

## Syndicat Français de l'Intelligence Économique

« Faire de l'intelligence économique un levier de croissance pour les entreprises et les territoires »

# Newsletter N°8

Mars 2017

Dossier thématique

**"LES MÉTIERS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE"**

Articles exclusifs des membres du Syndicat

• La vie du SYNFIE • Nous rejoindre

**« L'éthique comme  
fondement des métiers de  
l'intelligence économique »**



**SYNFIE**  
SYNDICAT FRANÇAIS DE  
L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE



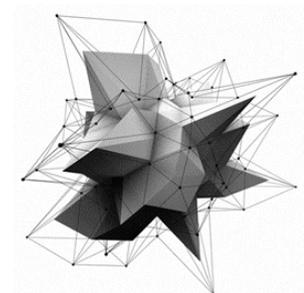
### Editorial

## 1 Dossier thématique 4

- *L'intelligence économique en recherche, posture ou métier ? ..... p 5*
- *Le droit de l'intelligence économique et stratégique :  
de la reconnaissance à l'affirmation. .... p 9*
- *L'intelligence économique est devenue un outil de base. .... p 13*
- *Les vertus de la veille stratégique. .... p 15*
- *La démocratisation de l'IE est en route. .... p 20*
- *Le retour des drogmans. .... p 22*
- *La dynamique de coopération au service du développement durable  
dans le champ de la formation initiale et continue en travail social p 27*
- *L'intelligence économique dans l'action. .... p 30*
- *Pompier, tel est mon métier. .... p 36*
- *Le business developer, fer de lance de la compétitivité d'une organi-  
sation. .... p 38*

## 2 La Vie du SYNFIÉ 45

## 3 Nous rejoindre 53





**L**es métiers de l'intelligence économique évoluent. Regrouper dans un même syndicat professionnel, toutes les personnes et toutes les entreprises qui travaillent dans ce secteur d'activité est un enjeu et un défi qui nous concernent tous.

Les techniques de veilles s'améliorent, se perfectionnent, au fur et à mesure des progrès de la collecte et du traitement des données. Les capacités d'analyse sont profondément bouleversées par le big data. Les stratégies d'influence combinent de plus en plus de l'humain et des interventions numériques.

Ce sont autant de métiers qui ainsi évoluent, se créent, doivent se combiner les uns aux autres. Ce sont bien sûr des opportunités d'emplois mais ce sont surtout beaucoup de questions sur la formation, les filières, la création de carrières professionnelles.

Dans ce domaine tout est encore à faire dans notre pays. Nous avons, nous professionnels, une responsabilité importante pour alerter, proposer, pour être acteurs de cette transformation. L'Etat doit nous aider et être conscient de ces enjeux.

C'est le sens du débat que nous organisons dans la foulée de notre Assemblée Générale sur le thème " les savoir-faire de l'intelligence économique au cœur des métiers de demain."

*Alexandre MEDVEDOWSKY,*

Président du SYNFIE



Président du SYNFIE,  
**ESL & Network**

*Dossier*



*01*

*DOSSIER THÉMATIQUE*



***"LES MÉTIERS DE  
L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE"***



## L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EN RECHERCHE, POSTURE OU MÉTIER ?



**Caroline MARTIN**

**Responsable éditoriale chez IRSTEA**

**P**eut-on associer intelligence économique (IE) et recherche scientifique ? Est-ce que cela a du sens pour un chercheur d'utiliser les concepts et les méthodes de l'IE ? Les 3 axes présentés dans le livre de Moinet et Guilhon<sup>1</sup> permettent facilement d'expliquer en quoi l'intelligence économique n'est pas si éloignée des préoccupations de la recherche scientifique. En termes de vocabulaire, nous parlerons plutôt « d'intelligence scientifique »<sup>2</sup>, le terme d'intelligence économique étant vécu souvent comme une incursion inappropriée du monde économique dans le monde de la recherche scientifique. Pourtant les considérations économiques sont souvent un maillon indispensable de la production scientifique. .../...



## S'informer



La veille chez le chercheur est une pratique courante, elle est une part très importante du travail scientifique. Tout bon chercheur en fait. La veille se fait sur les thématiques scientifiques sur lesquelles le chercheur travaille, cela passe par les alertes à des bases de données telles que le WOS<sup>3</sup> par exemple mais aussi par les articles à relire dans le cadre d'une mission de

« peer reviewing », ou la recherche bibliographique sur tels ou tels sujets en fonction des projets scientifiques ou des réponses à des appels d'offre. La veille sur l'environnement de la recherche, sur les acteurs scientifiques, institutionnels, économiques... sur les enjeux est plutôt le fait des professionnels de l'information.

## Se protéger

Le volet sécurité de l'information est plus problématique. Pour le chercheur, l'objectif principal est de publier dans des revues académiques de « rang A » (« publish or perish »<sup>4</sup>) car l'évaluation de la qualité de sa recherche se réalise principalement par le biais de la publication. Le partage des données, de l'information et de la connaissance produite, fait partie intégrante de son métier (partie strictement académique). Cela n'est pas toujours compatible avec des notions de sécurité et/ou de protection et de valorisation de sa recherche sous forme de licences ou brevets. Par contre les travaux réalisés avec des partenaires privés sont gérés avec des outils de protection juridique (le contrat par exemple), technique (stockage spécifique, mise en place d'accès sécurisé...).

Se protéger n'est donc pas crucial sauf dans certaines disciplines où la pression du brevet est très vive (en recherche pharmaceutique pour les médicaments ou en recherche agronomique pour l'amélioration des semences par exemple).

Le chercheur doit donc constamment analyser ce qu'il doit rendre public (données ou articles) et de ce qu'il est nécessaire de protéger dans le cadre d'une stratégie d'équipe ou de laboratoire. .../...



## Influencer

L'enjeu se décline à plusieurs niveaux : le chercheur, son équipe, son laboratoire, son institut ou sa structure d'accueil, et le pays. La recherche étant complètement mondialisée, atteindre la visibilité internationale est un objectif et une véritable guerre qui est livrée et souvent méconnue du grand public sauf à de rares exceptions (affaire Montagnier et la découverte du SIDA par exemple). Cette visibilité internationale conditionne pour partie les ressources attribuées à un chercheur, son équipe, et son laboratoire. Cette visibilité passe par la publication, la valorisation, l'enseignement et également le management/l'organisation de la recherche notamment.



Rappelons que le chercheur doit publier dans des revues de rang A en majorité de langue anglaise dont les éditeurs sont majoritairement anglophones, et dont le système d'évaluation est construit autour de bases bibliographiques et de citations gérées par des sociétés américaines ou anglophones. En termes d'influence, la recherche francophone a donc beaucoup de travail pour proposer des systèmes alternatifs. .../...



## En conclusion

Exercer les métiers de l'IE en recherche, cela n'est encore le cas en pratique en France même si des activités professionnelles et des fonctions relèvent de « l'intelligence scientifique ». La recherche française doit faire sa mue vers une posture plus offensive et stratégique dans un contexte où le monde anglophone domine, et cette posture doit s'apprendre. La recherche française doit, par elle-même, construire ses outils d'IE pour :

- **transformer** la démarche scientifique et être agile dans sa pratique de recherche,
- **générer** de l'innovation et donc du « business »,
- **accroître** l'accès à l'enseignement et à la culture scientifique,
- **produire** ses propres indicateurs pertinents qui permettent de piloter la recherche au plus près des réalités concurrentielles scientifiques, géoéconomiques et géopolitiques de notre monde actuel.



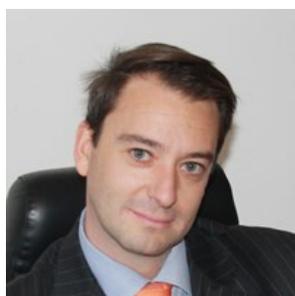
**Caroline Martin**, responsable d'un pôle « science ouverte et gestion des connaissances » et rédactrice en chef d'une revue technique dans un institut public de recherche / les propos tenus dans ce billet sont la responsabilité de l'auteur, et ne reflètent pas l'avis de l'institut •

1-GUILHON, A. et MOINET, N., 2016, *Intelligence économique : S'informer, se protéger, influencer*, Pearson Education Editions, collection Eco Gestion, 320 p

2-terme tiré d'un entretien réalisé avec Nicolas Moinet

3-Web of Science base de données bibliographiques mondiale payante <http://login.webofknowledge.com/error/Error?PathInfo=%2F&Alias=WOK5&Domain=.webofknowledge.com&Src=IP&RouterURL=http%3A%2F%2Fwww.webofknowledge.com%2F&Error=IPError>

4 "Publish or perish" <http://www.harzing.com/resources/publish-or-perish>



**Par Olivier de MAISON ROUGE**

**Avocat - Docteur en Droit**

**Auteur du livre « Le Droit de l'intelligence économique »  
Editions Lamy**

**Membre fondateur de la Fédération européenne des exerts  
en cybersécurité (EFCSE)**

## **Manifeste pour l'intelligence juridique et stratégique :**

Chaque juriste et acteur du droit se doit de parfaitement intégrer que le droit n'est pas une fin en soi, tout au plus est-ce un moyen, un outil de performance et de compétitivité décliné au profit des décideurs économiques, publics et privés. Dans cet esprit, le juriste se voit intimer la mission, pour se distinguer des autres praticiens du droit, d'apporter une valeur ajoutée pour son client/employeur. .../...



Précisément, alors que tous les juristes reçoivent peu ou prou la même formation (LMD + éventuellement business School), la nouvelle génération de juristes doit désormais faire preuve d'une grande capacité à savoir anticiper les événements, à jauger les risques, à prétendre collecter l'information pertinente et à intégrer un spectre d'analyse beaucoup plus large, inévitablement multidimensionnel, où *in fine* le droit n'est qu'une dimension parmi d'autres et le tout doit pouvoir coaguler astucieusement. On pourrait ainsi prétendre qu'il s'agit de pratiquer le droit augmenté, associé à la transversalité.

Quand on évoque l'expression de « spectre multidimensionnel », cela signifie qu'il appartient au praticien du droit de savoir acquérir en tout ou partie les « armes de la guerre économique, et en connaître le champ de bataille » dans tous ses aspects : influence, enjeux contemporains, géopolitique, géostratégie, soft et hard power, compliance, soft et hard law ... Il doit connaître et intégrer les nouveaux paradigmes de l'économie mondialisée.

Dans cet ensemble, le droit demeure une dimension certes essentielle, mais il prend place dans le cadre d'une stratégie mise en œuvre au profit d'un client, dans un contexte identifié, et pour parvenir à un résultat déterminé, précisé en amont.

D'aucuns verront sans doute dans cet effort d'ingénierie et de stratégie juridiques une démarche machiavélique (au sens où Machiavel l'a décrit dans son ouvrage *Le Prince*), mais toutefois licite et offrant davantage de sécurité à son commanditaire. .../...





## Quels besoins pour l'entreprise ?

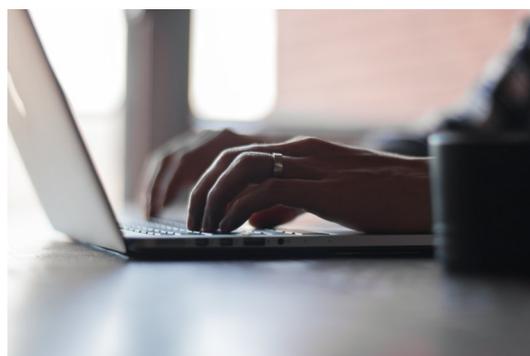
Pour l'heure, les entreprises de type TPE et PME découvrent seulement, pour certaines d'entre elles, l'intelligence économique sous ses différentes formes (veille / influence / sensibilisation et protection de l'information stratégique).



Ce sont seulement les grandes entreprises de taille internationale qui en ont compris et intégré les rouages et les ressorts. Et pourtant les PME, tout aussi exposées, sont en proie à davantage de difficultés économiques actuelles, ne leur permettant pas de disposer des moyens pour mettre en place une telle réflexion de fond.

Ce faisant, le droit se propose de mobiliser au profit de l'entreprise une réflexion juridique adéquate pour se protéger utilement contre les atteintes et les actes de malveillance et plus généralement pour maîtriser les risques juridiques contemporains liés aux marchés et à son environnement commercial et industriel.

L'objectif recherché étant de sécuriser et de faire valoir les droits incorporels et immatériels dont l'entreprise peut se prévaloir, l'intelligence juridique aborde donc de manière transversale tous les aspects liés à la structure même de l'organisation de l'entreprise et de ses activités. De nature pragmatique, la notion recourt à « une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement<sup>1</sup>. » .../...



1 - Bournois F. et Romani P.-J., « L'Intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises », IHEDN, Economica, 2000



## **Quel secteur économique se trouve concerné ?**

Il faut tout d'abord se référer à l'espace. Ainsi, toutes les entreprises exposées à l'international et aux marchés à l'étranger doivent avoir cette démarche de sécurité-protection et de valorisation de l'information stratégique.

Elles doivent analyser les rouages politiques du pays dans lequel elles s'implantent pour connaître la législation applicable et éviter de se voir évincée en se voyant accusée d'enfreindre des règles locales qui semblent pourtant évidentes en Europe.

En terme d'influence, par exemple, il est aisé pour une entreprise locale, de disqualifier une société étrangère en l'accusant d'enfreindre la loi du pays d'accueil.



Autre dimension : les entreprises innovantes ou disposant de droits de propriété intellectuelle doivent être pertinentes dans ce domaine. En dépit de ces monopoles techniques et/ou technologiques, la contrefaçon est un fléau, anéantissant plusieurs années de coûts de R&D qui ne peuvent pas porter leurs fruits en raison d'une concurrence déloyale et parfois asymétrique (le moins-disant technologique étant parfois, pour des raisons de coûts, mis en avant au détriment de l'industriel innovant).

Mais plus largement, l'entreprise doit au préalable valoriser en interne ses ressources propres et identifier ses talents et ses avantages concurrentiels. Cet audit doit aboutir ensuite à une démarche organisée pour mieux cerner les failles et assurer sa domination sur le marché considéré en combinant de manière pragmatique et efficiente les volets défensif et offensif de son savoir-faire •



## L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EST DEVENUE UN OUTIL DE BASE

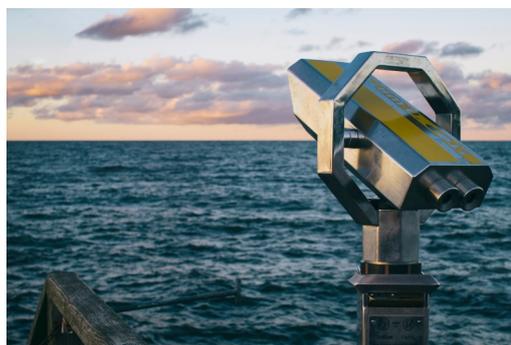


**Par Alain BARONI**  
**PDG de FRAMATECH**  
**Enseignant-Chercheur Université Aix - Marseille**

**C**es 10 dernières années ont propulsé l'intelligence économique, souvent sans le savoir, au cœur des organisations et tous les métiers sont concernés. A tel point qu'il est devenu naturel de compléter une fiche de poste par "Il devra assurer la veille " ... technologique pour les ingénieurs, ... des fournisseurs et des matières premières pour les acheteurs, ... marché et concurrentielle pour les marketers, ... commerciale pour les commerciaux, ... réglementaire et normative pour la Qualité, ... juridique et financière pour les DAF ! .../...



L'intelligence économique est associée à une chaîne de valeur dont la matière première est l'information. Si le métier de l'information a débuté dans les bibliothèques universitaires puis dans les entreprises (gestion des abonnements, achats d'ouvrages, archivage, gestion des prêts,...), il s'est transformé en celui de documentaliste lors de l'informatisation et l'accès aux bases de données professionnelles (Derwent, Pascal, Ei Compendex, Factiva, Reuters,...), impliquant une maîtrise des langages d'interrogation pour fournir un corpus bibliographique pertinent aux demandeurs dans l'entreprise. Ce bref rappel historique explique donc en partie la centralisation de l'information au sein de ce qu'il convient d'appeler les centres de documentations puis les cellules de veille, et les cellules d'intelligence économique, dans les entreprises.



L'homogénéisation des langages d'interrogation, la simplification des accès à l'information ont participé à l'autonomisation des activités de recherche et de veille dans l'ensemble des métiers de l'entreprise, participant à l'intelligence, qu'elle soit économique mais aussi technologique, industrielle, commerciale et donc plus largement compétitive pour l'organisation.

Dans ce schéma, les pratiques appelleront des outils et des méthodes similaires de collecte, traitement, analyse de l'information, leur capitalisation et leur partage. Mais chaque cadre devra s'appropriier les sources (formelles & informelles), les outputs et l'utilisation de ces informations stratégiques pour mieux innover, fabriquer, vendre,.. ce qui confère à chaque métier de l'entreprise, une grande part d'intelligence.

Comme pour les mathématiciens et les informaticiens, on aura toujours besoin de spécialistes dédiés à l'intelligence économique. Pour autant, on n'imagine pas les cadres ne rien connaître en mathématique ou en informatique... et bientôt en intelligence économique. En conclusion tous les cadres de l'entreprise doivent être formés "basiquement" aux méthodes et pratiques en intelligence économique •



FRAMATECH propose, tout l'année, des workshops orientés métiers :

- \* Purchasing intelligence pour les acheteurs
- \* Market intelligence pour les marketers & commerciaux
- \* Scientific & Technological Intelligence pour les services R&D et Designers

Contact : Alain BARONI - Tél : 04 91 95 55 70



Extrait d'un livre blanc qui explique comment la veille peut devenir un dispositif stratégique pour l'entreprise qui souhaite marquer sa croissance du sceau de la profitabilité dans la durée.



**Jean-Paul DAVID**  
**Partner chez MERCADEX Europe**

**L**a tâche de collecter et transformer des informations en scénarios d'affaires significatifs et évolutifs représente l'un des nombreux métiers de l'intelligence économique. Quelle soit internalisée ou externalisée, l'activité du veilleur stratégique s'exerce à la faveur de compétences avérées en surveillance, analyse et interprétation de renseignements, puis s'accompagne de règles et de pratiques qui soient respectueuses des lois. Or le métier de veilleur stratégique ne cesse de gagner en importance dans un contexte où les entreprises doivent développer ou préserver leur avantage compétitif au gré de la dématérialisation de l'économie et d'accélération des cycles d'affaires. .../...



## **Qui a intérêt à mener des activités de veille?**

Aujourd'hui, peu d'entreprises peuvent se payer le luxe d'ignorer l'évolution de leur environnement d'affaires. Dans certains domaines comme les technologies de l'information, la biotechnologie, la sécurité intérieure, la mode... la veille est non négociable car de tels secteurs sont caractérisés par des cycles d'affaires très courts et des innovations de rupture à répétition. Plus le secteur est disruptif, plus la veille s'impose. Sinon, toute entreprise à but lucratif a avantage à mener une activité de veille car elle s'inscrit désormais comme une pratique de bonne gouvernance et de gestion responsable des risques. Le but ultime de la veille n'est pas tant de « savoir ce qui se passe » mais bien de « prévoir ce qui pourrait se passer afin de saisir les opportunités, déjouer les menaces et réduire les risques d'affaires ».

Au sein de l'entreprise, les grands bénéficiaires d'une activité de veille sont les membres de l'état-major. Les renseignements et scénarios qui se dégagent de la veille viennent alimenter la stratégie de l'entreprise (voire sa planification stratégique) de même que son war room, de manière à mener les actions, répliques ou ripostes appropriées et diligentes. Du reste, les responsables du marketing et de la R-D, notamment, tirent également profit des données de veille pour identifier des nouveaux segments à développer ou des idées de produits à développer.



## **La veille : ce que ça rapporte, ce que ça coûte et ce que ça implique**

L'expérience montre qu'après avoir goûté aux bienfaits de la veille, l'entreprise l'adopte systématiquement tant les avantages sont importants. L'activité de veille accroît la capacité de l'entreprise à :

- Repérer et saisir des opportunités (segments émergents, segments négligés, nouvelles technologies, cibles de rachat...);
- Mitiger les risques (concurrentiels, technologiques, économiques...);
- Réduire l'incertitude quant à l'évolution de son marché ou domaine d'activité;
- Créer et préserver un avantage concurrentiel;
- Opérer un retrait stratégique d'un marché susceptible de s'affaïsser; .../...



- Aiguiller son entreprise vers les zones de croissance pérennes et profitables.

Pour se prévaloir des avantages de la veille, il faut investir. Combien? Cela varie considérablement d'une entreprise à une autre. Il demeure que, de façon très générale, 1 millième (0,001) du volume de ventes est le taux de dépenses minimales annuelles qui semble représenter la norme.

## Opérationnaliser son système de veille

Les 5 phases du cycle de la veille doivent permettre à une entreprise de donner un sens aux données colligées afin de guider la direction dans la gouverne de l'entreprise.



Avant de consacrer des énergies ou mobiliser quiconque vers la recherche d'informations, il importe de définir clairement (paramétrer) les priorités, enjeux et objectifs de l'entreprise de même que les cibles devant constamment apparaître sur son écran-radar. À la lumière de ces éléments, il conviendra de déterminer les axes de surveillance, la fréquence des lectures, les types d'informations à surveiller, le temps alloué à la surveillance et au traitement, etc. .../...

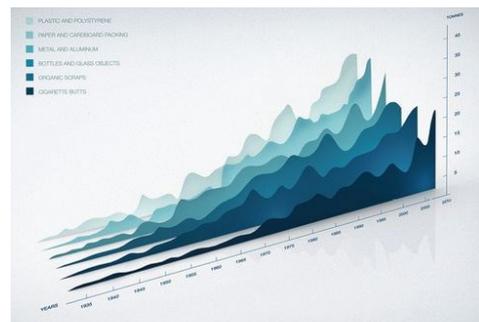


## **Collecte, décodage, interprétation et exploitation des renseignements**

La vraie valeur d'un système de veille réside dans la valorisation et l'exploitation des renseignements colligés, c'est-à-dire dans le décodage, la validation, la mise en relation, etc. Le dispositif doit pouvoir produire des scénarios d'affaires vraisemblables et utiles grâce à des informations privilégiées (d'initiés), reconstituées de façon tout à fait légale et sur la base desquelles des décisions et actions porteuses pourront être prises par l'état-major de l'entreprise.

### **Données secondaires.**

La très vaste majorité des systèmes de veille en ligne (payants ou non) colligent et traitent des données secondaires, c'est-à-dire des données qui existent déjà (publiées) sous différentes formes (articles de presse, statistiques industrielles ou économiques, blogues, réseaux sociaux, sites web d'entreprises ou d'organisations industrielles et commerciales, publicité...), qu'elles soient payantes (ex. : rapports de recherche) ou gratuites (ex. : études produites par un ministère), numérisées ou non. L'ennui est que ces données peuvent être trop générales ou désuètes, si bien que pour se doter d'une lecture utile de son environnement il importe de gérer simultanément plusieurs outils ou logiciels.



### **Données primaires.**

Le « Big Data » et le traitement informatique arrivent à faire des merveilles en prédiction de phénomènes. Cependant, toute information n'est pas révélée, disponible ou numérisée, aussi le monde réel n'est pas que binaire. De plus, ne perdons pas de vue que ce qui est disponible à une entreprise dans le cyberspace l'est aussi à ses concurrents. Les données primaires (données non publiées) jouent toujours un rôle essentiel dans l'opération de veille. Plutôt que de « scanner » le cyberspace » il est question ici d'avoir accès à des personnes clés au sein de l'environnement d'affaires (ou des axes ciblés) afin de recueillir ce qui n'a pas encore été révélé, ce qui est sous forme de projet, ce qui est secret ou ce qui est connu de certaines personnes qui ne rendront pas publiques leurs idées, notions ou réflexions. Grâce à des techniques (respectueuses des lois) d'entrevue, de décodage et d'interprétation, ces données « primaires » peuvent devenir une source puissante d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. .../...





## **Doit-on internaliser ou externaliser l'activité de veille?**

L'entreprise a intérêt à prendre une part active dans l'exercice de veille, ne serait-ce qu'au niveau de la remontée d'informations de sa clientèle par le biais de sondages ou de son réseau de représentants.

L'expérience montre que l'approche mixte (ressources internes et externes) s'avère la plus appropriée. Les participants internes sont moins habilités à enquêter directement sur la concurrence ou sur d'autres cibles sensibles. Les participants externes compétents peuvent réaliser des enquêtes pointues. Ils apportent aussi l'objectivité nécessaire pour valoriser les données et la régularité indispensable pour visualiser l'évolution de certains phénomènes critiques comme les signaux faibles, ces informations d'apparence négligeable mais susceptibles de transformer les règles du jeu d'une industrie (game changers).

## **Défis et obstacles liés à la conduite de l'activité de veille**

On ne peut passer sous silence les difficultés qui accompagnent la mise en place et l'exécution d'une activité de veille en entreprise. Pour n'aborder que les trois principaux obstacles, on peut évoquer les problèmes d'assiduité, de validité des informations et de compétences spécifiques au métier de veilleur.

### **Assiduité défaillante.**

C'est la principale cause d'échec dans le maintien du dispositif de veille en entreprise. Pour assurer sa réussite, l'activité de veille doit être assortie d'un budget et doit s'inscrire parmi les tâches à accomplir par des ressources internes ou externes compétentes.

### **La validité des informations.**

Cet aspect renvoie à la culture de justesse et de véracité des renseignements exploités. La tâche est comparable à celle d'un journaliste d'enquête qui doit, de façon astucieuse, recueillir des renseignements et signaux sensibles, s'assurer de leur exactitude et de leur pertinence puis les traiter, les convertir et les transmettre en clair aux destinataires.

### **Un métier en soi.**

Finalement, même si les tâches liées à la veille en entreprise n'occupent généralement pas à temps plein ses ressources, on ne peut se contenter de demi-mesures. Vu le nombre d'heures parfois restreint à accorder à la veille par période, les ressources impliquées doivent être qualifiées et fonctionnelles •



Mercadex Europe apporte son soutien aux entreprises dans les domaines du renseignement d'affaires et des stratégies d'expansion internationale. Pour obtenir le livre blanc « Veille stratégique... ou réveil tragique! », veuillez communiquer avec Monsieur Jean-Paul David (jpdavid@mercadexeurope.com).

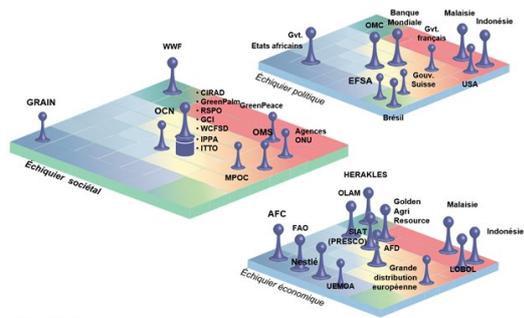


## LA DÉMOCRATISATION DE L'IE EST EN ROUTE



**Par Max JAMMOT**  
**Analyste Expert**

**L**es métiers de l'Intelligence Economique (IE) ne peuvent réellement s'apprécier, que dans la mesure où nous constatons, que la perception de l'Intelligence Economique dans l'inconscient collectif a évolué... Et force est de constater que tel est le cas même si le chemin est encore long. En effet, le public non averti y voit parfois une activité à la limite de la légalité, voire sulfureuse; et cette appréciation persiste occasionnellement avec le traitement de certaines affaires par les médias. Des efforts de clarification de l'offre doivent également se poursuivre... Et l'enjeu est crucial : confrontées à une concurrence mondiale exacerbée, les sociétés françaises, notamment les PME, doivent rattraper leur retard face à la plupart de leurs homologues étrangers, rompus aux pratiques de l'IE. .../...

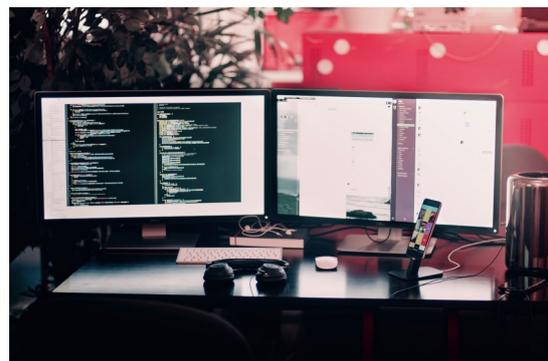


La définition d'IE intègre un grand nombre de déclinaisons : la veille, l'enquête, la sûreté, la gestion des risques, la gestion de crise, la stratégie d'influence, le conseil... Autant de métiers et de spécialisations dont ne disposent pas forcément les PME en interne. Néanmoins, pour exemple, récolter de l'information sur la concurrence, est de plus en plus une mission remplie par les entreprises in situ; tout salarié, s'il est habilité, peut, quel que soit son échelon, participer à une collecte d'informations mais encore faut-il, au préalable, lui avoir transmis précisément les ob-

jectifs liés aux besoins de l'entreprise, et avoir mis en place une organisation en interne, qui permette de traiter efficacement les données recueillies. Gare à la dispersion et à un flux trop conséquent d'informations, rendant délicat voire impossible, une analyse effective et pertinente...

Mais l'IE est avant tout un état d'esprit qui ne se décrète pas. C'est une démarche que l'on doit s'approprier. Monter un réseau digne de ce nom, requiert du temps et de la diplomatie; surtout à l'international où les contacts locaux doivent parfaitement maîtriser les risques et les enjeux de leur pays respectifs. Travailler en réseau n'est pas inné : chacun au départ ayant tendance à « défendre sa chape » et à se méfier de l'autre. Mais lorsque les objectifs sont clairement définis, que l'on accepte de se remettre en cause quotidiennement et que l'on a intégré que nous évoluons dans un monde, où il n'y a plus de situations acquises, on peut alors avancer et prétendre être efficace...

La démocratisation de l'IE est en route, au regard de la multiplication des formations en IE, des tables rondes, des conférences...mais la profession doit poursuivre sa structuration, développer la sensibilisation des PME, les bonnes pratiques... ainsi qu'une réelle éthique qui permette de faire évoluer définitivement et positivement l'image de l'IE •



Max Jammot



**Jean-Philippe EGLINGER**  
**Directeur chez Viêt Pháp Strategies**

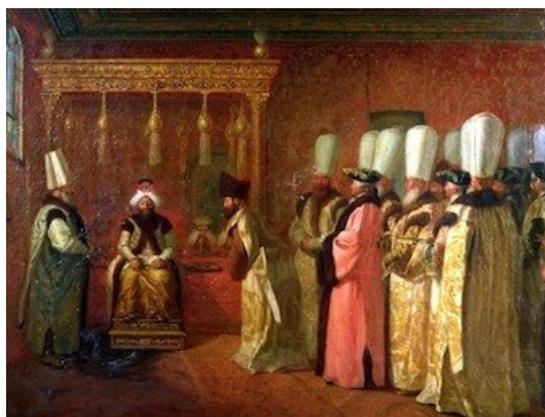
**L**a montée du numérique, la redéfinition des rapports de force des blocs au niveau mondial signeront-elles paradoxalement la réapparition d'anciens métiers sous une nouvelle forme (Le retour des drogmans<sup>1</sup>)? Le cas du Vietnam. .../...

1 - **Drogman** est le terme utilisé en Orient pour désigner un interprète. Ce mot, utilisé entre les XII<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, vient de l'arabe *tourdjoumân* ( , ترجمان *traducteur*)... Il désigne à la fois les interprètes au service des Européens chargés des relations avec le Moyen-Orient et les fonctionnaires au service de l'administration ottomane, souvent d'origine grecque. Il en existait plusieurs classes, assumant toujours des fonctions de traduction, mais parfois aussi de chargé de mission, négociateur, intermédiaire. Le mot n'est cependant plus utilisé. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Drogman>



## **Petit rappel historique<sup>2</sup> :**

En 1669, le commerce français dans le Levant accuse un retard par rapport aux autres nations européennes (Anglais, Hollandais et Vénitiens) en raison de plusieurs faits : les Turcs ont établis des « taxes et vexations extraordinaires, et des avanies pour en tirer de l'argent » ; la présence de plusieurs nations commerçantes dans le Levant diminue les possibilités des Français ; les marchandises françaises sont de mauvaise qualité ; les Français ne savent pas négocier et établir le prix des produits négociés. Les marchands français se plaignent donc des mauvais traitements parmi lesquels le sentiment de non confiance vis-à-vis des interprètes locaux chargés de traduire les négociations entre les français et les turcs. Or, l'entremise de ces interprètes, également appelés drogmans (mot d'origine arabe tourdjoumân signifiant traducteur), est



essentielle dans le commerce dont le succès dépend de leur fidélité et de leur habilité. Colbert étant très attaché au commerce intérieur et extérieur français, une vraie politique va être menée pour favoriser le développement des échanges : édit de mars 1669 relatif à l'affranchissement des taxes de douanes pour le port de Marseille, arrêt du Conseil royal de commerce relatif à l'envoi de jeunes garçons à Constantinople et Smyrne pour se former aux langues orientales et devenir les futurs interprètes. .../...

2 - Source : site de l'INALCO : <http://www.inalco.fr/institut/presentation-politique-institut/histoire-riche>



## La montée du numérique et ses implications en termes d'échanges :



La montée du numérique dans un système économique de plus en plus soumis à un environnement incertain tend progressivement à modifier la structure des organisations les obligeant à passer d'une structure « pyramidale » à une structure en « réseau » pour une meilleure agilité. Les cultures d'entreprises et institutionnelles qui jusqu'à présent étaient principalement fondées sur le paramètre « hiérarchie » semblent tendre progressivement vers la notion de « collaboration » et les modèles d'affaires organisés autour de l'approche « Produit/service & Support » privilégieront la notion « relation & partenaire ». Enfin, la « valeur » sera concentrée non plus sur le « produit » mais sur « l'expérience client ».

| Digital CIO Mindset |                   |                        |
|---------------------|-------------------|------------------------|
|                     | Traditional       | Digital                |
| Strategy            | Efficiency        | Innovation             |
| Culture             | Hierarchy         | Collaboration          |
| Talent              | Low cost          | High skill             |
| Technology          | Legacy            | Cloud, mobile, apps    |
| User experience     | "Who cares?"      | Mission critical       |
| IT Philosophy       | Default to "No"   | Default to "Yes"       |
| Project management  | Waterfall         | Iterative (agile)      |
| Business model      | Service & support | Relationship & partner |

CXO TALK Michael Krugman / cxotalk.com

Cette tendance induite de la numérisation, tend également à accentuer l'accélération des échanges (plus forcément uniquement marchands) dans ce que l'on croyait être à l'origine un « village global<sup>3</sup> » unique. Or les dernières analyses semblent montrer que l'on aurait plus tendance à évoluer dans un « espace global » comprenant de « nombreux villages » protégés par des barrières linguistiques et culturelles. Les « hypothèses de convergence » des années 80 - 90 permettant aux puissances occidentales fortes de leurs dominations politiques, économiques, technologiques, culturelles, d'imposer leurs points de vue au reste du monde unipolaire semblent s'éloigner progressivement laissant place à de nouveaux enjeux de pouvoir.

3 - [http://www.huyghe.fr/actu\\_429.htm](http://www.huyghe.fr/actu_429.htm)



Dès lors que nous ne sommes plus en mesure d'imposer, nous devons retrouver une capacité (perdue) de percevoir pour influencer. Cette capacité de perception, comme le définissait le philosophe hollandais Baruch Spinoza<sup>4</sup>, s'appuie sur 4 modes d'acquisition : Les 5 sens, l'expérience acquise, le raisonnement et l'intuition. Domaine dans lesquels excellaient les Drogmans dans l'Empire Ottoman dès le VIIIe Siècle.

## ***Les nouveaux métiers à redécouvrir. L'Intelligence Economique et Culturelle en première ligne :***

De façon assez paradoxale, cette accélération des échanges et réduction du temps apportées par les nouvelles technologies imposant une meilleure capacité des maillons interculturels à produire de l'intelligence à mettre en perspectives des informations dans des environnements linguistiques et culturels spécifiques ne signifiera-t-elle pas la résurgence de cette catégorie d'intermédiaires, les Drogmans de l'ère du numérique, qui seraient non plus seulement en charge de seconder les agents diplomatiques et consulaires, mais également les agents économiques partis à la conquête de nouveaux relais d'influence pour améliorer nos positions politiques et commerciales.

Dans un document intitulé « Intelligence Economique ; Références et notions clés<sup>5</sup> » publié en juin 2015, la Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique faisait le constat suivant « *À l'international, l'incompétence interculturelle est un facteur de crise majeur alors qu'à l'inverse, la connaissance de la culture du pays partenaire est une prévention efficace.* »



En effet, dans ce monde interconnecté, plat, direct, le fait de ne pas (plus) connaître la culture du pays cible, d'en ignorer sa langue, dans notre cas le vietnamien, peut-conduire à des crises dans les cas les plus extrêmes ou à une perte d'influence dans nos activités politiques et commerciales. .../...

4 - Traité de la réforme de l'entendement publié en 1677

5 - [http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/information-strategique-sisse/d2ie\\_reference\\_et\\_notion-cle-juillet.pdf](http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/information-strategique-sisse/d2ie_reference_et_notion-cle-juillet.pdf)



Ne pas prendre en compte cette Intelligence Economique et Culturelle peut-être encore concevable pour un chercheur travaillant dans sa tour d'ivoire, protégé par le diplôme qu'il a acquis, mais devient ingérable pour l'homme de terrain, qui doit faire face dans ce pays à la concurrence d'acteurs étrangers, principalement asiatiques et anglo-saxons dans le cas du Vietnam qui pour une meilleure pénétration dans cet environnement « fermé » vont utiliser les « outils linguistiques et culturels » leur permettant une meilleure compréhension et approche du marché.

Ne pas tenir compte de cette évolution risque de nous pénaliser relativement par rapport à ceux qui mettent cette Intelligence Economique et Culturelle au premier plan pour une meilleure efficacité politique et commerciale.

Nous pourrions en tant que Français arguer du fait que nous disposons d'un fort levier politique, linguistique et culturel qui est la Francophonie. Soit. Mais ne faudrait-il pas songer pour entretenir ce puissant levier à développer chez nous francophone la maîtrise d'au moins deux autres langues (anglais et langue du pays cible) qui nous permettrait de décupler nos capacités d'influence ? La Francophonie signifie-t-elle la maîtrise du « seul » Français ou la capacité à susciter chez les locuteurs non français cette appétence à étudier notre langue et culture ? Et cela ne pourra se faire que par l'utilisation de la langue du pays cible ? On oublie que les grands auteurs des Lumières sont entrés au Vietnam par le biais de la Chine à la fin du XIXe, début du XXe siècle. Une Francophonie pleine de vitalité ne devrait-elle pas être liée au développement de la « vietnamophonie » ? C'est-à-dire une meilleure compréhension des mécanismes linguistiques et culturels de ce pays pour une meilleure efficacité et influence ?



Comme le notait Alain Juillet, ancien Haut Responsable pour l'Intelligence Économique en France et actuel président du CDSE (Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises), dans un article des Echos le 16 janvier 2017<sup>6</sup>, « Ce qui lui sera demandé (au dirigeant/décideur), ce sera la capacité de prise de décision instantanée. Il devra se différencier en apportant une vision, une réflexion, une intuition... ». Autant de capacités que la nouvelle donne nous oblige à maintenant développer et maîtriser et qui se trouvent au centre de l'enseignement de l'Intelligence Economique et Culturelle •

6 - <http://www.lesechos.fr/thema/0211690442553-alain-juillet-lacceleration-de-la-transformation-digitale-engendre-une-nouvelle-chaine-de-risques-pour-les-entreprises-2057440.php>



## **LA DYNAMIQUE DE COOPÉTITION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LE CHAMP DE LA FORMATION INITIALE ET CONTI- NUE EN TRAVAIL SOCIAL**



**Philippe ROPERS**

**Directeur général de l'IRTESS, spécialiste intelligence écono-  
mique, prospective stratégique et relations internationales**

**A**border la question des métiers de l'intelligence économique dans le champ de la formation initiale et de la formation professionnelle continue en travail social constitue une nouveauté. Certes, il s'agit d'une discipline qui est encore en construction de manière générale et de métiers nouveaux que l'on souhaite en développement en lien avec la politique publique du même nom. Comme dans d'autres secteurs, la notion même d'intelligence économique et stratégique apparaît quelque peu absconse, teintée d'ésotérisme et d'action occulte pour renforcer la connaissance de son environnement. .../...



Pour ce qui concerne nos centres de formation en action sociale, on pourrait presque considérer que l'activité des professionnels qui exercent est à ce point connue qu'elle ne nécessite aucune action relevant du champ qui nous intéresse. En effet, les formations sont répertoriées, les formateurs qui sont aussi des chercheurs en sciences humaines, publient régulièrement ; les comptes de l'entreprise font l'objet d'une publicité et les offres de services sont mises en valeur, tant sur les sites Internet que dans le cadre de productions soulignant la proactivité des équipes professionnelles. Enfin, des groupes de travail transversaux existent, au plan local, régional et national qui favorisent l'accroissement d'une intelligence partagée sur les questions pédagogiques. On pourrait donc considérer, de prime abord, que le développement des métiers de l'intelligence économique dans ce périmètre d'activité ne mérite pas d'attention particulière, si ce n'est, à la marge, dans une perspective de savoir-faire internes méritant d'être mis en commun de manière plus intensive. Mais la question est la suivante : jusqu'où ? et avec quelle finalité ?



Dans le contexte actuel, avec la loi promulguée le 7 août 2015 portant sur la Nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe), la création des grandes régions semble inciter tous les opérateurs, dont les centres de formation, à penser leur rapprochement de manière anticipée. Qu'est-ce donc que cela ? Et que signifie le rapprochement ? Fusion nécessairement, création de nouveaux opérateurs communs, instruction de nouvelles conventions de coopération ? De manière assez générale, le rapprochement est considéré comme devant aboutir à la mise en place d'un seul et même opérateur.

Il est d'ailleurs très en lien avec la crainte de se voir imposer des réductions budgétaires, sur la base du principe de « mutualisation », compte tenu de la raréfaction de la ressource publique – les formations initiales en travail social sont subventionnées par les régions. Comme s'il apparaissait, désormais, inéluctable qu'il faille se préparer de manière concertée à avoir moins de moyens pour agir et donc à anticiper des réorganisations pour que le coût de la formation soit moins élevé pour la collectivité publique. Cette ambition est évidemment « raisonnable », si ce n'est que, dans la précipitation, il semble bien qu'une réflexion ne soit pas toujours diligentée pour appréhender réellement les besoins du territoire, les structurations budgétaires des établissements concernés et la démarche stratégique des nouveaux ensembliers qui pourraient en résulter. Le raisonnement en termes de cartographie des ressources, des réseaux, des besoins pourrait être plus densément instruit. .../...



En quelque sorte, le rapprochement semble émaner d'une forme de préoccupation à la fois pragmatique mais aussi insuffisamment étayée par une réflexion technique pouvant relever précisément de compétences travaillées dans les métiers de l'intelligence économique. C'est ainsi que l'on pourrait s'outiller de façon plus efficace avec des notions essentielles comme celle de la « coopétition ». Celle-ci ne relève pas directement de l'intelligence économique, mais est reprise dans différentes productions pour signifier l'engagement dans une démarche concertée de partage d'informations entre entités économiques distinctes. Ce raisonnement économique propose la mise en commun d'atouts en vue de répondre au mieux aux besoins des territoires devenus plus conséquents. Il suggère la mobilisation pour une offre de services renouvelée, créatrice de richesses sociales, tout en conservant la piste d'un développement durable, garantissant des emplois non délocalisables. Toutefois, il n'obère pas la possibilité d'innovations individuelles. Enfin, la coopétition implique des limitations à cette mutualisation pour la sécurisation de chacune des entreprises parties prenantes, de telle sorte que la sécurité économique soit toujours assurée.

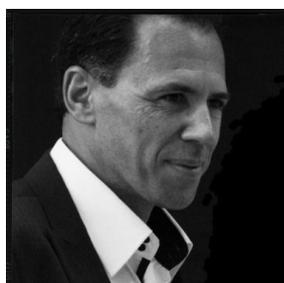
Ceci implique de diligenter une réflexion pour déconstruire les préjugés relatifs à la notion de concurrence et à celle de coopération. Car, dans cette volonté de se « rapprocher », par peur de disparaître, on observe parfois le souhait de nier la dynamique concurrentielle au profit d'une coopération absolue et idéalisée. La concurrence demeure pourtant source de créativité et d'innovations. La coopération ne saurait brider l'initiative, dans une sorte de soft control et de neutralisation pour la soumettre à une volonté collective surplombante autorisant ou non l'engagement dans un projet d'action ou de diagnostic sur le territoire. Dans un tel cas, c'est la gouvernance des entités qui en ressortirait fragilisée.



Une telle orientation suppose compétences, analyse gestionnaire et réflexion prospective en termes de scénarios sur les futurs possibles. Ce travail va vraisemblablement se faire dans le réseau de l'Union nationale de la

formation et de la recherche en intervention sociale – Unaforis –, finalement dans une congruence avec les savoirs et savoir-faire des métiers liés à l'intelligence économique.

En somme, par les travaux qu'ils sont potentiellement en capacité de mener, les métiers de l'intelligence économique peuvent accompagner les réflexions stratégiques des organismes de formation. Ils peuvent mobiliser la structuration de démarches collectives et de cultures en mouvement. Il s'agit donc de conduire un travail de traduction – au sens de la sociologie du même nom (cf. Akrich M., Callon M. et Latour B., *Sociologie de la traduction*, Presses des Mines, 2006) dans nos réseaux au service de la compétitivité et de la richesse sociale des territoires redéfinis •



**Olivier CARDINI**  
**Senior consultant**  
**C.Consulting Assistance**  
**I.h.e.d.n. Institut des hautes études de la défense nationale**

*« Les risques et conséquences qui découlent de l'action ne sont rien comparativement aux risques et conséquences d'une confortable inaction ». John F. Kennedy*

## **Le besoin d'intelligence économique**

L'évolution de l'environnement concurrentiel et réglementaire, l'évolution permanente des modes d'attaque et des vulnérabilités (juridique, cyber, social media ...), un accompagnement dans une démarche d'intelligence économique émerge comme le facteur clef dans la réduction des risques, l'amélioration de la connaissance de son environnement et les actions d'influence et de communication stratégique qui permettent aux entreprises de se positionner dans un contexte plus favorable à la promotion ou à la défense de leurs intérêts. L'entreprise actuelle doit pouvoir évaluer les risques associés à ses décisions, mais aussi être ouverte aux opportunités qui se présentent et aux défis auxquels elle est confrontée. .../...



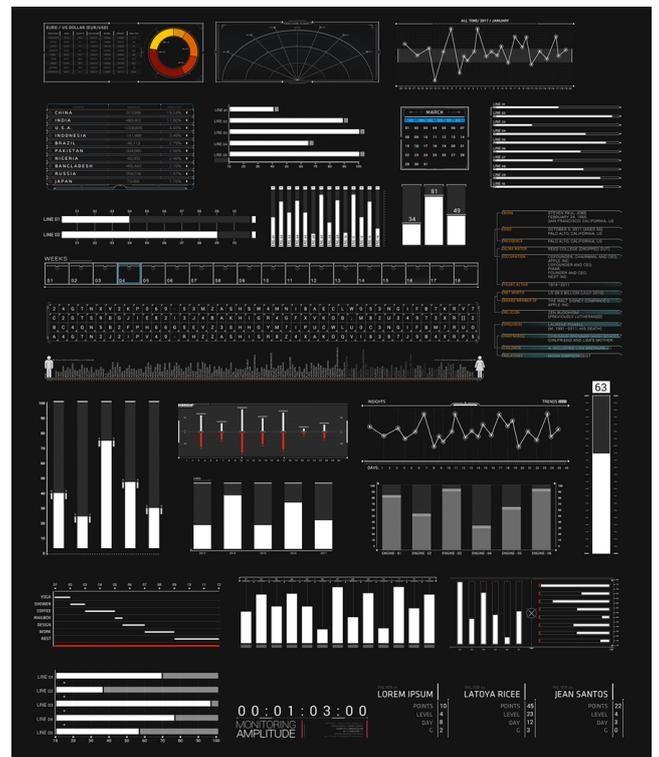
*Pour que vous puissiez fixer les buts et les objectifs à atteindre, la veille vous aidera à viser une amélioration continue que ce soit en matière de compétitivité ou de protection.*

Dans un monde en perpétuel mouvement ou chaque entité doit conquérir de nouveaux marchés tout en se protégeant, l'intelligence économique apparaît comme l'outil indispensable pour anticiper et éviter de se trouver dans l'incapacité d'agir ou de réagir efficacement. Avant d'être un outil, une démarche, des procédés, l'intelligence économique est avant tout un état d'esprit que doit avoir le chef d'entreprise afin de le faire partager à toute son équipe. L'ensemble des collaborateurs doivent se sentir concernés, par la compétitivité et la protection de l'entreprise, en appui d'une méthodologie simple et d'une déontologie claire et précise. C'est leur intérêt. A partir de là, l'intelligence économique infuse le développement, à la protection et la stratégie d'influence de l'entreprise... et la vision « intelligence de l'emploi ».

**"Les données, c'est la nouvelle monnaie du XXI<sup>e</sup> siècle"** Helena Pons-Charlet, head of legal chez Microsoft.

L'entreprise doit connaître la valeur prise par la connaissance, de ce qui lui permettra d'être réactive et compétitive, pertinente dans son développement en appréhendant pleinement le concept de sécurité économique et ses différents enjeux, dont le risque majeur la plupart du temps, reste l'atteinte à son image.

**« La connaissance est notre source de richesse. Appliquée aux tâches que nous savons déjà faire elle est productivité. Appliquée aux tâches nouvelles elle devient innovation »** Peter Druker (Management challenges of the XXI<sup>e</sup>me Century) 1999. .../...





## **L'intérêt du recours à un expert**

Pour l'entreprise de type PME recourir à un expert du domaine de l'intelligence économique n'est pas naturel. C'est un constat. Le plus souvent, il s'agit de résoudre une difficulté ponctuelle, dont les risques sont avérés, mais malheureusement souvent tardivement. Ou encore du fait d'une activité de veille sommaire et non approfondie, tout l'intérêt de l'intelligence économique, perçue le plus souvent comme une démarche défensive d'urgence ou tout simplement, une prestation inaccessible aux PME, perd toute sa force d'anticipation, de compétitivité et de prévention.

**« Aujourd'hui, tout le monde connaît l'intelligence économique. Mais la notion reste floue, en particulier pour les PME ... Si nous voulons les convaincre de l'intérêt d'utiliser les techniques de l'IE, il faut se mettre à leur portée ». Alain Juillet**

L'expert en intelligence économique perd de ce fait son rôle d'éclaireur informant, analysant et anticipant en vue d'aider à la prise de décision. Alors qu'en tant qu'intervenant externe impliqué d'emblée, il bénéficiera d'un regard « neutre » qui lui permettra de repérer les faiblesses et les forces du dispositif et en rendra compte au chef d'entreprise sans se soucier de plaire ou de déplaire ... C'est aussi en cela que l'on reconnaîtra sa valeur...

L'expert portera une attention particulière à l'analyse de l'information pour aider ses clients à en comprendre toute la signification et la pertinence au regard des enjeux et objectifs. Cette clarification est d'autant plus importante à l'international, où les mêmes faits peuvent ne pas avoir la même signification, ni la même importance ou le même impact pour tous les protagonistes.

L'intelligence économique regroupe un ensemble de métiers et de compétences pluridisciplinaires et multiculturelles, qui se distinguent par une approche analytique, opérationnelle, d'échange et de réactivité.



**« On parle d'intelligence économique, juridique, financière, culturelle, humaine, sociale, sportive, ces concepts apparaissent comme des champs d'innovation, d'approfondissement, voire de renouvellement des stratégies pour atteindre une certaine performance ». Abdoulaye NDAW (« L'intelligence économique camerounaise » Steve William Azeumo Edition Hamattan Cameroun P.82). .../...**



## ***Un cas concret***

Dans le cadre de l'accompagnement d'une PME spécialisée dans l'écoconstruction de maisons à construction métallique, l'étude a porté sur trois principes fondamentaux de l'intelligence économique :

- Veille de l'environnement de l'entité
- Recherche fournisseur/partenaire de l'entité
- Action de communication stratégique de l'entité et de ses spécificités

Au regard de ces trois principes, l'étude a eu pour objectif une réflexion autour de 3 axes :

### **Axe économique :**

La recherche de partenaire/fournisseur concernant le coût de construction

La durée du chantier

L'isolation spécifique utilisées (notamment isolant spécifique)

### **Axe environnemental : (travail de veille)**

Les produits utilisés

La nuisance des chantiers

Le transport des matériaux

### **Axe sociale : (communication)**

Gouvernance avec la formation et l'accès à certaines responsabilités pour les collaborateurs

Mise en contact de l'entité avec le prestataire d'isolant spécifique (textile recyclé) et l'action pour le développement sociale

L'étude se traduit par :

- Une cartographie, une étude sectorielle, une monographie d'entreprise, un système de veille, une proposition d'actions pour la formation et la sensibilisation, accompagnant.
- Une sélection rigoureuse des partenaires/fournisseurs.
- Une étude de la concurrence et du marché.
- Un management transversal fait de partage des connaissances.



Ce cas concret permet de rappeler quelques constats à travers les citations suivantes.

**« La communication est le facteur primordial qui, dès notre arrivée en ce monde, détermine les circonstances de notre vie et caractérise les relations que nous entretenons avec nos semblables » Virginia Satir. .../...**



L'un des grands défis en matière de formation et sensibilisation des collaborateurs en intelligence économique, c'est de formuler le message en fonction non seulement de l'interlocuteur, de la culture spécifique de l'entreprise mais aussi de son activité. Chacun, à son niveau, intégrera la dimension globale de l'intelligence économique, ce qui permettra d'innover en minimisant les risques par des pratiques et un état d'esprit qui se révélera le plus souvent du simple bon sens.

*"Avant l'ère des réunions, des procédés de planifications et autres techniques de ce genre, les gens s'assoient ensemble et discutaient. Chacun s'intéressait à ce que l'autre avait à lui dire. Lorsqu'on songe à amorcer une conversation, on peut s'enhardir du fait qu'il s'agit d'un processus que nous connaissons tous. En conversant, nous faisons renaître une pratique fort ancienne."* Margaret J. WHEATLEY



Une sensibilisation à l'intelligence économique bien construite apportera un véritable état d'esprit qui favorisera la communication, le partage d'information, l'interactivité de chacun et encouragera chaque collaborateur à partager et capitaliser les compétences et à concilier la diversité des projets. Les parties prenantes seront incitées à consolider les expériences réussies et à transformer les besoins en propositions concrètes, pour les développeurs de réseaux et les relais d'influence.

Ainsi, **"L'efficacité globale s'appuie sur la solidarité"** Alain Juillet

## **Quelques rappels :**

*Réaliser la mise en place d'espaces aussi bien formels qu'informels permettant aux collaborateurs de partager informations, idées, ressources ... acquises dans leurs environnements respectifs.*

*Cela passera par l'identification des talents spécifiques des personnes ou entités qui vous entourent, pour faire en sorte que leurs points forts complètent les vôtres.*

**« Ne dites jamais aux gens comment faire les choses. Dites-leur simplement ce que vous voulez obtenir et ils vous étonneront par leur ingéniosité. »** George S. Patton. .../...



***La démarche d'intelligence économique qu'adopteront vos collaborateurs devra posséder les caractéristiques structurelles et managériales nécessaires pour aider à détecter les signaux faibles, construire des scénarios prospectifs et anticiper sur les menaces actuelles et futurs.***

A partir de l'exemple de management dans les entreprises danoises, nous pouvons observer et utiliser certaines notions tout en les intégrant à notre culture et à l'activité spécifique de chaque entreprise. Ainsi, nous pourrions observer des spécificités de synergies avec une démarche d'intelligence économique adaptées à toute entreprise.

Le collaborateur y est responsabilisé et est vu comme un facteur de richesse. La notion de flexibilité en termes d'activités, de prise de parole et d'initiative est très importante. Les notions d'intelligence collective, de convivialité, de droit au doute pour une idée innovante et d'échange entre les différentes structures de l'entreprise dans un cadre défini permettant de découvrir les forces, les faiblesses et le souci de la valorisation des projets innovants.

S'il n'est pas interdit de s'en inspirer, il faut bien évidemment l'adapter à sa propre culture d'entreprise, activité et attentes de chacun.

**La conclusion sera apportée** par une réflexion d'Alain Juillet en amont du *Sommet de l'Intelligence économique et de la sécurité (IES)*, à Chamonix-Mont-Blanc en Juin 2015

*« Il faut que l'intelligence économique et la sécurité diffusent partout, analyse Alain Juillet. Chacun doit en être porteur et prendre conscience qu'on ne peut plus gagner sans avoir les bonnes informations, et qu'on doit se protéger contre ceux qui tentent de récupérer nos secrets d'entreprises pour gagner la compétition internationale. Cet état d'esprit doit être partout, mais commence par les responsables au plus haut niveau de l'entreprise comme de l'administration. C'est eux qu'il faut convaincre en priorité. » •*





## Les métiers de l'intelligence économique



### **POMPIER, TEL EST MON METIER !**



**Nathalie GRASSELLI,**  
**Dirigente MIRESO**

- MIRESO :** *Nous sommes un cabinet de conseil en intelligence économique.*
- Interlocuteur :** *What else ?*
- MIRESO :** *Nous intervenons pour la promotion et la protection des intérêts des entreprises et des organisations ?*
- Interlocuteur :** *Ah oui, cela me parle un peu plus. Mais encore ?*
- MIRESO :** *Pompier en entreprise !*
- Interlocuteur :** *Mais oui bien sûr !*

### **Comment briser la glace et démystifier une profession ?**

Oui, je suis bien dans un langage soutenu, consultante en management stratégique et intelligence économique. Mais soyons réaliste. Qui exceptés les collègues du sérail, savent à quoi cela correspond ?

25 ans de bons et loyaux services pour le compte de directions générales qui ont dû ou doivent répondre à des enjeux de développement commercial, repositionnement stratégique, gestion de crise managériale, procédures de contrefaçons, pillage intellectuel, concurrence déloyale, atteinte à leur réputation... je ne saurais être exhaustive. .../...



## La réalité des missions :

Mais restons pragmatiques : pompier est bien le terme qui me semble aujourd'hui le plus approprié.

Sur les aspects curatifs des crises vécues par les entreprises, puisque qu'il s'agit pour mes équipes de colmater une fuite, éteindre un incendie, sécuriser un espace ou un territoire dont l'intégrité a été attaquée ou détruire un système (une organisation) toxique pour le développement à venir.



Et sur les aspects préventifs, car il faut bien remettre en ordre de marche des ressources et des moyens pour les accompagner dans une phase de consolidation de leur démarche de veille, de connaissance de leur écosystème, d'analyse de leur environnement interne et externe, d'influence et de communication vers les bons relais, mais aussi de mise en œuvre pragmatique des plans d'actions pour leur permettre de penser les stigmates et de reconstruire sur des bases solides.

Comme un pompier détruirait un mur fragilisé pour faciliter l'évacuation des blessés avant que l'entrepreneur ne reconstruise ce mur pour sécuriser le bâtiment.

Nos missions sont diverses et variées, jamais l'ennui ne peut nous rattraper ! De la phase d'immersion chez les clients à celle de la mise en œuvre, pas un jour ne passe sans que le challenge mérite d'être relevé ! •

Témoignage de Nathalie GRASSELLI  
Présidente de MIRESO  
[www.mireso.com](http://www.mireso.com)



## **LE BUSINESS DEVELOPER, FER DE LANCE DE LA COMPÉTITIVITÉ D'UNE ORGANISATION**



**Nathalie AUBIN, CEO, NA&dvisory**

**Mutation stratégique de l'entreprise  
& Développement interculturel**

**D**ans un environnement hyperconcurrentiel, développer et protéger l'attractivité et la compétitivité de son organisation est un prérequis à sa pérennité. Cela nécessite de bien comprendre, voire d'anticiper, les évolutions dans son écosystème comme de définir et de protéger ses différentiels, son unicité, avant de développer sa présence sur les espaces de marché ciblés. Selon la taille de l'entreprise, cette mission d'accroissement de parts de marchés / du chiffre d'affaires peut être assurée par le dirigeant lui-même et/ou par une équipe *de business development* dédiée. L'objectif de cet article est de vous présenter les spécificités de ce métier avec ses différentes déclinaisons et débouchés, comme le type de profils requis et le parcours souhaité. .../...



## Business development, de quoi parle-t-on?

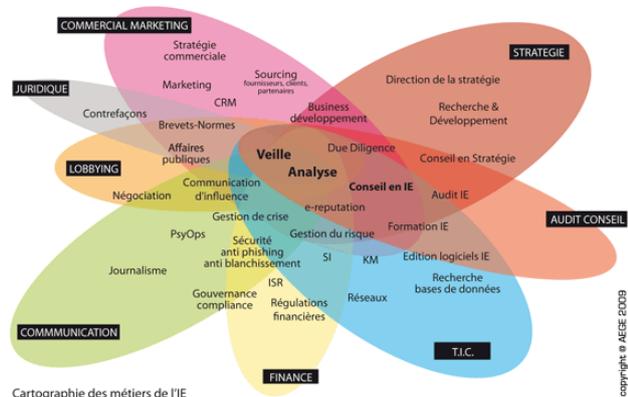
Pour subsister, une entreprise a besoin de croître (et de se protéger), c'est-à-dire de conquérir des nouveaux espaces de marchés (ex. géographiques / sectoriels / technologiques / profils consommateurs) tout en captant et fidélisant des clients auxquels elle va proposer un portefeuille d'offres, voire une expérience, uniques par des relais/canaux définis. Cela nécessite de comprendre les besoins et enjeux de ses cibles clients, les tendances d'évolution impactant ces marchés, et ce, dans un objectif de définir ses stratégies de différenciation (business model, marque, offres) comme de croissance (organique / anorganique), le tout appuyé par une communication d'influence, voire de lobbying, afin de 'façonner' les marchés sur lesquels elle veut se développer.

Cette approche de développement stratégique et commercial requiert une **mixité de profils**, dont les *business developers*, qui auront pour mission *d'identifier et de sécuriser de nouveaux leviers de croissance, puis de construire et de structurer le développement commercial tout en identifiant, sécurisant et signant des affaires*. Ils peuvent, selon les organisations, être appuyés en amont par la direction générale / direction de la stratégie, tout comme, par du marketing (s'il n'est pas réalisé par le business developer lui-même) qui définit les offres à promouvoir.

**A cheval entre la stratégie d'entreprise et sa mise en œuvre opérationnelle**, ce métier et sa mission peuvent se décliner de différentes façons, selon la taille, le modèle économique et les besoins de l'entreprise, comme l'illustrent les exemples suivants (non exhaustif) : Responsable du développement stratégique et commercial, Responsable export, Responsable du développement commercial, Directeur commercial, Commercial, Responsable grands comptes, etc.

Le métier de business developer étant par nature polyvalent, car s'étend de la définition de nouveaux marchés à la signature de nouvelles affaires, nerf de la guerre de la survie d'une entité économique. Plusieurs options sont dès lors possibles pour faire évoluer sa carrière dans les métiers avec lesquels il interagit : ex. Direction de la stratégie / générale, Responsable des alliances, Alliance Manager, Chargé(e) de partenariats, Channel Manager, Marketing, Juriste, Financier, Consultant... .../...

## Cartographie de l'AEGE





## Qui sont les business developers ?



Pouvant venir d'horizons différents, les profils de *business developers* présentent cependant des caractéristiques communes et multidisciplinaires. **Entrepreneurs, stratèges, conquérants et opérationnels**, ils savent *détecter les opportunités de croissance et les transformer en affaires en mettant en adéquation la proposition de valeur de l'entreprise avec les besoins / enjeux / aspirations des cibles potentielles pour arriver à un accord qui sied les deux parties*. Cela peut sembler trivial au premier abord, sauf que ce talent nécessite des compétences/qualités bien particulières pour atteindre et sécuriser le résultat final : la signature d'un contrat et la réception du règlement en contrepartie de la délivrance d'un produit/service.

## Principaux SAVOIR-FAIRE

### Renseignement économique<sup>1</sup> et capacités d'analyse & de synthèse :

Prendre des parts de marché et sécuriser son positionnement, nécessite d'être informé des évolutions des marchés adressés et d'identifier et de capter les opportunités de croissance avant sa concurrence (ex. connaissance des acteurs et décideurs clés, appels d'offres, changement de législation, arrivée d'un nouveau concurrent, faiblesses d'un concurrent existant, circuits de décision, alliés actuels et potentiels, ouverture d'un marché, besoins particuliers d'un prospect<sup>2</sup>), et ce, afin de maximiser les chances de remporter l'affaire et d'accroître sa puissance économique. Cela suppose d'établir par exemple un *plan de prospection* (Qui sont les clients potentiels ? Qui sont les décideurs / influenceurs et comment les approcher ? Quels sont leurs position, profil, intérêts, besoins, enjeux, aspirations ? Où, comment et auprès de qui trouver les informations<sup>3</sup> utiles) puis de rencontrer les sources qui possèdent ces informations, afin de les croiser et de les synthétiser dans des livrables utiles à la conquête de territoires : ex. business plan, go-to-market<sup>4</sup>, plan de compte et ... le contrat. Cela peut nécessiter également la création et l'animation d'un réseau relationnel pour être informé en amont, voire de vérifier la véracité d'une information. .../...

1— Voir le dossier du même nom du SYNFIGE de juin 2016 : <http://www.synfige.fr/actualites/lettre-trimestrielle/finish/5-lettre/501-synfige-newsletter-n6-juin-2016>

2— Fayol, J.R., chapitre « *Intelligence économique et réponses à un appel d'offres international* », p. 381-389, Manuel d'Intelligence économique, Ed. PUF, 2e édition (19 août 2015)

3— Voir la notion d'information stratégique, telle que définie par JB Huygues, [http://www.huygues.fr/actu\\_177.htm](http://www.huygues.fr/actu_177.htm)

4— Stratégie d'approche des marchés ciblés



## **Influence :**

Le développement des ventes et du chiffre d'affaires, peut se faire de manière directe (approche client final) comme indirecte (animation d'un réseau d'influence / de partenaires lequel sera au contact du client final). Il nécessite dans les deux cas un *pouvoir de séduction/persuasion*, dans le *sens légal* du terme, et suppose de bien connaître ses cibles (cf. plus haut), afin de promouvoir la *proposition de valeur* et *les atouts différentiels* de l'organisation sous un angle recevable de l'interlocuteur.

## **Négociation :**

Au cœur du business development, cette étape suit l'acte de vente et précède la signature du contrat. Il s'agit d'une démarche de communication où les parties en présence recherchent un accord, idéalement gagnant-gagnant, au travers de compromis mutuels pour atteindre un objectif complémentaire : ex. vente d'un produit/service/prestation intellectuelle contre un paiement. Après la recherche d'informations, la négociation est une étape cruciale et sensible dans tout développement d'affaires. Cela suppose une bonne connaissance de son interlocuteur, ainsi que de la concurrence, et des évolutions dans l'écosystème des deux organisations.



## **Protection du patrimoine, surtout immatériel :**

L'expansion économique sous-tend des enjeux et des affrontements étatiques / géoéconomiques impliquant des pratiques pas toujours légales pour remporter les marchés. Si les attaques eurent historiquement lieu sur le patrimoine physique et humain de l'organisation, l'ère immatérielle a ouvert de nouvelles brèches tant cyber que réputationnelle, auxquelles le business developer se doit d'être sensibilisé, notamment quant à leurs impacts sur son métier et la création de valeur de l'organisation. Et ce, afin d'adopter une *posture alerte, observatrice, prudente, défensive voire offensive* dans son développement stratégique et commercial.

## **Gestion de crise :**

Dans le cas où le processus de vente est impacté, le business developer devra savoir identifier les risques et menaces, afin de trouver (seul ou en équipe) des solutions de règlement ou de stratégie latérale selon la nature du conflit. Si la crise provient de la relation client directement, les talents du business developer pourront se porter sur la recherche d'une 3<sup>e</sup> voie, dans le but de trouver une issue favorable pour les deux parties. .../...



## Principaux SAVOIR ETRE

### **Curieux et créatif :**

Il s'agit tant de capter, d'anticiper et de comprendre les signaux faibles qui vont impacter le processus de création de valeur de l'organisation (évolutions de marché et de l'écosystème de l'organisation, l'état de santé des clients / partenaires, les offres concurrentes...) que les opportunités de croissance. Il s'agit aussi d'être créatif dans l'acquisition d'informations stratégiques (rappelez-vous 80% des informations sont blanches, donc licitement accessibles !), ainsi que dans la composition et le formatage de l'offre commerciale et du contrat, et ce, afin de maximiser les chances de conclure l'affaire.

### **Autonome et proactif :**

Le business development est un métier solitaire, quand bien même il puisse être rattaché à une équipe / entreprise. Les objectifs de conquête de territoires sont portés par le business developer (et sa hiérarchie) contre lesquels (entre autres) il sera mesuré et rémunéré. Il convient dès lors à cette personne de savoir se motiver pour définir son approche et d'aller au contact des prospects commerciaux voire de son réseau d'influence.

A cela s'ajoutent **la pugnacité** et **la flexibilité**. Cruciales, car la recherche et la signature de nouvelles affaires est avant tout un marathon sur un chemin qui sera rarement linéaire et fluide. Au-delà d'aimer 'aller au contact', il sera nécessaire de s'adapter aux situations, surtout en environnement incertain, de gérer sa frustration face aux refus reçus, à la désinformation distillée par les concurrents, comme des cycles de vente plus ou moins long. Cela imposera d'avoir développé **une haute résistance au stress** tout le long du processus de vente jusqu'à la signature du contrat et à la remise de l'offre. Notons également la flexibilité dans les horaires de travail et **le nomadisme** dans l'exercice de la mission.



Ce métier est par ailleurs hautement **diplomatique** et **collaboratif**, puisque le business developer promeut la marque entreprise et ses offres auprès des futurs clients et partenaires commerciaux, comme défend l'intérêt des prospects au sein de son organisation. Et afin de maximiser les chances de signature des affaires, **il coordonne** la rédaction de

la réponse commerciale avec les équipes internes (DG, commerce, marketing, finances, juridique...), voire en impliquant son réseau d'influence (ex. partenaires technologiques) et des entités tierces (ex. gouvernements, organisation internationales, institutionnels...). .../...



La vente étant un acte de négociation entre des êtres humains qui ont chacun des biais / besoins / enjeux, développer son **empathie** sera essentiel pour mieux comprendre son interlocuteur et voir au-delà des apparences, dans le but d'établir une proposition qu'il acceptera. Cela est clé pour gagner des affaires et surtout établir un lien commercial pérenne. Y faillir, c'est se fermer définitivement un marché, et cela peut être rapide. Cette qualité est généralement complétée par de **l'intelligence culturelle**<sup>5</sup>, qu'elle soit géographique, départemental comme générationnelle, tout comme la maîtrise de **plusieurs langues**, selon les territoires couverts, afin de minimiser les risques et d'atteindre plus rapidement et sûrement ses objectifs.

Enfin, les qualités **d'humilité, d'apprentissage continu** et de **discrétion** sont inhérentes à la mission d'un business developer. Humilité, car développer de nouveaux espaces de marchés requiert de la prise de recul pour comprendre, notamment ce qui n'est pas visible, avant d'être compris et de ne pas hâter la conclusion. L'expérience peut être une aide précieuse pour optimiser ses chances de signature comme un frein si la personne n'adapte pas son approche aux nouvelles opportunités. Cela suppose d'apprendre en permanence sur soi, sur l'évolution de l'environnement (ex. géopolitique, technologique, règlementaire, économique...), des nouveaux besoins de prospects et des pratiques commerciales comme concurrentielles. Et surtout, cela requiert de la discrétion, pour protéger le patrimoine informationnel de l'entreprise voire de ses clients/partenaires, son unicité et son avantage compétitif, son approche, comme les marchés ciblés.

## Comment accéder à ce métier ?

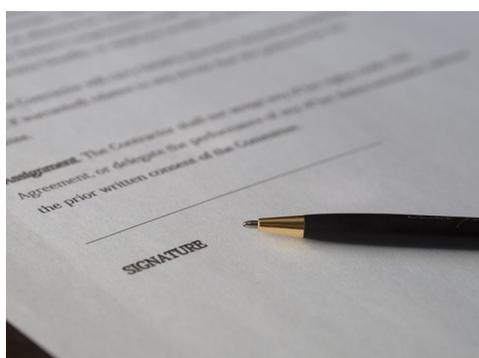
Ce métier repose sur des prérequis de base pour être exercé dans de bonnes conditions, tant pour le business developer lui-même que pour l'employeur et le client final. Comme indiqué, c'est notamment avoir une intelligence culturelle, un esprit de conquête, aimer aller au contact et conclure une vente. Si ces qualités ne sont pas présentes au départ, il sera difficile de les acquérir par la suite. Par contre, même minimales au départ, elles pourront être aiguisées au cours de formations spécialisées. .../...



5— L'intelligence culturelle selon Olivier Zara, c'est la « capacité à comprendre ses propres valeurs et celles des autres » (extrait du livre « *Reussir sa carrière grâce au personal branding* », p.35, Ed. Eyrolles)



Et pour étoffer sa crédibilité et la valeur ajoutée que le business développer va apporter à son organisation et son écosystème, il sera indispensable d'avoir suivi un **cursus initial** tel un BTS (ex. Management des Unités Commerciales, Commerce international), voire une école de commerce ou une école d'ingénieur, idéalement complétée par un 3e cycle en relations internationales, en finance, en gestion et/ou en marketing, voire en intelligence économique pour comprendre les nouveaux enjeux économiques et jeux de puissance. L'important résidera aussi dans une expérience (dont à l'international) de plusieurs années au sein d'une direction commerciale, marketing voire au sein de la stratégie / DG selon la taille de l'organisation. Quelques années passées en tant que commercial de terrain sont également recommandées.



Cette base de connaissances générales acquise, des **formations continues** pourront être dispensées par l'entreprise (produits et procédés internes, techniques d'import-export, langues étrangères, approches interculturelles, négociation...), voire entreprises par le business développer sur son propre temps selon les sujets et/ou en période de rebond professionnel.

## Conclusion

Pour survivre, une organisation doit se différencier et croître tout en protégeant son patrimoine stratégique. La personnalité et les talents des business développeurs entrent alors dans l'équation pour maximiser les chances de gagner des nouvelles affaires dans les meilleures conditions possibles. Cependant, aussi talentueux qu'ils soient, dans un environnement hyperconcurrentiel où tous les coups sont permis, leur mission sera d'autant plus réussie et à forte valeur ajoutée pour la compétitivité de l'entreprise, que celle-ci aura su anticiper les risques et menaces et s'être fait (re)connaître dans les cercles de décision adaptés, notamment au travers d'actions d'influence voire de lobbying pour « porter et appuyer l'offre commerciale<sup>6</sup> ». Cela suppose une pensée stratégique et une culture inclusive, voire un partenariat avec des cabinets d'intelligence économique / avocats ayant une bonne connaissance et un réseau de confiance sur les marchés ciblés •

6— Fayol, J.R., chapitre « Intelligence économique et réponses à un appel d'offres international », p. 383, Manuel d'Intelligence économique, Ed. PUF, 2e édition (19 août 2015)

# SYNFIE



## 02

## LA VIE DU SYNFIE



**SYNFIE**  
SYNDICAT FRANCAIS DE  
L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

[ACCUEIL](#) [LE SYNFIE](#) [ACTUALITÉS](#) [ADHÉRER](#) [MÉTIERS](#) [CONTACT](#)

Recherche...



NOUS REJOINDRE : Tous les praticiens de l'intelligence économique sont bienvenus au SYNFIE



## NOS NOUVEAUX MEMBRES

**Deloitte.**

**SAGE Sylvie**

Responsable Business Research  
Center au sein de Deloitte France

*Griffon Consultants*

**BON Guillaume**

Gérant chez Griffon Consultants

**kommand**  
*Unbridled intelligence*

**MARIN Tito**

Partner at KOMMAND Group

NEXTTAN **GROUP**

**TSOUKA Innocent**

CEO and Founder of Nexttan Group SAS

*Bienvenue au SYNFIÉ !*



## **COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU BUREAU DU SYNFIGE DU 04 JANVIER 2017**

### **PRESENCES**

#### **Physiques :**

P. DEVAUX — C. PAHLAWAN

#### **En call :**

O. DE MAISON ROUGE - A. BARONI - B. ETIENNE - A. SONNET - T. LAFFONT - E. HANSEN

### **ORDRE DU JOUR**

- Plan d'action des métiers de l'IE
- AG 2017 : dates à fixer
- SYNFIGE : position IE des candidats à l'élection présidentielle
- Nouveaux adhérents
- Affaires diverses
- Prochaines réunions

### **Sur les adhésions**

#### **Liste des nouveaux adhérents**

- Tito MARIN. Se pose la question du type d'adhésion souhaité, individuelle ou d'entreprise ?
- Richard FONTAINE
- Alain CLOCHE

#### **Adhésions sous conditions**

- Sébastien CASTET de la CCI Pau Béarn (sous condition de la validation de Béatrice RIVALIER)

#### **En attente**

- Malika BADREDDINE doit être relancée
- Guillaume BON
- Arnaud BRECHIGNAC (Patrick DEVAUX relance par téléphone)

### **Plan d'action – Conférence sur les métiers de l'IE**

#### **Date et lieu de la prochaine AG**

L'Assemblée générale aura lieu le 28 mars prochain :

17h30 : Assemblée générale

19h00 : Conférence

Le lieu reste encore à définir. C. PAHLAWAN propose d'utiliser l'amphithéâtre de la MACIF.

#### **Nom de la conférence**

« Smart métiers de l'IE » a été proposé comme dénomination pour la conférence.



Le fil directeur de la conférence est de présenter les métiers de l'IE

## Déroulement

Sur les intervenants :

- Philippe CLERC
- Un représentant du RNCP (Ministère du Travail)
- Un représentant du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
- Un spécialiste de l'IE

Il est également proposé de faire la promotion des membres du SYNFIGE via une **plaquette promotionnelle**. C.PAHLAWAN est chargé d'estimer son coût.

## Actions opérationnelles :

- Contacteur Philippe Clerc
- Contacteur le RNCP et le Ministère du travail

## Appels à candidature pour le renouvellement des postes d'administrateur

12 postes d'administrateurs maximum doivent être remplacés.

- 4 au sein du collège des partenaires stratégiques
- 8 au sein du collège des prestataires.

Eric HANSEN libère son poste d'administrateur et de trésorier.

## Affaires diverses

Relancer Alain Juillet pour la lettre à adresser aux grandes entreprises dans le cadre de la promotion du syndicat

## Dates des prochaines réunions

Les prochaines réunions auront lieu :

- Le mercredi 1<sup>er</sup> février à 14h30 *chez ESL ou en call*
- Le mercredi 1<sup>er</sup> mars à 14h30 *chez ESL ou en call*
- Le mardi 28 mars à 17h30 pour l'Assemblée générale (lieu à définir)
- Le mardi 28 mars à 19h00 pour la conférence (lieu à définir)

-----



## COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU BUREAU DU SYNFIE DU 01 FEVRIER 2017

### PRESENCES

#### Physiques :

P. DEVAUX - C. PAHLAWAN

#### En call :

A. MEDVEDOWSKY - O. DE MAISON ROUGE - B. RIVALIER - T. LAFONT

A. SONNET - B. ETIENNE

### ORDRE DU JOUR

- **AG du SYNFIE – 28 mars 17h30**  
Lieu à préciser  
Lancement des invitations et gestion des inscriptions  
Appel à candidature pour les postes d'administrateurs  
Préparation de l'ordre du jour
- **Conférence du mardi 28 mars 19h00**  
Lieu à préciser  
Thème et intervenants à définir  
Lancement des invitations et gestion des inscriptions
- **Validation des demandes d'adhésion**
- **Affaires diverses**
- **Prochaines réunions**

### AG du SYNFIE ET CONFERENCE – 28 mars 17h30

Le lieu définit est l'**amphithéâtre de la MACIF** (17 place Etienne Pernet 75017), en attente de confirmation.

### Conférence

La thématique : Comment faire évoluer les métiers de l'IE ?

Vers quoi tendent-ils ?

Comment les faire évoluer ?

Comment les faire reconnaître ?

#### Intervenants :

- Philippe CLERC, auteur de la *Cartographie des métiers de l'IE*, conseiller expert en intelligence économique internationale à CCI France (tête d'affiche).
- Yaffa GUEZ-LAMBERT, Correspondante régionale du Répertoire national des certifications (RNCP)

#### Invités :

Les écoles ayant des formations en Intelligence économiques comme Dauphine, Poitiers, EGE, Cergy, etc..

Les membres du SYNFIE

Réseau élargi IE



## Plaquette :

- Coût : 1.500 € pour le tirage uniquement
- Un étudiant de la P20 de l'EGE se charge de la mise en forme.
- Fournir les premiers éléments (cf. email de Béatrice DEMARQUAY en date du 2 février)

## Reste à faire (pour tous les membres du Bureau), (**deadline : mercredi 8 février**)

- Trouver un nom porteur et accrocheur à la conférence
- Proposer 5/7 autres intervenants
- Fournir les premiers éléments d'information pour la plaquette à Antoine Rioual (antoine.rioual@orange.fr), copie Charles Pahlawan (pahlawan@ege.fr)

## AG 2017

Un appel à candidature a été envoyé le mercredi 1<sup>er</sup> février. Il est demandé à chaque candidat de motiver sa candidature et de préciser le poste convoité, et ce, avant le 28 mars prochain.

## Affaires diverses

Prise de rendez-vous auprès des candidats à la prochaine élection présidentielle.

## Sur les adhésions

La totalité des demandes d'adhésion sont suspendues

- Mélika BADREDDINE
- Sébastien CASTET
- Arnaud BRECHIGNAC

## Dates des prochaines réunions

Les prochaines réunions auront lieu :

- Le mercredi 1<sup>er</sup> mars à 14h30 *chez ESL ou en call*
- Le mardi 28 mars à 17h30 pour l'Assemblée générale (lieu à définir)
- Le mardi 28 mars à 19h00 pour la conférence (lieu à définir)

-----



## COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU BUREAU DU SYNFIE DU 01 MARS 2017

### PRESENCES

Physiques :

P. DEVAUX

En call :

O. DE MAISON ROUGE - B. RIVALIER - T. LAFONT - A. SONNET - C. PAHLAWAN - F. JEANNE-BEYLOT

### ORDRE DU JOUR

- **AG du SYNFIE – 28 mars 17h30**  
Ordre du jour  
Rappel invitations  
Appel à candidatures au poste d'administrateur
- **Conférence du mardi 28 mars 19h00**  
Finaliser le programme et les intervenants
- **Validation des demandes d'adhésion**
- **SYNFIE : contact avec les équipes des candidats à l'élection présidentielle**
- **Affaires diverses**

### AG du SYNFIE ET CONFERENCE – 28 mars 17h30

Le lieu définit est **l'amphithéâtre de la région Ile-de-France (5 rue Leblanc 75015 Paris)** dont la réservation est confirmée.

### Conférence

Titre : « Les savoir-faire de l'Intelligence économique au cœur des métiers de demain »

#### Rappels des horaires :

17h30 : Assemblée générale

19h00 : Conférence

#### Intervenants :

Confirmés :

Philippe CLERC, auteur de la *Cartographie des métiers de l'IE*, conseiller expert en intelligence économique internationale à CCI France (tête d'affiche) a confirmé.

Charles HUOT, Fondateur de Temis (Big Data)

#### En attente de confirmation :

Yaffa GUEZ-LAMBERT, Correspondante régionale du Répertoire national des certifications (RNCP)

Simone BONNAFOUS, Directrice générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle

Un intervenant de Pôle emploi

**Participants** : 82 participants inscrits et espérés

#### Reste à faire (pour tous les membres du Bureau)

Urgence pour la fin de semaine : rendre les informations à implémenter dans la plaquette qui sera finie pour le lundi 6 mars prochain.

**Alexandre Sonnet** est chargé de la relance globale des intervenants



## AG 2017

### Personnes candidates au poste d'administrateur (liste des candidatures reçues à date):

- Innocent Tsouka Mbendouma
- Thibaut Renard
- Eric David
- Alain Baroni
- Alexandre Sonnet
- François Jeanne-Beylot
- Patrick Devaux
- Béatrice Rivalier

### Déroulé :

#### Ordre du jour :

- Rapport moral
- Rapport d'activité
- Bilan des actions
- Point sur l'activité régionale (Béatrice Rivalier se charge de faire le tour des délégations régionale).
- Elections des administrateurs
- Questions diverses

Rapport moral (Eric Hansen)

## Affaires diverses

Quid de l'embauche d'un stagiaire ou d'un alternant ?

## Objectifs 2017

- Renforcer les collègues
- Communiquer
- S'approcher du modèle du CDSE

-----



# 03

## NOUS REJOINDRE





## REJOIGNEZ LE SYNFIE



**SYNFIE**  
SYNDICAT FRANÇAIS DE  
L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

**Le SYNFIE  
RECRUTE !**

Renseignements  
et inscription  
en ligne sur  
[www.synfie.fr](http://www.synfie.fr)

**Professionnels de  
l'intelligence économique,  
Rejoignez le SYNFIE !**

### **Le Syndicat Français de l'Intelligence Économique lance une nouvelle campagne de recrutement sur toute la France**

Professionnels de l'IE en cabinet de conseil ou en entreprise, Enseignants et Chercheurs en IE, rejoignez-nous et intégrez un de nos collèges de représentation :

- Le « Collège A » des prestataires en intelligence économique ;
- Le « Collège B » des praticiens de l'intelligence économique en entreprise ;
- Le « Collège D » des enseignants et chercheurs en IE ;

Le SYNFIE est ouvert à tous ceux qui exercent l'intelligence économique comme activité principale. Il apporte au public une garantie que l'adhérent est reconnu comme professionnel par ses pairs, qu'il n'a pas été condamné par la justice et qu'il s'engage à respecter la charte d'éthique de la profession.

#### **Les missions du SYNFIE**

- Représenter et défendre les intérêts professionnels de ses adhérents ;
- Concourir au développement et à la promotion de l'Intelligence Économique sous tous ses aspects ;
- Définir et faire connaître le point de vue des praticiens de l'Intelligence Économique ;
- Œuvrer au développement de la Profession et en assurer la défense auprès des Pouvoirs Publics et des Administrations compétentes, aux niveaux national, européen et international.

Renseignements & inscription sur [www.synfie.fr](http://www.synfie.fr)

# Adhésion



## POUR EN SAVOIR PLUS SUR LE SYNFIGE



<http://www.synfige.fr>

Consultez nos présentations disponibles  
en téléchargement gratuit sur notre site internet :



<http://www.synfige.fr/index.php/actualites/document-categories>



***Ce document est la propriété du SYNFIE***

*Toute reproduction totale ou partielle est interdite, sans l'autorisation préalable du Syndicat. A l'exception, naturellement, des membres du SYNFIE qui peuvent reproduire leur article.*

*Pour être mis en relation avec les Auteurs, ou pour toute question concernant la newsletter, merci de contacter le Syndicat.*

*N'hésitez pas à nous solliciter pour étudier ensemble la mise en place d'encart publicitaire dans cette newsletter trimestrielle.*

*Pour le SYNFIE,*

***Eric HANSEN : 06 06 76 61 83 - [business.warfares@gmail.com](mailto:business.warfares@gmail.com)***

# Crédits

**SYNFIE,**

**Newsletter N°8 – Mar. 2017**

Ont contribué à la réalisation de cette newsletter

## **Equipe de Rédaction**

- AUBIN Nathalie
- BARONI Alain
- CARDINI Olivier
- DAVID Jean-Paul
- EGLINGER Jean-Philippe
- GRASELLI Nathalie
- HANSEN Eric
- JAMMOT Max
- MARTIN Caroline
- de MAISON ROUGE Olivier
- MEDVEDOWSKY Alexandre
- ROPERS Philippe

## **Comité Editorial**

- DEVAUX Patrick
- de MAISON ROUGE Olivier

## **Réalisation**

- Conception & montage réalisés gracieusement pour le SYNFIE par la société  
« **BUSINESS WARFARE ADVISORY**  
— **BWA** » (*HANSEN Eric*)

## **Diffusion**

- SONNET Alexandre

Abonnez-vous à notre newsletter sur notre site internet : <http://www.synfie.fr>