activités de l'association, en déléguant si nécessaire certaines tâches.
- L'association doit pouvoir animer un site Internet en langue française avec un design simple et représentatif de la profession en respectant une charte graphique à définir par l'association nationale.
- Nous recommandons de trouver un logo représentatif et reconnaissable
- L'association doit être présente sur les réseaux sociaux, particulièrement LinkedIn. Les membres doivent pouvoir s'affilier officiellement à l'association sur les réseaux sociaux.

2.2.10.2 Événements et rencontres

- a) L'association doit proposer un programme varié d'activités. Nous recommandons :
 - Des conférences à but formatif et informatif avec un intervenant externe, ou non.

¹ C'est-à-dire que le comité devra chercher à se composer de professionnels de différents horizons, d'une représentation équilibré d'homme et de femme et de chacune des tranches d'âges représentés au sein de l'association.

- Des ateliers de formation autour d'outil ou de méthode de travail
 - Des présentations de métiers faites par les membres eux-mêmes
- b) Nous recommandons des rencontres entre trois et quatre fois par an pour une association dynamique.
- c) L'association doit mettre en avant la promotion de la profession et les occasions de partage entre les membres dans chacune de ses rencontres
- d) Une rencontre commune des sections régionales devra être organisée, en même temps que l'assemblée administrative de la SCIA

2.2.10.3 Missions et objectifs

- La déclaration de mission doit pouvoir s'inscrire en une phrase, commençant par le nom de l'association. Elle doit être simple, claire et compréhensible par tous. La déclaration de mission doit mettre l'accent sur une pratique légale et respectable de l'IE.
- L'association doit décliner un calendrier d'objectifs à court, moyen et long terme qui doivent servir de référence pour la gestion des activités de l'association. Ce calendrier doit être renouvelé chaque année lors de l'assemblée administrative.

2.2.10.4 Proposition de valeur

- Le paiement de la cotisation doit donner un accès complet :
 - À l'ensemble des conférences et ateliers organisés
 - aux annonces et offres d'emplois
 - aux éventuelles publications
- L'association devra tenir et mettre à jour un annuaire public des membres selon leur discipline et leurs compétences. La présence dans cet annuaire doit être souhaitée et validée par le membre en question
- L'association devra proposer les offres d'emploi du domaine
- A long terme, l'association doit mettre en place un système de publication scientifique afin d'être une référence crédible dans le domaine

2.3 Entretiens avec des acteurs clés du domaine

2.3.1 Objectif

Aristote disait : « Qui mieux que celui qui habitera dans une maison peut dire comment il faut qu'elle soit construite ». Nous avons choisi de rencontrer un maximum de professionnels de Suisse romande engagés ou intéressés par le domaine de l'IE.

Ces rencontres devaient à la fois permettre d'approfondir les prises de position du questionnaire, mais aussi permettre aux professionnels de s'exprimer sur des points particuliers concernant l'IE.

Notamment la place de l'éthique et du légal dans l'IE mais aussi l'image de ce domaine auprès des pouvoirs publics et des acteurs économiques. Nous avons cherché à savoir, selon les professionnels, ce qu'une association devrait, et pourra, apporter à ces problématiques.

Nous avons aussi profité de ces rencontres pour connaître les pratiques de la veille et l'affinité qu'avaient les professionnels avec l'IE et son développement. De ce fait, nous avons pu rencontrer des professionnels d'horizons différents soit par leur parcours, leurs pratiques ou leur motivation dans la naissance de cette association.

2.3.2 Méthodologie

Pour identifier les professionnels, nous avons utilisé deux canaux : tout d'abord les professionnels connus et reconnus. Nous les avons contactés en demandant directement à pouvoir les rencontrer. Dans un deuxième temps, nous avons utilisé l'enquête auprès des professionnels pour récolter des contacts. A la fin du questionnaire, il était possible de laisser les adresses de contact pour participer aux entretiens.

A chaque entretien, nous avons utilisé les réponses des professionnels comme base de discussion, mais très rapidement les entretiens ont tourné autour de trois thèmes :

1. Leur découverte et leur pratique de l'IE
2. Leur position sur les limites et le cadre professionnel de l'IE
3. Leur avis sur l'utilité d'une association, avec un accent sur la notion de promotion (Quoi ? A qui ? Comment ?)

2.3.3 Organisation du travail

Les entretiens ont été réalisés tout au long du travail, depuis la première réunion avec le groupe de réflexion, le 28 mars, jusqu'à la rédaction du présent rapport durant le mois de juillet.

Chaque synthèse d'entretien était consignée dans une fiche correspondant au professionnel. L'ensemble de ces fiches constitue la matière première pour la synthèse des entretiens.

2.3.4 Synthèse des entretiens

2.3.4.1 Une richesse à double tranchant

Le premier apport des entretiens à l'ensemble de ce travail, c'est la possibilité de réaliser la grande diversité professionnelle et humaine parmi ceux qui gravitent autour de ce projet associatif. Aucun rendez-vous n'a été similaire au précédent. Les personnes rencontrées avaient toutes un profil type de professionnel de l'IE différent. Cette diversité amène et amènera dans l'association une richesse pour l'échange et le partage de connaissance. On peut aussi souligner qu'il n'y aura pas de mainmise des cellules d'IE. En effet, ce propos a pu être soulevé ici et là durant les entretiens mais les rencontres sur le terrain permettent d'écarter ce risque. L'association sera composée de professionnels représentant l'ensemble des métiers de l'IE.

Les professionnels rencontrés ont tous souligné l'éclatement de ces derniers et le manque d'interaction et d'occasion d'échanger les uns avec les autres. Ils attendent de l'association de remédier à cette dispersion en créant un lieu de partage et de rencontre des professionnels entre eux.

Cependant, il faut honnêtement souligner que les entretiens ont régulièrement donné lieu à quelques suspicions internes. C'est-à-dire que l'on peut trouver, au sein des professionnels en IE, une variété de métiers qui pratiquent l'IE différemment. Il peut alors arriver qu'au sein des professionnels, une partie voit l'autre comme moins importante ou moins représentative de la discipline. Nous avons pu constater que les clichés sur l'IE existaient même au sein de l'association. L'association aura donc un travail important à faire afin de mettre en lumière les professionnels qui la composent, et en premier lieu auprès des autres membres.

2.3.4.2 Pluralisme et individualisme

S'il est vrai qu'il est difficile de définir le cadre exact des activités et des métiers de l'IE, il est souvent ressorti dans les entrevues, que les professionnels n'étaient pas en mesure de définir l'IE en dehors de leur propre activité. Beaucoup ont d'ailleurs mentionné leur

intérêt de mieux connaître l'ensemble des métiers de l'IE, ceux qu'ils connaissent moins bien. La multiplicité de pratiques de l'IE doit devenir grâce et au sein de l'association, un élément de promotion, et non pas de renfermement des professionnels.

2.3.4.3 Loi et éthique

Donner des limites à l'IE n'est pas toujours évident. Toutefois, les professionnels de l'IE tiennent à ce que l'aspect légal soit mis en avant dans l'association comme limite définitive de l'IE. S'il est vrai que dans un cas, un professionnel nous a dit que l'IE c'était « trouver de l'information à tout prix », ceci était un cas isolé au vu du reste des professionnels interrogés.

La majorité des professionnels ont spontanément parlé de la nécessité de mettre en place un code d'éthique ou de déontologie. Certains le souhaitent comme référent, d'autre comme règlement. C'est-à-dire que certains souhaitent qu'il soit là comme une déclaration solennelle, mais sans supervision des membres pour vérifier sa bonne application. Alors que d'autres souhaitent que ce document soit une condition à l'adhésion de l'association et puisse se retourner contre le membre en cas de non-respect. Ou encore, qu'il s'agisse d'une base pour pouvoir refuser une adhésion.

2.3.4.4 Actualité et pertinence de l'association

L'actualité, avec les affaires Snowden, la NSA et récemment l'affaire Giroud a été régulièrement soulevée pour illustrer les besoins d'une association. Non pas que l'association devra s'impliquer dans ces affaires, mais en prévention, elle devra veiller à ce que l'on distingue IE et espionnage.

Les personnes rencontrées souhaitent voir l'association comme une gardienne de l'image de la profession, tant auprès du public que des professionnels.

2.3.4.5 Une question de maturité

La naissance de l'association était perçue par les personnes rencontrées comme très positive dans un environnement qui a besoin de mieux connaître le domaine et la pratique. L'absence d'association était perçue comme un indicateur du manque de maturité du territoire suisse en matière d'IE. Sa présence devra être le signe d'une évolution marquante.

La priorité pour l'association, « sera de faire de l'IE pour elle-même », a révélé une personne sondée. Il faudra qu'elle visualise, surveille et influence son environnement. L'association devra tirer la profession vers le haut en la faisant connaître aux décideurs économiques, mais aussi aux pouvoirs publics.

2.3.4.6 L'entretien avec Marcel Brussee

Marcel Brussee est l'actuel président de la SCIA. Ce fut l'un des entretiens-clés de ce travail. Celui-ci a permis de mettre en évidence quelque chose de fondamental pour la naissance de l'association : la volonté de la SCIA de voir naître une activité associative en Suisse romande, quelle que soit sa forme, quel que soit son fonctionnement. Monsieur Brussee a assuré et pris des engagements concrets pour que la section romande puisse jouir d'une indépendance administrative et au niveau des activités, selon ses souhaits. La SCIA s'est aussi engagée à de nombreuses reprises à soutenir, financièrement et administrativement, si nécessaire, la section romande dans ses prémices.

Monsieur Brussee a souligné le besoin de voir naître une section romande, avec des préoccupations romandes et des thématiques romande. Il souhaite voir un échange fort et constructif entre ces deux associations et est ouvert à une modification de la forme actuelle de la SCIA si nécessaire.

Monsieur Brussee a déclaré attendre avec impatience les propositions de ce présent travail afin que la SCIA puisse se positionner, grandir et évoluer.

2.3.4.7 La question de la SCIA

L'adhésion à la SCIA ne pose aucun problème à la majorité des membres.

Certains ont évoqué le problème du nom. La notion de *competitive intelligence* leur paraissait trop négative et agressive. Cependant, nous pouvons constater que d'un point de vue anglo-saxon, le terme *competitive* a plus le sens d'environnement que de compétition. Un autre problème est l'apparition du sigle CIA dans le nom de l'association, ce qui n'aide pas à casser l'image obscure et les clichés sur l'IE. Toutefois, ces remarques restent mineures et ne doivent pas empêcher une collaboration avec la SCIA.

Cependant, si l'adhésion à la SCIA fait l'unanimité, la forme dans laquelle cela doit se faire reste à définir. Les professionnels ne savent pas à quoi cela ressemblera, et Monsieur Brussee attend de voir apparaître dans ce rapport une solution.

Les discussions avec les personnes interrogées ont toutefois permis de dégager les points suivants :

- Il faudrait créer une association nationale, et deux sections régionales : romande et alémanique, ouvrant la voie à une section tessinoise ;
- Les sections doivent être indépendantes dans l'organisation des activités et de la promotion de l'IE dans leur région respective ;
- Il faut que les statuts soient génériques, et prévoient l'existence d'une réglementation particulière pour chaque section qui le souhaite ;
- La forme administrative de la section doit permettre une grande flexibilité au niveau du temps et de l'organisation. La forme la plus appropriée semble celle d'un porte-parole au sein d'un comité de direction. On peut donc imaginer un président, un secrétaire et un trésorier nationaux, secondés par des délégués régionaux eux-mêmes soutenus par des comités ;
- Il doit exister une rencontre nationale, regroupant l'ensemble des sections, comprenant l'assemblée administrative nationale. Cette rencontre doit se dérouler à un endroit central de la Suisse, facilement accessible par tous ;

2.3.4.8 Conclusion

En définitive, ces rencontres ont été un pilier dans la compréhension de l'environnement stratégique de l'association. Elles ont permis de sonder le potentiel suisse ainsi que les futurs membres. Il en ressort une saine motivation de la part des professionnels, et de grandes attentes pour cette association. Ses défis seront :

- La fédération des professionnels
- La définition de la discipline
- La question légale et éthique
- La promotion de l'IE et de la veille stratégique

2.3.5 Propositions

2.3.5.1 Administration de l'association

- Nous recommandons l'adhésion à la SCIA, mais avec une modification des statuts pour assurer à la fois l'indépendance et une relation forte des deux antennes, romande et alémanique, d'une association nationale. Lors de la réunion fondatrice, une feuille de route devra être transmise à la SCIA et lors de la réunion administrative suivante de la SCIA, la section romande devra être officiellement intégrée, selon la modification des statuts approuvée.
- L'association devra mettre en place un code éthique à valeur réglementaire. L'adhésion à l'association devra être conditionnée à la ratification du code. Il faudra mettre en place un comité de rédaction qui devra définir les termes d'usage de ce code au sein de l'association
- Les dirigeants de l'association devront prendre en compte et représenter la diversité des métiers et des pratiques de l'IE

2.3.5.2 Événements et rencontres

- L'association devra prévoir des activités qui permettront aux professionnels de partager leur expérience avec les autres professionnels pour favoriser la promotion en interne des métiers de l'IE.

2.3.5.3 Missions et objectifs

- La raison d'être de l'association est double :
 - Fédérer des professionnels dispersés sur un territoire et issus de diverses écoles
 - Promouvoir une profession auprès des autres professionnels de l'IE, des acteurs économiques, des acteurs publics
- Afin de mieux définir son cadre d'activité, ses limites et « ce qu'elle n'est pas », l'association devra, à court terme, proposer un glossaire et une définition suisse de la pratique de l'IE.

2.3.5.4 Proposition de valeur

- L'association devra mettre en place une veille et un partage des offres d'emploi en Suisse dans le domaine de l'IE².

² La mise en place de cette veille peut être sous la forme d'un mandat auprès d'un groupe d'étudiant de la HEG-Ge.

2.4 Enquête sur les attentes et les besoins des professionnels

2.4.1 Présentation et Objectif

Un questionnaire de 28 questions a été proposé à l'ensemble des professionnels connus de l'IE en Suisse romande (Cf. Annexe). Ce questionnaire avait pour objectif, non pas d'analyser la pratique de l'IE, mais de connaître le profil des professionnels de l'IE. Chaque sondé est un membre potentiel de l'association. Il était indispensable de les connaître afin de pouvoir représenter au mieux les professionnels.

Ce questionnaire a été construit en trois parties. La première regroupait des questions relatives aux sondés. Elle permettait de connaître leur parcours académique, leur pratique de l'IE et leur profil professionnel ainsi que leur engagement associatif. Cette partie avait pour objectif d'avoir un panorama le plus précis possible des différents professionnels de l'IE. Selon le parcours académique, le profil et les activités professionnelles, le regard porté sur la profession est différent.

La deuxième partie invitait les sondés à se positionner vis-à-vis, non pas de leur pratique de l'IE, mais de leur point de vue quant à la pratique de l'IE en Suisse romande. On abordait ici la question de la définition de l'IE et de la maturité de la Suisse en matière d'IE. Ces questions permettaient d'identifier s'il y avait une fracture dans la compréhension de l'IE au sein de la communauté des professionnels ou si l'approche de l'IE en Suisse était homogène.

La troisième partie, la plus importante, abordait les questions relatives à la future association. Les sondés devaient se prononcer sur les missions, les activités, le nom de l'association, le montant des cotisations, les sponsors et les relations à entretenir avec la SCIA. C'est principalement grâce à ces questions qu'il devait être possible de formuler des propositions concrètes pour la dynamique de l'association.

Le questionnaire permettait aussi à ceux qui le désiraient de pouvoir laisser leurs coordonnées afin d'être contactés soit dans le cadre du travail de bachelor, pour un entretien, soit pour être informés des actualités de l'association.

2.4.2 Méthodologie

Le questionnaire était disponible en ligne, grâce à un formulaire Google Form. Afin d'identifier les professionnels de l'IE, nous avons utilisé les listes de contact des anciens étudiants du DAS IEVS et de la journée de la veille. Nous avons également prospecté via LinkedIn afin d'identifier s'il y avait des personnes non-inscrites sur l'une de ces listes qui se présenterait comme un professionnel de l'IE en Suisse romande.

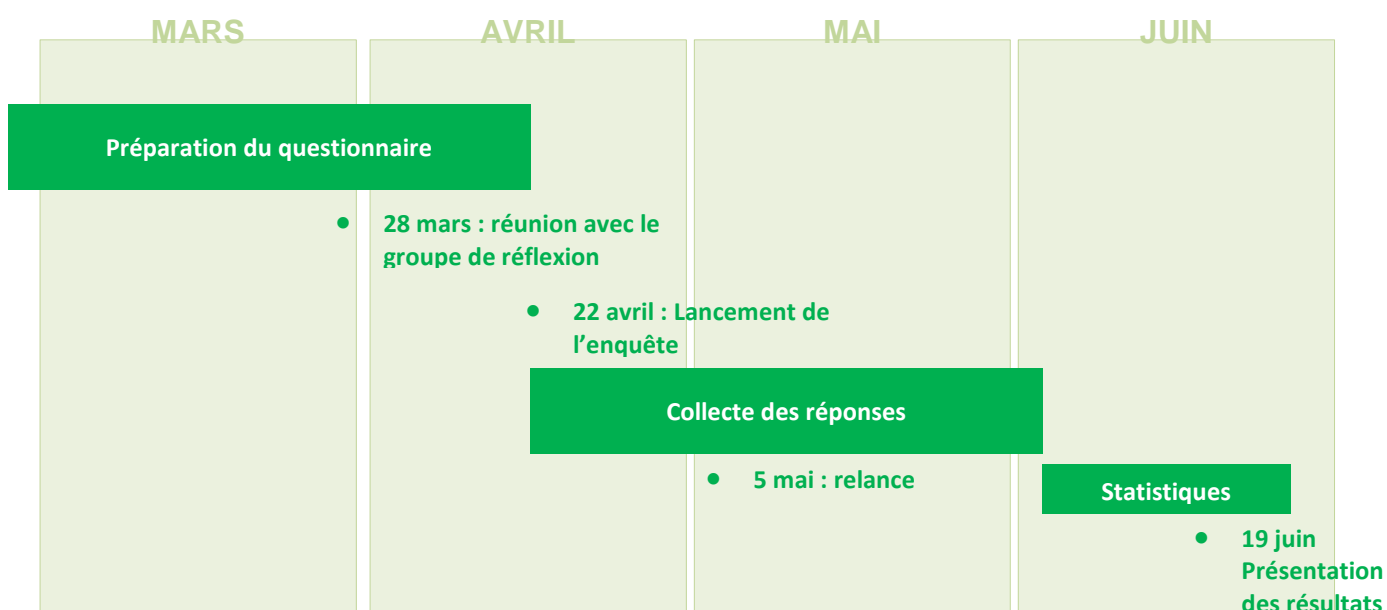
2.4.3 Organisation du travail & Calendrier

Une première présentation de l'enquête a été réalisée le 28 mars 2014 auprès du groupe de réflexion de l'association afin de présenter la structure et les grandes lignes du questionnaire. Lors de cette rencontre, un échange avec les personnes présentes a permis de compléter et d'enrichir le questionnaire. Il a aussi été possible de récolter les coordonnées d'autres professionnels de l'IE lors de cette réunion.

Le questionnaire a été distribué le 22 avril 2014 auprès des contacts identifiés, et une relance a été faite le 5 mai 2014. Le questionnaire a officiellement été clos le 5 juin afin de préparer la rencontre du 19 juin.

Durant cette période, de nouveaux sondés potentiels ont été identifiés, et le questionnaire leur a également été envoyé. Nous avons, au fur et à mesure des réponses et des invitations, tenu à jour une liste de contacts potentiels pour la future association.

Entre le 5 et le 19 juin, les principales statistiques ont été produites et analysées et présentées au groupe de réflexion de l'association afin de proposer les premières orientations pour la liste de propositions.

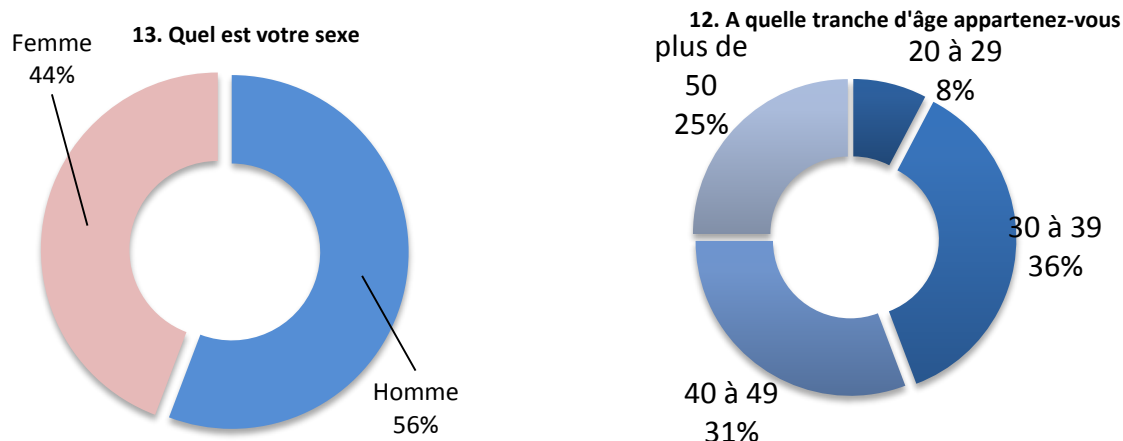


2.4.4 Présentation et analyse des résultats statistiques

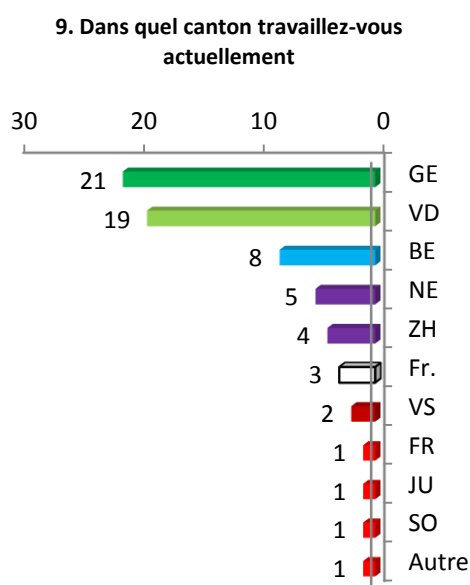
Sur les 140 envois, nous avons récoltés 54 réponses complètes. Les résultats statistiques de l'enquête sont présentés en suivant approximativement l'ordre des questions telles qu'elles apparaissent dans le questionnaire. Chaque résultat est relié à sa question d'origine, brièvement décrit puis analysé.

2.4.4.1 Le portrait des sondés

2.4.4.1.1 Indications démographiques



Les sondés sont majoritairement des hommes, ce qui correspond plutôt à la réalité de la profession. On peut voir, avec les tranches d'âge, que les sondés ont majoritairement entre 30 et 50 ans, ce qui correspond à la partie active de la société. Ce ne sont pas de jeunes professionnels ni des séniors proches de la retraite mais plutôt des professionnels bien installés dans leur environnement.



Les sondés devaient indiquer le canton où ils exerçaient. Plus de 75% des sondés ont leur activité professionnelle sur le canton de Genève (40%) ou sur le canton de Vaud (36%). On note aussi quelques professionnels sur Berne, qui sont principalement des personnes travaillant de manière continue ou ponctuelle avec la confédération.

Ces résultats nous montrent qu'il est judicieux de choisir un lieu de rencontre dans le bassin lémanique pour un accès plus facile à l'ensemble des professionnels.

2.4.4.1.2 Parcours académique

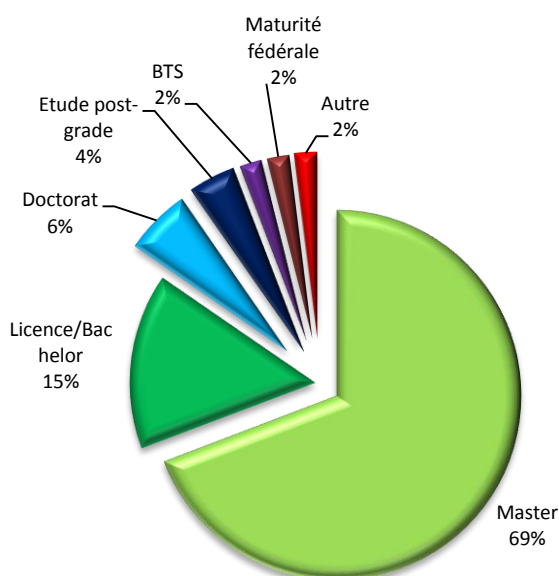
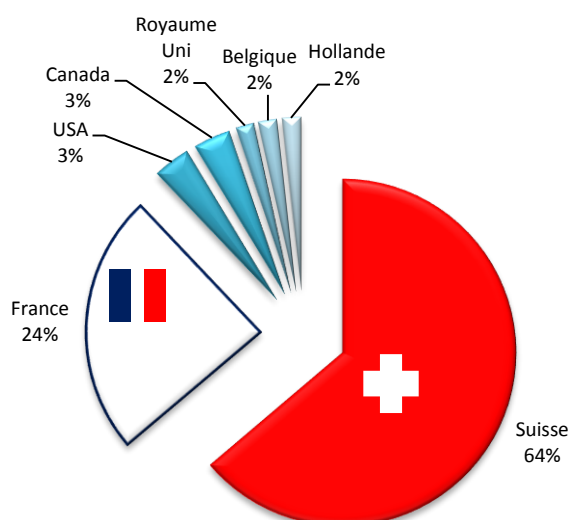


Figure 3 : 1. Quel est votre niveau d'étude



L'école principale est la Haute école de gestion de Genève, suivie par l'Université de Genève puis la Haute école de gestion de l'Arc jurassien et enfin les différentes universités cantonales romandes. Il faut noter que ceci est aussi dû au

fait que la liste de contacts était en grande partie composée de personnes issues du DAS IEVS proposé par la HEG-GE et de contacts de la journée de la veille, en partie organisée par la HEG-GE et Arc, là aussi.



Figure 4 : 12. Dans quelle(s) école(s) avez-vous étudié ?

Plus d'un professionnel sur trois possède un niveau de master et on trouve même trois professionnels avec un doctorat. 15% ont une licence et les 10% restants ont des diplômes particuliers. On peut voir par-là que les sondés, et donc les membres potentiels de l'association, sont des personnes formées. C'est en fait facilement compréhensible car il n'existe pas de formation de base en IE et la plupart des professionnels ont soit fait des études supérieures orientées IE, soit des études supérieures qui leur ont permis par la suite de pratiquer des activités IE.

Quand on regarde où les professionnels ont étudié, on peut remarquer la forte présence des écoles suisses dans les résultats de l'enquête. Une hypothèse qui avait été soulevée, était que trop de professionnels de l'IE avaient fait leurs études en France et venaient donc avec l'orientation française. Mais l'enquête montre que la plupart des professionnels ont bien une formation suisse.

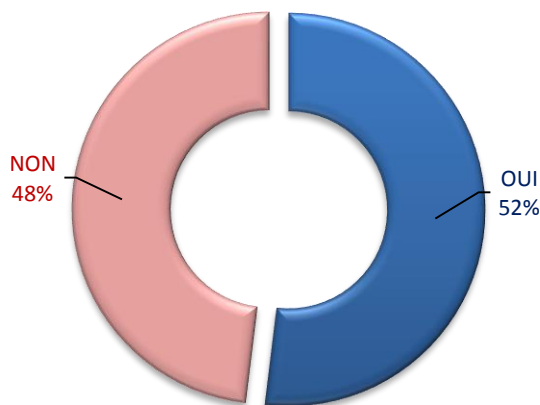


Figure 6 : 3. Avez-vous suivi une formation continue (diplômante) en veille ou intelligence économique ?



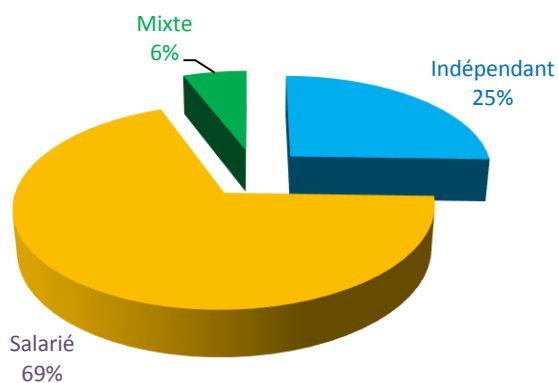
Figure 5 : 3. Avez-vous suivi une formation continue (diplômante) en veille ou intelligence économique ? (Les écoles)

Un peu plus de la moitié des sondés ont suivi une formation dite post-grade en IE. Les professionnels de l'IE en Suisse romande sont donc des personnes avec une formation initiale qu'ils ont complétée par une spécialisation en IE. C'est d'ailleurs souvent le cas. On pratique l'IE plus qu'on en fait une profession.

Et là encore, la HEG-GE avec son offre du DAS IEVS est la formation suivie par les sondés. C'est aussi une des rares formations en Suisse à exister dans ce domaine. On remarquera que les autres formations sont majoritairement dispensées à Paris.

2.4.4.1.3 Profil professionnel

Plus d'un tiers des sondés n'évolue pas dans une cellule IE³. Il n'y a donc pas lieu de



craindre une association vitrine qui aurait pour seul objectif de faire valoir ses membres. La future association aura pour principale activité la rencontre des professionnels afin qu'ils puissent réellement échanger. On trouve une part de professionnels dit mixte qui représente en fait des personnes salariées avec une activité indépendante en plus.

³ On entend par cellule IE, une entreprise entièrement ou principalement dédiée à l'offre de service en IE.

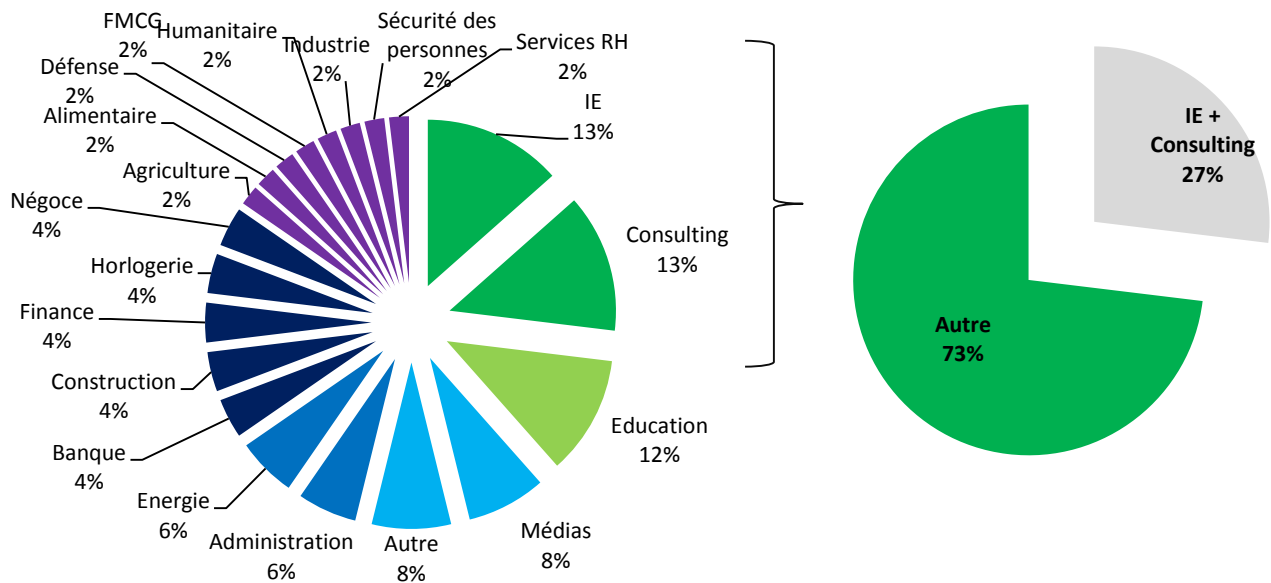
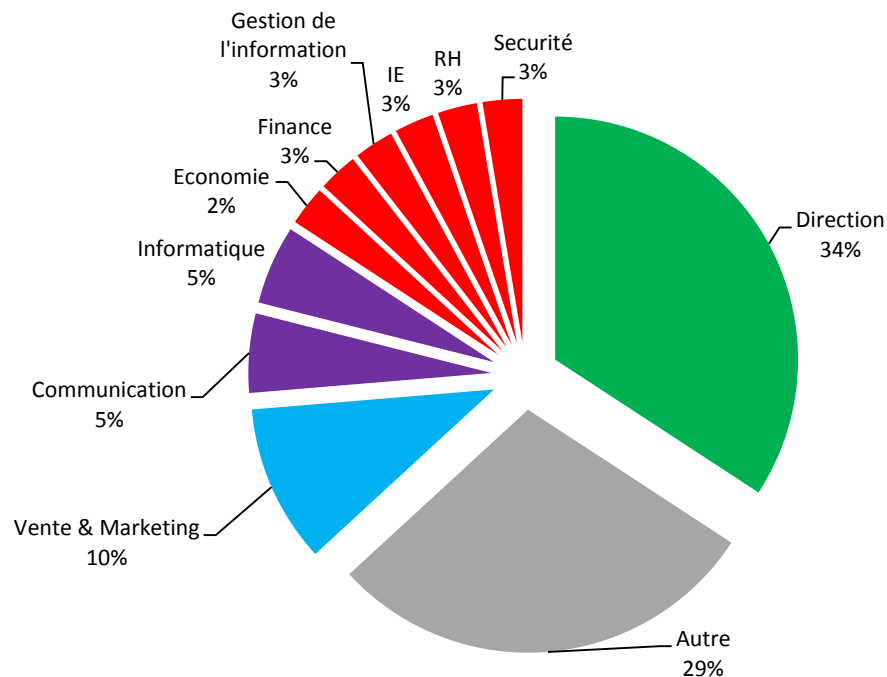


Figure 7 : 6. Dans quel secteur d'activité votre entreprise est-elle active ?

Seulement 13% des sondés travaillent dans ce que l'on peut appeler une cellule d'IE. 13% travaillent dans des entreprises de consulting qui proposent une activité d'IE, mais pas seulement. Il s'agit la plupart du temps d'entreprises de consulting très spécialisées dans un secteur. On trouve ensuite un spectre de tous les secteurs d'activités courants en Suisse romande. On remarquera aussi la présence de 6% de sondés issus de l'administration soit fédérale soit cantonale.

Le fait que moins d'un tiers des entreprises soient directement liées à l'IE confirme ce qui vient d'être dit précédemment. Il n'y aura pas de mainmise de cellules d'IE sur l'ensemble de l'association. On trouvera dans cette dernière un équilibre intéressant entre les professionnels du métier et ceux qui pratiquent l'IE dans d'autres branches très variées. Dans l'optique de la promotion, c'est très positif, car on pourra découvrir, à travers l'association, l'utilité et l'utilisation de l'IE dans tous les secteurs économiques romands.

Figure 8 : 7. A quel département votre poste est-il rattaché ?



Les professionnels qui ne travaillent pas dans une cellule IE ou dans une agence de consulting, travaillent dans un cas sur trois avec la direction de leur entreprise. Cela peut dénoter la prise de conscience des décideurs de l'importance de la pratique de l'IE dans un cadre stratégique soit par la formation soit par l'embauche de spécialiste. Dans tous les cas ceci est une bonne chose pour la promotion de l'IE en Suisse romande. Les professionnels qui pourront échanger et se former au sein de l'association, via les autres professionnels, pourront témoigner, par leur pratique, de l'utilité et de l'utilisation de l'IE en entreprise.

On remarque aussi qu'un tiers des professionnels (« Autre ») évolue au sein d'un département spécifique à l'entreprise même. Ils se trouvent donc au cœur de l'activité principale de l'entreprise. On peut aussi se réjouir de trouver deux professionnels qui évoluent dans des cellules internes d'IE. On peut espérer que l'association permettra de voir naître plus de cellules de ce type.

2.4.4.1.4 Pratique de la veille et de l'IE

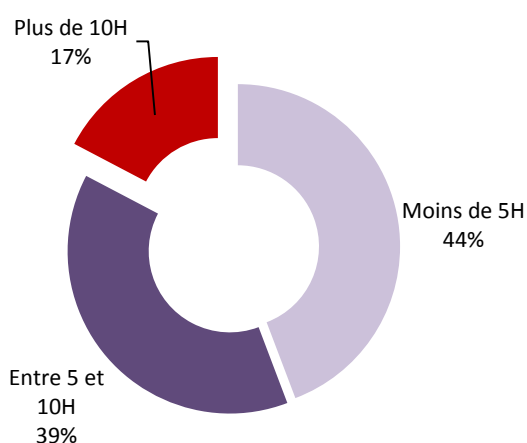


Figure 9 : 8. Quel nombre d'heures hebdomadaires consacrez-vous à la pratique de la veille ou à des tâches d'intelligence économique ?

Pour finir sur le portrait des sondés, et donc des membres potentiels de l'association, arrêtons-nous sur la pratique de la veille par les sondés.

Nous avons posé aux sondés la question suivante : « Quel nombre d'heures hebdomadaires consacrez-vous à la pratique de la veille ou à des tâches d'intelligence économique ? ».

On remarque que pour près de la moitié des sondés, la réponse est « moins de cinq heures » et que pour moins d'un sondé sur cinq, la réponse est « plus de dix heures ». Et un tiers pratique la veille ou l'IE « entre cinq et dix heures ». Il est difficile d'expliquer ces résultats qui semblent tout de même démontrer que l'IE n'est pas réellement pratiquée par la majorité des sondés. On peut toutefois émettre quelques hypothèses. Tout d'abord, nous avons pu voir que plus de la moitié des sondés avaient suivi une formation continue en IE. On peut supposer alors que :

1. Soit les sondés n'ont pas trouvé d'emploi dans le domaine de l'IE
2. Soit les sondés ont gardé un même emploi mais qui n'est pas en lien avec l'IE et qu'il ne leur est pas encore possible de la pratiquer selon leur cahier des charges
3. Soit les sondés sont des personnes qui s'intéressent à la veille mais qui ne cherchent pas forcément à la pratiquer au quotidien.
4. Soit ils utilisent l'IE mais de manière restreinte pour mener à bien certains projets ou de manière officieuse.

Il est de toute façon clair que l'IE en Suisse n'est pas majoritairement connue et représentée en Suisse romande, bien que les besoins soient présents. Un des rôles de l'association sera de pouvoir permettre à ses membres de promouvoir leur compétence soit au sein de leur propre entreprise, par le biais de la promotion du métier et des pratiques de la veille, soit en offrant une veille des offres d'emploi dans le domaine de l'IE.

2.4.4.2 L'engagement associatif

2.4.4.2.1 Adhésion et non-adhésion à une association professionnelle

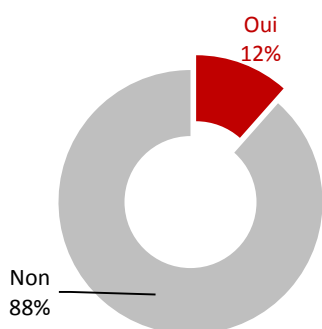


Figure 11 : 10. Êtes-vous membre de la SCIA ?



Figure 10 : 11. Êtes-vous membre d'une autre association professionnelle ?

Les sondés ne sont en majorité pas membre de la SCIA mais un sur deux est toutefois membre d'une autre association professionnelle. Cela dénote une volonté de mise en relation dans un cadre professionnel et avec des personnes qui partagent une même pratique.

2.4.4.2.2 Les raisons de l'engagement

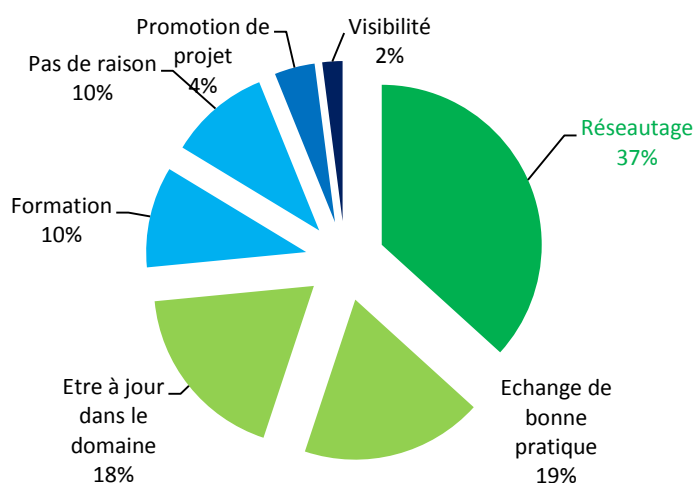


Figure 12 : Les raisons d'une adhésion à une association professionnelle

Ce qui motive avant tout les membres des associations pour s'affilier, c'est justement cette occasion de réseautage et de rencontre. On observe, en complément de cela, que pour un sondé sur cinq ce réseautage doit s'accompagner d'échange de bonne pratique. L'association permet aussi d'être à jour dans sa discipline.

En effet, via le réseautage et les

échanges lors de manifestations, en plus des conférences, les membres peuvent suivre l'évolution de leur branche directement chez leurs pairs. On remarquera que la « visibilité », soit l'occasion de faire des affaires et de vendre ses compétences, n'est exprimé comme besoin que par un sondé. La future association aura donc tout intérêt à mettre en avant cette fonction de l'aspect associatif, c'est-à-dire le réseautage centré sur l'échange des pratiques et actualités des professionnels.

2.4.4.2.3 Les raisons du non-engagement

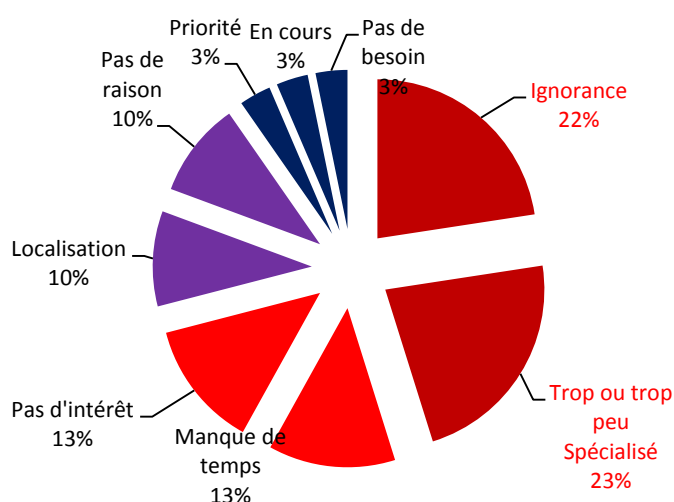


Figure 13 : Les raisons de la non-adhésion à une association professionnelle

D'un autre côté, il ne faut pas négliger les raisons pour lesquelles les professionnels n'adhèrent pas à une association. Hormis le classique « manque de temps » (13%) et le manque d'intérêt naturel pour l'adhésion à une association professionnelle (13%), la première d'entre les raisons est « l'ignorance » dans un cas sur cinq. Soit il s'agit de l'ignorance de l'existence même d'une association dans le

domaine, soit de l'ignorance des activités d'une association active dans le domaine. En deuxième position (ex-aequo en réalité), on trouve le fait que les associations sont « trop ou trop peu spécialisées ». C'est-à-dire que d'un côté, les associations sont dans une activité de niche et ne sont donc d'aucune utilité au professionnel, et de l'autre, l'association prétend tout embrasser et n'apporte donc rien dans la spécificité de la pratique du professionnel. Dans ce cas, le membre ne voit aucune valeur ajoutée à son adhésion.

Ces chiffres nous permettent de tirer deux conclusions :

1. L'association devra être très claire sur le domaine professionnel qu'elle prétend englober.
2. L'association devra veiller à répondre, dans ses activités, de manière actualisée, aux réels besoins du domaine professionnel en question.

2.4.4.3 La définition de l'IE selon les professionnels romands

2.4.4.3.1 Synonymes, mots-clés et connotations

Les professionnels de l'IE étaient invités à choisir dans une liste de mots-clés ceux qui leur paraissaient associables à la notion d'IE.

En tête des résultats, on retrouve les mots Veille et Recherche d'information que plus de 90% des répondants ont sélectionnés. L'IE, c'est avant tout de l'information à valeur ajoutée que l'on cherche à capter de manière active ou passive. L'information, c'est le cœur des métiers de l'IE et c'est ce qui réunit tous les professionnels.

Le terme traitement de l'information a d'ailleurs recueilli 83% des votes des participants et il résume bien cette place prépondérante de l'information dans l'environnement IE.

Surprenant par contre, lorsque l'on demande aux professionnels de se prononcer sur la notion d'information blanche, grise ou noire. La blanche et la grise ont obtenu 71% des suffrages mais la noire seulement 33%. Cette sélection vient poser la brûlante question des limites floues de l'IE. Est-ce que l'aspect légal et/ou éthique peuvent être une limite dans la définition de la pratique de l'IE ? Ou alors, comme l'a souligné l'un des professionnels interviewé lors d'un entretien, toujours dans le cadre du travail de bachelor, que l'IE c'est « trouver de l'information à tout prix ! ».

A la dernière place du classement se trouvent les termes Renseignement militaire et Détective privé, ce qui n'est pas anodin. La majeure partie des professionnels de l'IE, peut-être 90%, rejettent l'image illégale ou suspecte que l'on prête à l'IE. Cependant, il ne faut pas non plus nier le fait que pour 17% et 10% des professionnels, ces pratiques font partie intégrante de l'IE. On peut noter d'ailleurs que pour 25% des sondés, l'espionnage industriel est associé à l'IE.

Finalement, ce classement pose la question de la définition de l'IE. Plusieurs professionnels, dans leur quotidien, pratiquent l'IE. Mais tous n'y accordent pas la même valeur et surtout la même profondeur. L'IE est-elle une activité homogène avec des bornes strictes que trop de professionnels dépassent ou alors est-elle une activité à large spectre, sans frontière définie ? Peut-être, en guise de troisième voie, peut-on dire que l'IE attend, de la part de ses praticiens, d'être mieux définie, et mieux représentée pour sortir de l'ombre des clichés.

2.4.4.3.2 Les idées communes, courantes et particulières

Tout est une question d'information avant tout. C'est ce qui ressort des différentes définitions qu'ont fournies les sondés lors de l'enquête. La seconde notion, qui complète la première et qui lui est indispensable, c'est la notion de stratégique. C'est d'ailleurs ce

qui différencie l'information du renseignement : son aspect orienté, opérationnel et répondant à une mission ou un objectif défini. Tout ceci, pour l'IE, évolue dans un cadre économique, lié à l'environnement d'une entreprise.



Figure 14 : 15. En une phrase, définissez votre propre vision de l'intelligence économique

Dans un second temps, beaucoup de professionnels, mais pas tous, insistent sur l'importance de la compétitivité et que cette information doit apporter un plus, voire un avantage net par rapport au concurrent. C'est l'aspect agressif ou offensif de l'IE qui est alors mis en avant.

D'autres professionnels insistent de leur côté sur l'aspect défensif et l'importance de la protection du patrimoine de l'entreprise. On y parle plus d'IT et de sécurité.

Enfin, une troisième tranche de professionnels préfère mettre l'accent sur l'aspect attentif de l'IE. L'information collectée, analysée et partagée permet de prendre la bonne décision au bon moment dans un environnement de surinformation. La veille devient alors l'activité centrale de cette attitude.

Ce que l'on peut retenir de cela, c'est le besoin d'une vision claire de ce que l'association entend par Intelligence économique. L'association aura pour tâche de définir les termes et les pratiques de la profession qu'elle prétend représenter afin que ses membres potentiels puissent s'identifier avec elles.

D'autre part, les futurs leaders de cette association se devront de ne pas favoriser une orientation ou une pratique plus qu'un autre mais au contraire, être au fait de la grande diversité de métiers et d'activités qu'offre le domaine de l'IE.

2.4.4.3.3 Maturité de la Suisse : le trou à combler

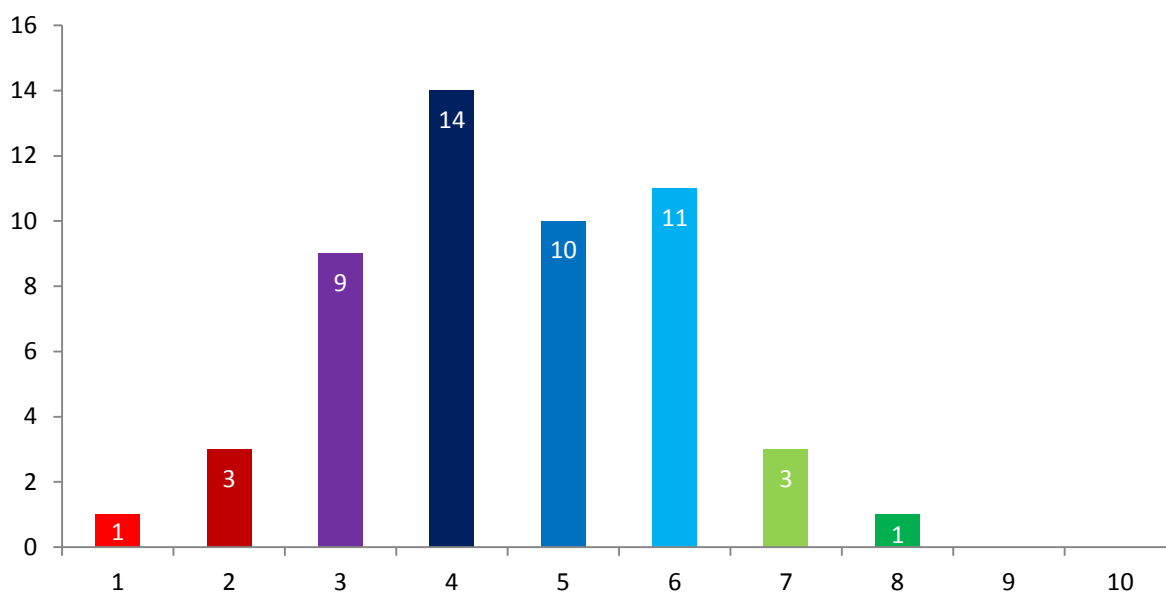


Figure 15 : 16. Quel est selon vous, le niveau de maturité de l'IE en Suisse

Les deux tiers des sondés ont désigné une maturité moyenne, entre 4 et 6 pour la Suisse. On remarquera aussi que la moitié des sondés ont répondu en dessous de 5 et que seulement quatre personnes ont choisi une maturité au-delà de 6.

D'après les justifications apportées par les sondés, ce choix n'est pas tant un jugement négatif envers le milieu suisse, qu'un constat d'effort à mener. Les signes comme l'absence d'une association forte et la difficulté à remplir les formations continues sont présents et dénotent un manque en Suisse. De plus, le terme d'IE souffre d'une connotation négative et l'actualité et les médias n'aident pas toujours à le faire valoir.

Cependant, les sondés remarquent aisément que le terme entre dans les mœurs et que de plus en plus de décideurs en reconnaissent le besoin. Si peu le pratiquent, c'est aussi à cause d'un manque de visibilité, qu'une association devrait permettre de combler.

Cette sélection doit donc se lire ainsi : « encore beaucoup de choses à faire, mais ça va dans le bon sens ». L'association doit être une réponse pertinente à cette question de maturité autant pour les professionnels que pour la société en général. Casser les

clichés, faire connaître les pratiques de l'IE et rendre abordable son vocabulaire seront ses défis.

2.4.4.4 Missions et objectifs

2.4.4.4.1 Déclaration de mission



Figure 16 : Quels sont les mots-clés qui doivent, selon vous, apparaître dans l'énoncé de mission ?

Il est évident que l'on retrouve les mots clés « Intelligence économique ». Mais notons surtout la forte présence des mots tel que « promotion » ou « promouvoir », « information », « stratégique » ou encore « veille » ce qui n'est pas sans rappeler la sélection des mots-clés vue précédemment. On notera aussi la présence régulière de termes comme « collaboration », « échanges », « réseau », « professionnels », « relation », et même « éthique ». Ces termes renvoient à la volonté d'une bonne partie des professionnels de vivre, au travers d'une association, un rassemblement de personnes capables de partager un métier et une vision.

C'est donc bien là le cœur de la mission de cette association : « Fédérer les professionnels de la gestion stratégique de l'information, par le biais de l'Intelligence économique et de la veille ». Ce rassemblement a pour but de promouvoir des pratiques et des métiers.

2.4.4.4.2 Les missions de l'association

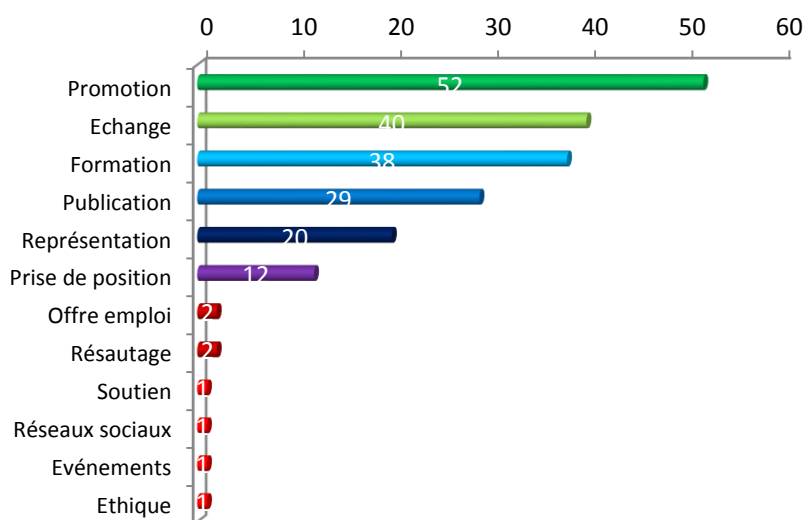


Figure 17 : 18. Quelles devraient être les missions de l'association ?

On retrouve ce même esprit dans la sélection des missions prioritaires de l'association. Tout d'abord la promotion, puis l'échange et enfin la formation. Cela répond aux critiques faites lors de la question sur l'estimation de la maturité de la discipline. Les professionnels souhaitent une association utile à leur développement professionnel

en faisant connaître l'IE et en leur permettant de s'améliorer, notamment au contact de leurs pairs.

La future association devra prendre soin de mettre ces éléments en avant dans la rédaction de ses objectifs à court, moyen et long terme.

On note une volonté de voir l'association proposer de la formation. Il s'agissait plus de formation sous forme d'atelier autour de la maîtrise d'un outil ou la présentation de nouvelle pratique ou méthode et non pas d'une formation diplômante au sens propre.

On note aussi une volonté de voir l'association publier de la documentation (articles scientifiques, rapport officiels, études, etc). Cela, entre autre, via la publication d'études de cas. Finalement, cette volonté marquée des professionnels s'inscrit dans cette volonté de faire mûrir une discipline et une certaine reconnaissance de sa valeur.

La représentation et la prise de position auprès des pouvoirs publics est plus que secondaire pour les professionnels. Elle ne s'inscrit que dans le cadre d'une dédramatisation d'un vocabulaire devenue suspicieux. De l'aveu des professionnels, c'est même quelque chose à éviter. Car ils considèrent que si l'association est trop proche de l'Etat, elle mettra trop l'accent sur l'influence politique et sortira de son cadre économique. La crainte est ici de donner à l'association une image obscure de professionnels qui cherchent à influencer les décisions pour le compte de leur client. Cependant, d'autres professionnels considèrent qu'il est possible de faire de la promotion auprès des institutions économiques du pays afin de mettre en lumière l'importance de l'IE pour le tissu économique suisse.

2.4.4.5 Les activités de l'association

2.4.4.5.1 Proposition de valeur

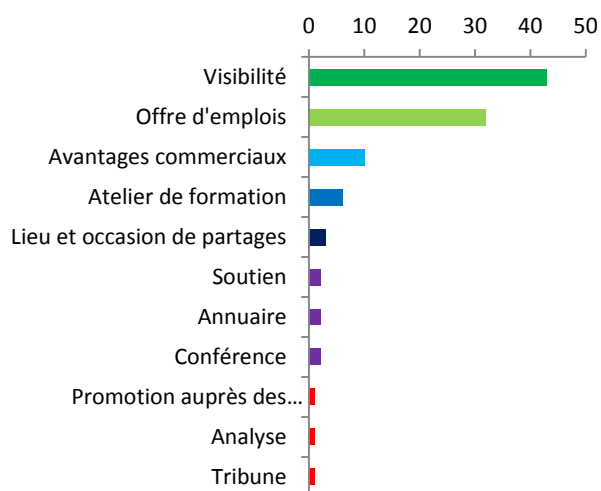


Figure 18 : 19. Que devrait offrir l'association à ses membres ?

Plus de 80% des professionnels ont exprimé la volonté de voir l'association favoriser leur visibilité. Cette visibilité se comprend de deux manières différentes. La première concerne la visibilité *du professionnel*, c'est-à-dire de sa personne. On parle ici d'un annuaire par exemple. La deuxième concerne la visibilité *du métier*. Ce n'est donc plus la personne qui compte, mais sa pratique. Via les conférences notamment,

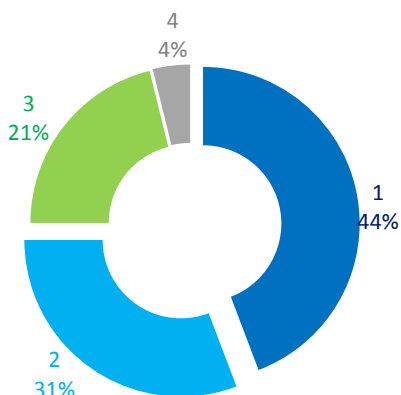
l'association pourra mettre en valeur une pratique utile et efficace en entreprise.

Les offres d'emploi représentent aussi près de deux tiers des réponses. Cela nécessite entre autre une veille et un canal de publication de ces annonces. Il faudra, là aussi, déterminer un cahier des charges de sélection d'annonces pertinentes pour le domaine que couvre l'association.

Les professionnels n'ont pas en majorité jugé nécessaire de profiter d'avantages commerciaux et d'ateliers de formation (moins de 20%). Les autres éléments cités ont été mis en évidence dans d'autres parties du questionnaire.

2.4.4.5.2 Fréquence des rencontres

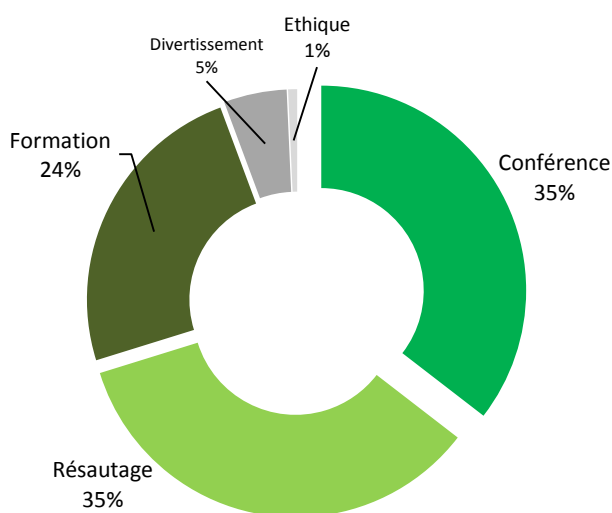
Figure 19 : 21. Selon vous, combien de fois dans l'année l'association devrait-elle programmer des rencontres ?



Les deux tiers des professionnels souhaitent se voir moins de 2 fois par an. Cela montre que l'association ne doit pas leur prendre trop de temps. On note toutefois la volonté d'avoir des réunions régulières chez un sondé sur cinq, qui souhaite avoir 3 réunions par an. L'association devra être créative dans ce sens pour ne pas rendre les rencontres pesantes mais créer une vraie dynamique.

2.4.4.5.3 Nature des rencontres

Figure 20 : 22. De quelle nature devraient être ces rencontres ?

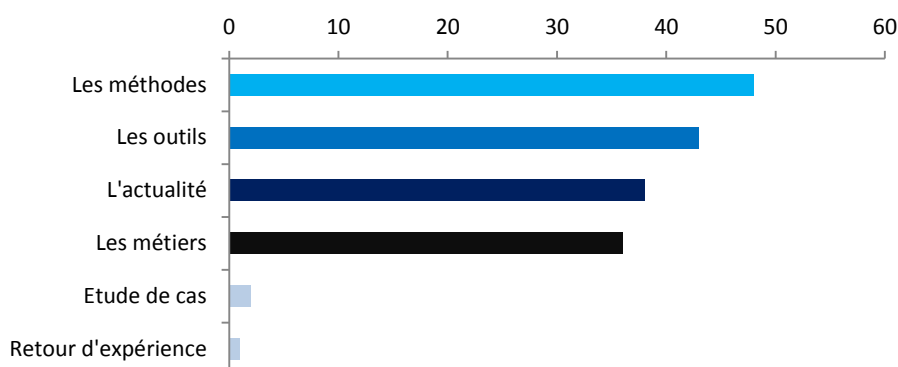


Il est clair que les rencontres de l'association n'auront pas pour vocation d'être des divertissements ou des « team-building ». Un tiers des professionnels souhaite des conférences et du réseautage, et près d'un quart veut des formations. On retrouve ici les choix déjà exprimés pour les missions de l'association.

Ici encore nous pouvons encourager l'association à proposer une offre originale et dynamique pour que les membres puissent retrouver ces ingrédients tout le long d'une année de rencontre.

2.4.4.5.4 Thématiques des rencontres

Figure 21 : 23. Quel thème souhaiteriez-vous voir abordé ?



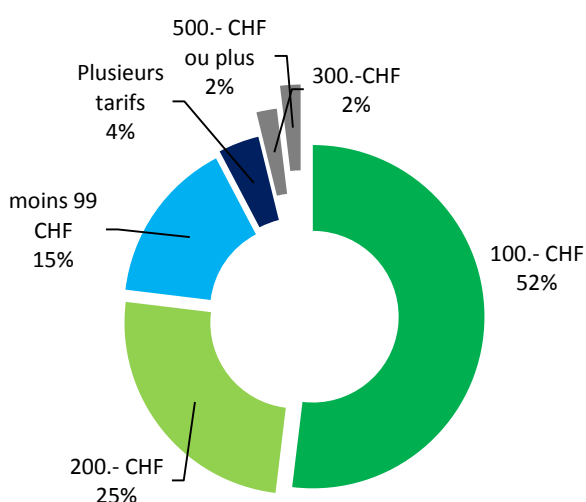
Aucune thématique ne se dégage plus qu'une autre. Il faudrait faire une seconde enquête plus ciblée avec des thématiques plus précises pour non seulement savoir ce qui intéresse les membres, mais aussi savoir qui serait prêt à animer les séances.

Il nous semble tout de même pertinent que l'association définisse rapidement les thématiques pour l'année et choisisse les intervenants. Cela permet une plus grande marge de manœuvre en cas de désistement d'un intervenant.

2.4.4.6 L'administration de l'association

2.4.4.6.1 La cotisation

Figure 22 : 25. A quel montant devrait s'élever la cotisation d'après vous ?



52% des professionnels sondés souhaitent une cotisation à 100.- CHF et 25% sont prêt à aller jusqu'à 200.- CHF. Une minorité pousse la cotisation plus haute. On trouve aussi une proposition de cotisation à plusieurs niveaux (Individus, entreprise) mais cela ne semble pas majoritaire. 100.- CHF semble être une bonne cotisation pour l'ensemble des membres.

2.4.4.6.2 Les sponsors de l'association

On trouve six types de sponsors différents proposé par les sondés (par ordre de fréquence d'apparition dans les réponses) :

1. Les providers


 Digimind.

 LexisNexis®

 DOWJONES

Ou dans le sens de fournisseurs d'information (comme les banques de données spécialisées) ou dans le sens de fournisseur de logiciel ou de service lié aux activités courantes d'IE. Cependant, un certain nombre de professionnels font justement remarquer qu'il ne faut pas que ces « providers » utilisent les membres de l'association comme des prospects. Des règles doivent être mises en place.

2. L'état

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Que ce soit au niveau fédéral ou cantonal, l'Etat a souvent été cité par les professionnels considérant que ce dernier a tout intérêt à soutenir une association cadrant une profession.

3. Les grandes entreprises

Soit celles qui en ont le plus besoin ou qui sont déjà le plus au fait quant aux pratiques de l'IE. Elles pourraient trouver un intérêt dans l'existence d'une association qui promeut une pratique dynamique de l'IE et favorise le développement de la discipline.

4. Les entreprises avec des cellules IE

Elles soutiendraient là aussi une association qui favorise le développement d'une discipline qu'elle pratique en interne.

5. La presse économique

Celle-ci pourrait alors distribuer ses magazines auprès des membres en espérant susciter des abonnements.

6. Les écoles

Comme la HEG par exemple qui pourrait par ce biais promouvoir sa propre formation professionnelle (DAS IEVS).

2.4.4.6.3 Le nom de l'association

Le nom le plus fréquemment proposé fut **Romand'IE** faisant référence à l'aspect romand de l'IE. Ce terme est original, mais pose un problème de reconnaissance tant dans sa prononciation que dans son référencement web.

La seconde proposition la plus fréquente est simplement de reprendre **SCIA-R**, avec le « R » pour romand. C'est-à-dire, dans le cas d'une adhésion à la SCIA, de simplement spécifier que cette association est l'antenne romande de la SCIA.

Enfin, on trouve le nom classique : **Association des professionnels en Intelligence économique de la Suisse romande** (APIESr) et ses dérivés.

On trouve ensuite des noms comme :

SRIN - suisse romande information network

AIE - Acteur d'Intelligence économique

SESIP - Société pour une exploitation stratégique de l'information publique

ARPIE – Association romande des professionnel-le-s de l'IE

CIPWS - Competitive intelligence Professionals in Western Switzerland

IESR – Intelligence économique Suisse romande

assocIE

ARIE – Association Romande Intelligence Economique

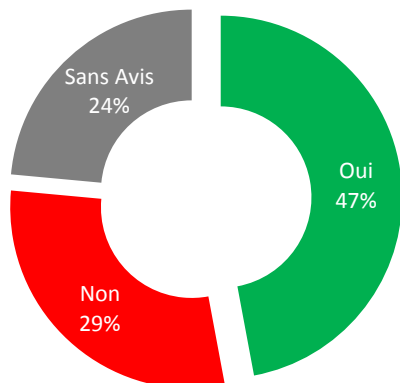
ASCI – Association Suisse de Corporate Intelligence

L'enquête ne permet pas de trancher pour la proposition d'un nom pour l'association. Le nom retenu devra être défini lors de la réunion de fondation.

2.4.4.7 L'association et la SCIA

2.4.4.7.1 Les chiffres

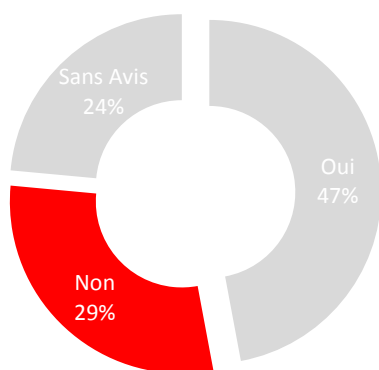
Figure 23 : 24. Pensez-vous que l'association devrait être une antenne de la SCIA



Près de la moitié des professionnels sont pour une adhésion et moins d'un tiers sont contre. Un quart des sondés n'a pas souhaité exprimer d'avis.

Voyons, pour chaque position, quels sont les arguments.

2.4.4.7.2 Arguments contre une adhésion à la SCIA



[Le nom]. La notion de *competitive intelligence* renvoie à une notion agressive (« compétitivité, concurrence ») de la pratique de l'IE. On trouve aussi le terme « CIA » dans l'acronyme, or l'un des objectifs est aussi de dédramatiser l'IE.

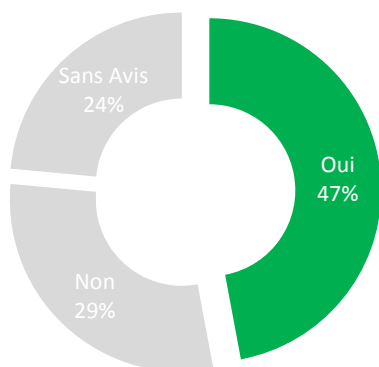
[Indépendance]. Crainte d'une perte d'autonomie dans la gestion des activités, des membres et des orientations intellectuelles de la branche romande.

[Géographie]. « Fier d'être romand », c'est ce que l'on pouvait lire dans l'un des commentaires. Cela dénote la crainte d'une mainmise germanophone et de Zurich sur la branche francophone orientée sur bassin lémanique.

[Suspicion]. Certains sondés ont mis en doute la volonté de la SCIA de voir apparaître une antenne romande. On trouve par exemple ce commentaire, pour illustrer cette crainte : « si une antenne de la SCIA devait exister, la SCIA l'aurait déjà initiée ».

On peut conclure que les craintes sont principalement focalisées sur le besoin de pouvoir jouir d'une liberté d'action au sein d'un environnement particulier et ne pas dépendre d'un autre bureau loin de ses préoccupations.

2.4.4.7.3 Arguments pour une adhésion à la SCIA



[Solidarité nationale] La Suisse est petite et déjà assez divisés de par les langues. La plupart des sondés ayant répondu positivement pensent qu'il n'est pas sage d'ajouter encore de la division ici.

[Expérience] Avec ses années de pratique, la SCIA devrait être en mesure d'accompagner la partie romande de son association pour éviter des erreurs et construire sur de bonnes bases.

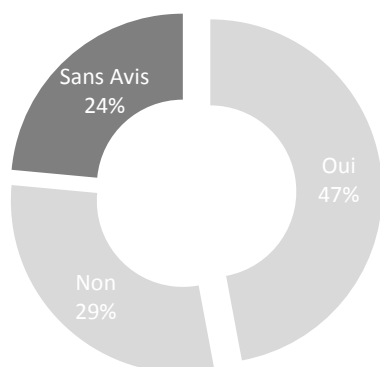
[Approche intellectuelle homogène] Certains sondés ont souligné le besoin d'avoir une approche Suisse de l'IE. Pour cela, il faut une association nationale, unie et qui collabore via ses différentes sections. De plus, l'IE suisse est un petit milieu qu'il n'est pas nécessaire de rendre encore plus divisé.

[Soutien] La SCIA a déjà proposé de soutenir financièrement dans un premier temps et administrativement dans un second temps la mise sur pied de l'association.

[Réseau] La SCIA possède déjà un bon réseau et un bon carnet d'adresses et donc jouit d'une certaine notoriété dont il serait bon de profiter.

L'ensemble de ces arguments montre une volonté de voir émerger une association axée sur la promotion d'une profession et d'une pratique qui ne doit pas s'enfermer sur elle-même avant même d'exister. C'est une invitation à avoir une vision globale de la fonction d'une association professionnelle, en faisant des défis linguistiques et géographiques de la Suisse des atouts pour un meilleur réseau, une meilleure représentativité et plus de crédibilité.

2.4.4.7.4 Les sans-avis



[Méconnaissance] La plupart des sans-avis déclarés, le sont juste parce qu'ils ne connaissent pas la SCIA, n'en ont jamais entendu parler et ne peuvent et veulent pas s'exprimer dans ce sens.

[Indifférence] Pour l'autre partie, c'est complètement égal d'y adhérer ou non.

Ce quart d'argument montre toutefois qu'il serait important de faire la lumière sur les engagements que prendrait l'association en décidant de devenir une antenne de la SCIA et sur les engagements de la SCIA envers la section romande.

2.4.5 Propositions

2.4.5.1 Administration de l'association

- Le lieu de rencontre devra être dans le canton de Genève avec un accès facile (Gare, autoroute) pour faciliter l'accès aux autres romands (Indications démographiques, p. 33)
- Le leader de cette association devra être au fait de la grande diversité de pratique et de métiers qui fait la richesse de l'IE (Les idées communes, courantes et particulières, 41)
- La cotisation devra être de 100.- CHF (La cotisation, 48)
- Les noms potentiels pour l'association sont (Le nom de l'association, 49) :
 - Romand'IE
 - SCIA-R
 - Association des professionnels en Intelligence économique de la Suisse romande (APIESr)
- Nous recommandons l'adhésion de l'association à la SCIA sous une forme à déterminer et qui préserve l'indépendance d'action de l'antenne romande (L'association et la SCIA, 51)

2.4.5.2 Événements et rencontres

- Les rencontres devront mettre un accent fort sur le réseautage, en proposant notamment des moments dédiés à la rencontre des professionnels (Les raisons de l'engagement, 39)
- L'association devra créer un calendrier de rencontre dynamique et varié
- L'association devra mettre en place une enquête, en début de mandature, pour cibler les thématiques précises qui intéressent les professionnels
- Définir les thématiques des intervenants un an à l'avance, au moins
- L'association devra fédérer un ensemble de professionnels se réclamant d'une gestion stratégique de l'information, par le biais de l'IE et de la veille, partageant un métier, des pratiques et une vision (Déclaration de mission, 44)
- L'association devra promouvoir l'IE, son utilité et son utilisation, auprès des acteurs économiques de la Suisse romande (Profil professionnel, 35 ; Maturité de la Suisse : le trou à combler , 43)
- L'association devra promouvoir l'IE auprès des professionnels en IE par l'échange de bonne pratique et le réseautage (Pratique de la veille et de l'IE, 38 ; Maturité de la Suisse : le trou à combler , 43)
- L'association devra promouvoir l'IE auprès du public en dé-diabolisant son vocabulaire et en définissant les pratiques (Synonymes, mots-clés et connotations, 41 ; Maturité de la Suisse : le trou à combler , 43)
- A court terme, l'association devra mettre en place des activités de promotion, d'échange entre professionnels et de formation
- A moyen terme, l'association devra intégrer des activités de publication
- A long terme, l'association doit devenir une référence intellectuelle et théorique sur l'IE en Suisse romande. Elle doit définir les termes et le cadre d'activité de son domaine (Les raisons du non-engagement, 40 ; Les idées communes, courantes et particulières, 41)

2.4.5.3 Proposition de valeur

- L'association devra mettre en place une veille des offres d'emplois en IE en Suisse romande (Proposition de valeur, 46)
- L'association devrait mettre en place une veille de l'actualité et des tendances du domaine (Les raisons du non-engagement, 40)
- L'association devra mettre en place, diffuser et tenir à jour, un annuaire soumis à l'acceptation des membres afin que ces derniers puissent être joints selon leurs compétences, leurs expertises et leurs activités (Proposition de valeur, 46)

3. SECTION 2 : Propositions pour la création d'une association

3.1 Préambule

Le présent rapport est le fruit d'un travail de bachelor accompli par Benjamin Calmant, sous le mandat de la société Pélissier & Perroud afin de faire une série de propositions concrètes et opérationnelles en vue de mettre sur pied une association professionnelle en IE et veille stratégique.

Il existe trois types de propositions dans ce rapport :

- **Les obligations** : introduites par l'expression « l'association devra », ces obligations sont des propositions qu'il est indispensable, au vue de nos travaux, de mettre en pratique pour la création et/ou la gestion de l'association ;
- **Les recommandations** : introduites par l'expression « nous recommandons à l'association », ces propositions sont vivement recommandées, mais peuvent encore être discutée avant d'être appliquées. Elles impliquent généralement une adaptation selon différents critères ou alternatives évoqués ;
- **Les propositions** : introduites par l'expression « l'association pourrait » sont des propositions moins précises et surtout moins urgentes à mettre en place. Elles devront être discutées au sein de l'association.

3.2 Administration de l'association

1. L'association doit adhérer à la SCIA sous la forme d'une section régionale

- a) Les sections régionales seront autonomes et indépendantes dans la gestion de leurs activités
- b) Dans le cadre de cette adhésion, nous recommandons à l'association de proposer un changement au niveau des statuts de la SCIA, selon les recommandations suivantes :
 - **Article 2** : La SCIA est l'association nationale regroupant l'ensemble des sections régionale. Elle a pour but de [...] en apportant notamment un soutien administratif et logistique aux sections régionales.
 - **Article 5** : Les membres doivent ratifier la charte éthique de l'association et s'engager à la respecter.

- **Article 7 et 9**

- La SCIA est composée d'une assemblée, représentant l'ensemble des membres des sections régionales, d'un bureau administratif et d'un comité regroupant le bureau administratif ainsi que les responsables des sections régionales.
- Chaque section romande peut éditer un règlement propre, tant que ce dernier n'entre pas en contradiction avec les présents statuts, notamment pour l'élection de responsable.

- **Article 13** : les deux sections régionales devront trouver un accord quant à la gestion des finances. Nous recommandons des caisses séparées avec participation et solidarité pour, notamment, l'organisation d'évènements communs et la gestion des affaires courantes.

- c) Lors de la réunion fondatrice, une feuille de route devra être transmise à la SCIA et lors de la réunion administrative suivante de la SCIA, la section romande devra être officiellement intégrée, selon la modification des statuts approuvée.

2. L'association devra proposer à ses membres une charte éthique à valeur réglementaire

- a) Pour devenir membre de l'association, il faudra ratifier cette charte éthique
- b) L'association devra mettre en place une commission d'éthique qui aura pour charge, dans un premier temps, d'élaborer et de présenter la charte, et dans un second temps, de veiller à son application
- c) L'aspect légal national et international, dans la pratique de l'IE, doit être un cadre intangible et non négociable
- d) Les professionnels devront s'engager à promouvoir la profession et s'abstenir de lui porter atteinte en ayant une attitude convenable, selon ce que le code éthique aura défini

3. L'association devra choisir un nom lors de la rencontre fondatrice

- a) Ce nom pourrait être Romand'IE, SCIA-r ou Association des professionnels en Intelligence économique de la Suisse romande (APIESr)
- b) Nous recommandons que le choix du nom se fasse sur les critères suivants :
 - Non-confusion avec d'autres organisations
 - Signification
 - Mémorisation
 - Prononciation
 - Sigle
 - Référencement Internet

4. La première assemblée, ou assemblée fondatrice, devra statuer sur :

- a) Les statuts de la SCIA
- b) Forme de gouvernance et de gestion
- c) Déclaration de mission et but
- d) Objectifs à court, moyen et long terme
- e) Le nom de l'association

5. Nous recommandons à l'association d'organiser ses premières rencontres dans le bassin lémanique

- a) Ce lieu devra être facile d'accès par train et par route
- b) Ce lieu devra favoriser la possibilité de faire du réseautage durant chaque rencontre

6. Nous recommandons que l'association soit gérée par un comité représenté par son délégué-porte-parole

- a) Le délégué a pour principale mission d'être le porte-parole du comité de la section romande. Il est élu par le comité.
- b) Le comité directeur doit être composé de 6 personnes.
- c) Le comité est élu par l'assemblée des membres. Nous recommandons à l'assemblée de choisir des professionnels afin que le comité soit représentatif des différentes approches de l'IE.
- d) Chaque membre de ce comité peut suppléer au délégué selon l'accord des autres membres du comité.
- e) Ce comité aura pour tâche de gérer les affaires courantes de l'association et d'organiser les événements et les activités de l'association, en déléguant si nécessaire certaines tâches.

7. Nous recommandons à l'association d'adopter une cotisation de 100.- CHF par an, et une classe unique de membre

8. Nous recommandons à l'association de définir, conjointement avec la SCIA, une charte graphique claire et identifiable

9. Nous recommandons à l'association de proposer un site Internet en langue française

10. Nous recommandons à l'association d'être présente sur les réseaux sociaux

3.3 Événements et rencontres

11. L'association devra mettre en place d'une Commission événement

- a) Cette commission aura pour charge de préparer un calendrier d'événements, une année à l'avance
- b) Cette commission sera chargée d'identifier les besoins des membres, notamment par le biais d'une enquête
- c) Nous recommandons la lecture de l'article de Karen L. Hanus *et al.*, « The Art of Planning a Professional Association Meeting », *The Journal of Hospital Librarianship* 2006, vol. 6 (1), p. 41-55.

12. L'association devra faire en sorte que toutes les rencontres soit des occasions formelles ou informelles de réseautage

13. Nous recommandons à l'association, à moyen ou long terme, de proposer des ateliers de formation pour les membres

14. Nous recommandons à l'association de proposer des activités variés :

- a) Des conférences à but formatif et informatif avec un intervenant externe, ou non.
- b) Des ateliers de formation autour d'outils ou de méthodes de travail
- c) Des présentations de métiers faites par les membres eux-mêmes

15. Nous recommandons à l'association d'organiser trois rencontres par an, et une rencontre commune avec la section Suisse allemande

3.4 Missions et objectifs

16. Nous recommandons la déclaration de mission suivante :

<Nom de l'association> fédère un ensemble de professionnels se réclamant d'une gestion stratégique de l'information, par le biais de l'IE et de la veille, partageant un métier, des pratiques et une vision en Suisse romande. Elle promeut l'excellence et une pratique déontologique de la profession auprès de ses membres et des acteurs économiques et publics.

17. L'association devra rédiger des buts comprenant les notions suivantes :

- a) Promotion d'une profession, notamment via sa définition
- b) Fédération de professionnels
- c) Ethique et déontologie

18. L'association devra définir le cadre d'activité et les limites de l'Intelligence économique

- a) Elle devra définir ce qu'est l'IE et ce qu'elle n'est pas
- b) Elle devra définir et promouvoir cette définition, notamment par la publication et la promotion de la charte éthique
- c) Elle devra éditer, publier et promouvoir un glossaire du métier

19. L'association devra rédiger et publier des objectifs à courts, moyen et long terme

- a) Ces objectifs serviront de base pour la création des activités de l'association
- b) Ces objectifs devront être évalués et éventuellement adaptés lors des assemblées administratives annuelles
- c) Nous recommandons à l'association d'intégrer les objectifs suivants :
 - A court terme : Création de l'association, organisation du premier évènement, création du réseau de membre, définition des activités de promotion, mise en place de la commission d'éthique
 - A moyen terme : création et publication de la charte éthique, création et publication du glossaire, création et publication de l'annuaire, définition des activités de publication
 - A long terme : l'association doit devenir une référence intellectuelle et théorique sur l'IE en Suisse romande.

3.5 Proposition de valeur

20. L'association devra donner un accès complet à ses activités aux membres à jour dans leur cotisation

21. L'association devra tenir à jour un annuaire des membres, accessibles en ligne

- a) Cet annuaire sera composé des coordonnées de contact des membres qui souhaitent se faire connaître
- b) Cet annuaire devra être associé à une assistance à la recherche par nom, compétences et activités

22. L'association devra mettre en place une veille des offres d'emploi

23. Nous recommandons à l'association de mettre en place une activité d'édition de publication

a) Cette activité devra se faire à moyen ou long terme

b) L'association pourrait :

- Publier des études de cas
- Traduire des articles
- Éditer une revue professionnelle

24. L'association pourrait mettre en place une veille de l'actualité et des tendances du domaine de l'IE

3.6 Calendrier de création et de gestion

SEPTEMBRE

- 1^{re} assemblée fondatrice
- Mise en place de la commission d'éthique
- Mise en place de la commission événement

DECEMBRE

- Organisation du 1^{er} évènement orienté Ethique et réseau professionnelle
- Proposition et changement des statuts de la SCIA lors d'une assemblée administrative

JANVIER

- Début officiel de la section romande

4. Synthèse générale et Conclusion

4.1 L'Intelligence économique en Suisse romande

Les différents axes de lecture ont apporté des notions à la fois complémentaires et similaires pour la création de propositions. Complémentaires, car les données exploitées étaient différentes : scientifiques pour la revue de la littérature, administratives pour le Benchmark, qualitatives pour les entretiens et quantitatives et statistiques pour l'enquête. Cependant, ces données abordaient toutes, à quelques détails près, les mêmes sujets et les mêmes problématiques. Plus encore, les solutions et recommandations formalisées étaient là aussi très complémentaires.

Nous pouvons aussi noter que nous avons eu accès à un grand nombre de données qui, mises ensemble, nous offraient une vision claire et plutôt complète de la situation. Par le biais de ces données nous pouvons aujourd'hui dresser un portrait honnête de l'IE en Suisse romande. Cette IE est en progression et la création de l'association viendra accélérer cette évolution. Il existe un fort potentiel auquel il manque une référence visible et active. Les professionnels sont dans l'attente de pouvoir jouir des opportunités qu'offrira certainement cette association.

C'est avec assurance que nous présentons nos <n> propositions, convaincu que la diversité des approches et le grand nombre de données analysées nous autorisent à les formuler.

4.2 Retour d'expérience

Faire une étude sur la mise sur pied d'une association professionnelle, c'est faire une étude sur une profession. Au travers de toutes ces données analysées, de ces professionnels rencontrés et de ces réflexions menées, nous avons pu découvrir et redécouvrir un milieu riche et varié.

Nous avons pu constater la diversité des métiers et des approches de l'IE. Depuis la classique gestion stratégique de l'information jusqu'à l'utilisation de l'information noire en passant par la problématique informatique, cet exercice a été utile pour se positionner dans un environnement sans frontière fixe. C'est notamment la question de l'éthique et du légal qui a enrichi la démarche. Cet aspect était présent dès le début du travail, mais a vraiment pris de l'importance. Car en effet, chaque axe abordait cette question. Elle devenait centrale dans la réflexion sur la création de l'association.

La rencontre avec les professionnels fut l'expérience la plus enrichissante. Le témoignage de leur parcours toujours atypique et de leur pratique particulière de l'IE a

remis en question mes connaissances du métier. C'est aujourd'hui un sentiment de curiosité, dans l'attente de la rencontre avec d'autres professionnels, qui m'anime dans la poursuite de ma participation à la naissance de cette association.

4.3 Perspectives

Malgré le nombre de pages lues, le nombre de statistiques produites et malgré les heures d'entretiens, ce travail mérite encore des améliorations notables.

Il est tout d'abord possible de proposer plus de statistiques. En effet, il serait par exemple envisageable de connaître les points de vue des professionnels selon leur activité professionnelle ou leur niveau de qualification. Ainsi, une analyse plus profonde permettrait de mettre en évidence de nouvelles tendances dans l'approche de l'IE en Suisse romande.

Il aurait aussi été préférable de pouvoir rencontrer des acteurs étrangers à la Suisse pour avoir plus de recul. Par exemple, des responsables d'associations étrangères. Mais aussi des acteurs politiques et économiques qui auraient pu apporter un regard extérieur à la discipline. Cela aurait aussi été une première approche promotionnelle et de l'association, et de la profession. On pourrait aussi noter que la partie noire de la profession, ou de ceux qui s'en réclament, n'a pas non plus été approchée. Là aussi, un regard critique et nouveau aurait pu relativiser certaines prises de position trop orientées, notamment en ce qui concerne la question éthique.

Il aurait aussi été avantageux d'avoir plus de données en provenance des autres associations. On aurait pu comparer plus d'associations, en élargissant les paramètres de sélection. De plus, il aurait fallu avoir un questionnaire ou des entretiens à mener avec des responsables de ces associations, avec notamment des questions pratiques quant à la création de l'association et la formulation des objectifs.

Ce n'est pas le manque d'idée, de créativité ou d'occasion qui n'a pas permis de mener à bien ces approfondissements. Mais plus des choix stratégiques quant à la gestion du temps et des ressources. Le mandat d'origine était déjà très riche et a permis de collecter de précieuses informations pour la formulation des propositions. Cependant, peut être qu'une association devrait se renouveler sans cesse, et ce travail être continu. Nous pouvons, une dernière fois, recommander à l'association des professionnels de la veille et de la gestion de l'information, de savoir surveiller son environnement, anticiper et prendre les bonnes décisions face aux changements.

Bibliographie

1. Articles

COUZINET, Viviane. Expertise et association professionnelle : de la reconnaissance des documentalistes. *Question de communications*. 2002. Vol. 2, pp. 57-69.

HADDOW, Gaby. Communicating research to practice: The role of professional association publication. *Library and Information Research*. 2010. Vol. 34, n° 108, pp. 33-44.

HANUS, Karen L., et al. The Art of Planning a Professional Association Meeting. *The Journal of Hospital Librarianship*. 2006. Vol. 6, n° 1, pp. 41-55.

HENCZEL, Susan, 2013. Professionalism : Exploring the role and responsibility of our professional associations. In : *LIANZA Conference 2013, Hamilton, 20-23 octobre 2013* [En ligne]. Consulté le 10 juillet 2014. Disponible à l'adresse : http://www.lianza.org.nz/sites/lianza.org.nz/files/p33_susan_henczel.pdf.

THACHER, David. The Professional Association's Role. *Cities*. 2013. Vol. 32, pp. 169-170.

THOMAS, Robert G. The Advantages of Association Involvement for Library Professionals. *Partnership*. 2012. Vol. 7, n°2, pp. 1-3.

ZABEL, Diane. The Mentoring Role of Professional Associations. *Journal of Business & Finance Librarianship*. 2008. Vol. 13, n° 3, pp. 349-361.

2. Codes éthiques

GCIC. Code d'éthique du G.C.I.C. *Groupement de compétence pour l'information et la compétitivité* [En ligne]. [Consulté le 14.07.2014]. Disponible à l'adresse : <http://gcic-asso.fr/l-association/pourquoi-adh%C3%A9rer/>

SCIP. SCIP Code of Ethics for CI Professionals. *Strategic and Competitive Intelligence professionals* [En ligne]. [Consulté le 14.07.2014]. Disponible à l'adresse : <https://www.scip.org/CodeOfEthics.php>

SLA. Professional Ethics Guidelines. *Special Libraries Association* [En ligne]. Décembre 2010. [Consulté le 14.07.2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.sla.org/about-sla/competencies/sla-professional-ethics-guidelines/>

SYNFIE. Charte d'éthique. Syndicat français de l'Intelligence économique [En ligne]. 15.04.2014. [Consulté le 14.07.2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.synfie.fr/synfie/charte-d-ethique>

3. Sites Internet des associations

ASLIB, 2011. *The Association for Information Management* [En ligne]. Consulté le 14.07.2014. Disponible à l'adresse : www.aslib.com

EUROSINT FORUM, 2013. *EUROSINT FORUM* [En ligne]. Consulté le 14.07.2014. Disponible à l'adresse : www.eurosint.eu

GCIC. *Groupement de compétence pour l'information et la compétitivité* [En ligne]. Consulté le 14.07.2014. Disponible à l'adresse : www.gcic-asso.fr

SCIA, 2014. *Swiss Competitive Intelligence Association* [En ligne]. Consulté le 14.07.2014. Disponible à l'adresse : www.swisscia.org

SCIP, 2014. *Strategic and Competitive Intelligence professionals* [En ligne]. Consulté le 14.07.2014. Disponible à l'adresse : www.scip.org

SLA, 2014. *Special Libraries Association* [En ligne]. Consulté le 14.07.2014. Disponible à l'adresse : www.sla.org

SYNFIE. *Syndicat français de l'Intelligence économique* [En ligne]. Consulté le 14.07.2014. Disponible à l'adresse : www.synfie.fr/

Annexe : Enquête auprès des professionnels – le questionnaire

Enquête auprès des professionnels en Intelligence économique de la Suisse romande

La société Pélissier & Perroud, en partenariat avec la Haute école de gestion de Genève, a mandaté un étudiant de la HEG-GE afin de réaliser une série de propositions concrètes et opérationnelles en vue de créer une association Suisse romande d'Intelligence économique. Ce mandat représente le travail de bachelor de l'étudiant.

Dans le cadre de la mise sur pied de l'association, les attentes des professionnels du domaine de l'Intelligence économique en Suisse romande doivent être évaluées. Ce questionnaire a pour but de connaître le profil des professionnels de l'IE en Suisse romande, leur perception de l'Intelligence économique ainsi que leur avis et leurs besoins vis-à-vis de la future association.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse participation

*Obligatoire

h e g

Haute école de gestion
Economie d'entreprise
Information documentaire
Informatique de gestion

Campus Battelle
Bâtiment F
7, route de Drize
CH-1227 Carouge

Passez à la question 1.

Questions relatives au sondé

Les questions suivantes permettront d'avoir une image plus claire de qui sont les professionnels de l'Intelligence économique actifs en Suisse romande.

1. **1. Quel est votre niveau d'étude ? ***

Une seule réponse possible.

- Licence/Bachelor
- Master
- Doctorat
- Autre :

2. **2. Dans quelle(s) école(s) avez-vous étudié ? ***

.....

.....

.....

.....

.....

3. **3. Avez-vous suivi une formation continue (diplômante) en veille ou intelligence économique ? ***

Par "formation continue", nous parlons de formation donnant lieu à un diplôme reconnu. Nous excluons par là les "journées" de formation et les séminaires.

Une seule réponse possible.

- Oui *Passez à la question 4.*
- Non *Passez à la question 5.*

Formation continue (diplômante)

4. **4. Veuillez indiquer les lieux (CH, FR, etc) et les organismes de formations ***

.....

.....

.....

.....

.....

Questions relatives au profil professionnel

5. **4. Quel est votre poste actuel (titre officiel) ***

.....

6. **5. Quelle est votre situation ? ***

Une seule réponse possible.

- Indépendant
- Salarié
- Autre :

7. **6. Dans quel secteur d'activité votre entreprise est-elle active ? ***

.....

.....

.....

.....

.....

8. **7. A quel département votre poste est-il rattaché ? ***

.....

.....

.....

.....

.....

9. **8. Quel nombre d'heures hebdomadaires consacrez-vous à la pratique de la veille ou à des tâches d'Intelligence économique ? ***

Une seule réponse possible.

- moins de 5 heures
- entre 5 et 10 heures
- plus de 10 heures

10. **9. Dans quel canton travaillez-vous actuellement ? ***

Une seule réponse possible.

- GE
- VD
- NE
- VS
- FR
- JU
- BE
- Autre :

Votre engagement associatif

Les questions suivantes permettront de connaître votre engagement actuel dans des associations professionnelles, liées ou non à l'Intelligence économique

11. **10. Êtes-vous membre de la SCIA ? ***

La SCIA c'est la Swiss Competitive Intelligence Association (www.swisscia.org)

Une seule réponse possible.

- Oui *Après avoir répondu à la dernière question de cette section, passez à la question 13.*
- Non

12. **11. Êtes-vous membre d'une autre association professionnelle ? ***

Une seule réponse possible.

- Oui *Passez à la question 15.*
- Non

Engagement associatif

13. **Pour quelle(s) raison(s) êtes-vous membre ou Non-membre de la SCIA ? ***

.....

.....

.....

.....

.....

14. Pour quelle(s) raison(s) êtes-vous membre ou Non-membre d'une autre association professionnelle ? *

.....
.....
.....
.....
.....

Passez à la question 16.

Membre d'une association professionnelle

15. De quelle(s) association(s) professionnelle(s) êtes vous membre ? *

.....
.....
.....
.....
.....

Passez à la question 13.

Information démographique

16. 12. A quelle tranche d'âge appartenez-vous ? *

Une seule réponse possible.

- entre 20 et 29 ans
 entre 30 et 39 ans
 entre 40 et 49 ans
 plus de 50 ans

17. 13. Quel est votre sexe ? *

Une seule réponse possible.

- Femme
 Homme

Question sur l'intelligence économique en Suisse

Les questions suivantes visent à mieux comprendre la perception des professionnels de leur propre domaine et pratique, particulièrement par rapport au territoire Suisse romand

18. **14. Parmi la liste ci-dessous, sélectionnez les mots clés que vous associez à l'intelligence économique ***

Plusieurs réponses possibles.

- Business Intelligence
- Market Intelligence
- Market Analysis
- Détective privé
- Sécurité IT
- Système d'information
- Veille
- Recherche d'information
- Knowledge Management
- Bibliothèque
- Espionnage industriel
- Documentaliste
- Traitement de l'information
- Renseignement militaire
- Competitive Intelligence
- Strategic Intelligence
- Big Data
- Data Mining
- Information blanche
- Information grise
- Information noire
- Journalisme d'investigation
- Autre :

19. **15. En une phrase, définissez votre propre vision de l'Intelligence économique ***

.....

.....

.....

.....

.....

20. **16. Quel est selon vous le niveau de maturité de l'Intelligence économique en Suisse ? ***

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En retard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En avance

21. Merci de justifier votre choix *

Questions relatives à l'association

Les questions suivantes, directement en lien avec le fonctionnement de l'association, permettront de préparer la mise sur pied fonctionnelle de la futures association

La mission de l'association

22. 17. Quels sont les mots-clés qui doivent, selon-vous, absolument apparaître dans l'énoncé de mission (mission statement) ? *

23. 18. Quelles devraient être les missions de l'association ? *

Plusieurs réponses possibles

Plusieurs réponses possibles.

- Promotion de l'Intelligence économique en Suisse
- Formation
- Documentation et publication
- Représentation officielle auprès de l'extérieur
- Prise de position politique
- Echange de bonnes pratiques
- Autre :

Proposition de valeur

24. **19. Que devrait offrir l'association à ses membres ? ***

Plusieurs réponses possibles.

- Offres d'emplois
- Avantages commerciaux
- Visibilité
- Autre :

La public de l'association

25. **20. Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ? ***

Une seule réponse possible par ligne.

	Oui	Non
Des personnes dont le travail n'est pas explicitement lié à l'Intelligence économique peuvent adhérer à l'association	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les étudiants peuvent adhérer à l'association	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'association doit se réserver le droit d'accepter ou de refuser des membres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des personnes travaillant à l'étranger peuvent adhérer à l'association	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Les rencontres de l'association

26. **21. Selon vous, combien de fois dans l'année l'association devrait-elle programmer des rencontres ? ***

Une seule réponse possible.

- 1
- 2
- 3
- 4
- Autre :

27. **22. De quelle nature devraient être ces rencontres ? ***

Plusieurs réponses possibles

Plusieurs réponses possibles.

- Résautage
- Conférence
- Divertissement
- Formation
- Autre :

28. **23. Quels thèmes souhaiteriez-vous voir aborder ? ***

Plusieurs réponses possibles

Plusieurs réponses possibles.

- Les outils
- Les méthodes
- L'actualité
- Les métiers de l'Intelligence économique
- Autre :

Relations avec la SCIA29. **24. Pensez-vous que l'association devrait être une antenne de la SCIA ? ****Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

30. **25. Merci de justifier votre choix ***

.....

.....

.....

.....

.....

Le financement de l'association31. **25. A quel montant devrait s'élever la cotisation d'après vous ? ****Une seule réponse possible.*

- moins de 99.- CHF
- 100.- CHF
- 200.- CHF
- 300.- CHF
- 400.- CHF
- 500.- CHF ou plus
- Autre :

32. **26. Quel sponsor proposeriez-vous pour soutenir l'association ? ***

.....
.....
.....
.....
.....

Investissement dans l'association

33. **27. De quelle manière seriez-vous prêt à vous investir dans l'association ? ***

Plusieurs réponses possibles.

- Je ne souhaite pas m'investir pour le moment
 Membre du bureau administratif
 Membre du comité exécutif
 Autre :

Le nom de l'association

34. **28. Avez-vous une proposition de nom pour cette association ?**

.....
.....
.....
.....
.....

35. **Voulez-vous ajouter une remarque ou faire un commentaire sur l'ensemble du questionnaire ?**

.....
.....
.....
.....
.....

Coordonnées (facultatif)

36. Nous vous remercions pour d'avoir répondu à ce questionnaire

Cette enquête est anonyme. Cependant, vous pouvez inscrire ici vos coordonnées si vous souhaitez :

Plusieurs réponses possibles.

- Recevoir les résultats de l'enquête
- Être informé des activités de l'association
- Être interviewé dans le cadre du travail de Bachelor

Nous vous contacterons dès que possible

37. Nom

.....

38. Prénom

.....

39. Adresse mail

.....

Fourni par

