



HAL
open science

RESSOURCES HUMAINES, STRATEGIE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE CHEZ LE DIRIGEANT DE PME: LE CAS “ ICEBERG ”

Dominique Phanuel, Hervé Burdin

► **To cite this version:**

Dominique Phanuel, Hervé Burdin. RESSOURCES HUMAINES, STRATEGIE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE CHEZ LE DIRIGEANT DE PME: LE CAS “ ICEBERG ”. Gérer les RH dans les PME - De la théorie à la pratique - Coordonné par Marc-André Vilette, 2014. hal-02535351

HAL Id: hal-02535351

<https://hal.science/hal-02535351>

Submitted on 7 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

RESSOURCES HUMAINES, STRATEGIE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE CHEZ LE DIRIGEANT DE PME : LE CAS « ICEBERG »

Dominique Phanuel ; Hervé Burdin (Laboratoire Vallorem)

Publié dans, La GRH dans les PME, Vuibert 2014 (Sous la direction de Marc-André Villette)

Résumé. Cette contribution part du constat de l'existence d'un discours incantatoire sur la nécessité d'inclure une dimension RH en matière « d'intelligence économique et stratégique » (IES). Dans une perspective normative et d'alignement, quatre stratégies RH d'« IES » sont proposées ainsi que les politiques RH afférentes. Ces propositions sont ensuite confrontées à un cas de PME sur la base d'un entretien en profondeur avec son dirigeant.

Mots clés : GRH, Stratégie, « intelligence économique et stratégique »

Introduction

Depuis environ le milieu des années 2000, sous l'impulsion de l'Etat (Carayon, 2003), des chambres de commerce et d'industrie, des collectivités locales et d'organismes spécialisés (ADIT, ARITT...)¹ les expériences d'intelligence économique² et la recherche en sciences de gestion (Guilhon, 2004 ; Larivet, 2006 ; Brouard, 2007 ; Lebraty, 2008 ; Phanuel, 2008 ; Lebrument et de La Robertie, 2010) se multiplient dans les PME-PMI. Le discours sur « l'intelligence économique »³ porte notamment sur la nécessaire mobilisation des ressources humaines (Bournois, 2001, 2006). Cependant on constate que très peu d'articles et d'ouvrages se focalisent sur la dimension sociale de l'intelligence économique (Hannon, 1997 ; Prescott, 2001). Frion (2012) souligne que « *la dimension humaine (de « l'IES ») a été largement ignorée* ». De son côté, la recherche en gestion des PME-PMI est muette sur le rôle que la RH est susceptible de jouer en matière « d'IES » (Louart et Vilette, 2010). Existe-t-il des stratégies, des pratiques et des politiques RH en faveur de « l'IES » dans les PME-PMI ? Sont-elles plutôt défensives, offensives ou les deux ? Comment imaginer une véritable stratégie RH « d'IES » dans des entreprises dans lesquelles ni la fonction RH ni la fonction IE n'existeraient ?

Dans une première partie, nous rappellerons l'incantation de principe en faveur d'une « RH/IES », de la part des chercheurs et des professionnels, puis nous proposerons, dans une perspective normative et d'alignement, une structuration des stratégies et des politiques RH en faveur de l'intelligence économique et stratégique. Cette première partie débouchera sur une grille d'identification de ces politiques « RH/IES ». Dans une seconde partie, nous la mobiliserons afin de comprendre le cas de l'entreprise « ICEBERG »⁴.

¹ADIT : Agence de Diffusion des Informations Technologiques ; ARITT : Agence Régionale pour l'Information et le Transfert des Technologies

² Par exemple le programme interrégional (Auvergne, Limousin, Languedoc-Roussillon) Cybermassif 2010 de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises aux enjeux de l'IE (programme d'action concernant la sécurité des systèmes d'information et la mise en place de démarche de gestion de l'information stratégique). Organisation en 2008 par la D.R.I.R.E du Nord Pas de Calais de douze projets associant 80 PME-PMI.

³ Dans la suite de cet article nous utiliserons l'expression d'« IES » (Intelligence Economique et Stratégique) tout en reconnaissant la diversité des concepts et des définitions possibles (Frion, 2012).

⁴Les résultats présentés sont issues d'une recherche qualitative et exploratoire. Le cas présenté n'a qu'une valeur illustrative et servira à alimenter la réflexion sur la thématique traitée. On s'appuie sur un guide d'entretien semi-directif en concordance avec la structuration des stratégies et des politiques RH/IE. Les propos du dirigeant (verbatim) sont cités en italique et entre guillemets.

1. D'une incantation de principe à une structuration des stratégies et des politiques RH en faveur de l'intelligence économique et stratégique.

« Les RH devront systématiser et institutionnaliser l'acquisition, l'analyse et la dissémination de l'information d'intelligence compétitive »
(Hannon, 1997).

Avant d'aborder successivement ces deux points, nous soulignerons que l'intelligence économique est au service de la stratégie de l'entreprise.

1.1. La dimension RH de « l'IES » : une incantation de principe

1.1.1. L'intelligence économique et stratégique en PME

Selon le rapport Martre (1994), « l'intelligence économique est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques ». Elle implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille, de protection du patrimoine, d'influence. Elle consiste en la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective (Paturel, Levet, 1996). Elle peut prendre une forme coopérative ou/et concurrentielle. Bournois et Romani (2000) définissent l'intelligence économique comme « 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. Les finalités dévolues à l'IES (Paturel, Levet, 1996 ; Larivet, 2001) sont de faciliter la prise de décision stratégique, de détecter et d'évaluer les opportunités et les menaces de l'environnement, de préserver le patrimoine technologique/savoir-faire de l'entreprise, de repérer des bonnes tactiques d'influence et de négociation. La surveillance des menaces et des opportunités, la protection des ressources et des compétences à l'origine de l'avantage concurrentiel exigent de faire preuve de vigilance.

L'analyse stratégique et la prise de décision stratégique requièrent la collecte, le traitement et la diffusion d'informations provenant de l'intérieur et de l'extérieur de l'entreprise. La création de valeur mobilise les ressources et les compétences de l'entreprise (les ressources humaines, les informations, les connaissances...) qu'il faut protéger. L'intelligence économique et stratégique rentre dans le champ de la stratégie (analyse concurrentielle, décision stratégique, menaces et opportunités...) et du management de l'information (collecte, analyse, traitement, diffusion, observation, veille), mais se trouve également à leur intersection (savoir-faire, connaissances, patrimoine) (Ghoshal et Weysney, 1991 ; Rühli et Sachs, 1997). La stratégie ne peut se concevoir et se mettre en œuvre sans intelligence compétitive, sans reconnaître en premier lieu le besoin d'être en alerte (Hannon, 1997 ; Rühli et Sachs, 1997). Cette nécessité est d'autant plus importante du fait des spécificités⁵ et de la vulnérabilité des PME-PMI. En effet, la taille des PME-PMI est, sous l'influence d'un double effet de grossissement (Mahé De Boislandelle, 1998), à la fois un atout et une faiblesse afin de pratiquer « l'IES ». La petite taille et la plus grande proximité vis-à-vis du terrain, peuvent être appréhendées non seulement comme une meilleure garantie d'identification de certains signaux faibles mais aussi comme un risque plus grand de fuite d'informations sensibles.

1.1.2. Du discours académique « pro RH »...au discours « RH/IES » des « pros »

La littérature sur les liens entre stratégie et management des ressources humaines croît depuis la fin des années 1970. La GRH ne se limite plus à l'ensemble des décisions de la DRH, elle se compose désormais de l'ensemble des décisions qui ont une incidence sur les RH (Peretti,

⁵ Faible formalisation, forte centralisation, personnalisation de la gestion, forte proximité...

2001 ; Parlier, 2006). La fonction RH peut aider les organisations à atteindre leurs buts stratégiques, à définir leur stratégie d'activité, à bâtir et maintenir un avantage concurrentiel (idée de « business partner » - Husselid et al, 2005, Guérin et Wils, 2006 ; Haines et Lafleur, 2008). La gestion des ressources humaines peut contribuer à ce que les entreprises sachent « attirer, focaliser et motiver les capacités et les *comportements appropriés des salariés* » (Husselid et al, 2005) favorisant la stratégie de mise en alerte de l'entreprise. L'intégration d'une dimension RH à « l'IES » est très présente dans le discours, notamment académique mais aussi chez les professionnels.

Bournois et Romani (2000) indiquent que « (...) ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes. La dimension rétilogique se réfère aux échanges au sein de l'entreprise et avec l'extérieur ainsi qu'aux mécanismes de coordination inter et intra-organisationnelle tandis que la dimension psychosociologique se réfère à la sensibilisation de l'ensemble du personnel, aux jeux de pouvoir liés à la détention de l'information (...) ». La dimension rétilogique nécessite la mobilisation d'acteurs-ressources qui constituent la matière première relationnelle du réseau. Larivet (2001) propose huit dimensions applicables aux PME-PMI, dont la dimension réseaux. Par contre, elle n'intègre pas explicitement une dimension RH. Pourtant l'ensemble des auteurs estime qu'il n'y a pas d'intelligence économique sans mobilisation et adhésion des individus, des ressources humaines (Marcon, Moinet, 2000 ; Marchand et al, 2000 ; Bournois, Romani, 2000, 2001 ; Levet, 2001 ; Tarraf et Molz, 2006 ; Bournois, 2006 ; Lönnqvist, Pirttimäki, 2006 ; Levet, 2008). L'intelligence compétitive est une activité qui peut être menée et intégrée de façon performante par n'importe quelle personne de l'organisation (vendeurs, acheteurs, livreurs...) (Ghoshal et Kim, 1986 ; Hannon, 1997 ; Prescott, 2001).

Les DRH prennent aussi progressivement conscience de leur rôle en matière d'IE et de stratégie de l'entreprise. Certains s'organisent afin de partager cette nouvelle préoccupation. A titre d'illustration notons la tenue en décembre 2011 du second colloque « RH et IES » organisé par le Club « DéciDRH » (Encadré 1).

Encadré 1. Les prémisses d'une interaction « RH/IES » chez les professionnels

Le 14 décembre 2011 s'est déroulée la seconde édition du colloque «RH & IE», organisé par le Club DéciDRH en partenariat avec le MEDEF Ile de France et l'Académie d'Intelligence Economique (Christophe LEPARQ fut le fondateur du Club). L'Amiral Olivier LAJOUS, Directeur du Personnel de la Marine Nationale, est le Président de ce Club.

- Selon Isabelle TISSERAND (EHESS) : *«Les DRH sont depuis trop longtemps écartés des projets de protection économique de l'entreprise, alors que ce sont eux qui sont le plus capables de comprendre et analyser les relations interpersonnelles et les comportements des collaborateurs ».*
- Pour Thibault RENARD, animateur du Pôle Intelligence Economique de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) : *« (...) les DRH doivent aussi maîtriser les notions de sécurité. Il est courant qu'une PME donne trop d'information sur un de ses employés, qui se fait ensuite débaucher ».*
- Selon Thibault du MANOIR de JUAYE, avocat à la Cour et spécialiste en Intelligence Economique, la vraie question à se poser est : *«Comment inclure les salariés dans le dispositif de l'IE de l'entreprise ? Un employé satisfait ne risquera pas de «trahir» son entreprise.» A l'instar des clauses de confidentialité, faut-il inclure une clause dans le contrat de travail stipulant que le salarié doit remonter à l'entreprise les informations dont elle pourrait avoir besoin ? Cela pourrait être un moyen de les associer à la démarche IE » ; « Les contraintes légales liées à l'Intelligence Economique pourraient avoir des répercussions sur les notions de vie privée et vie professionnelle. A ces deux dimensions pourrait s'ajouter celle de vie publique, qui donnerait des règles au salarié sur ce qu'il peut dire à propos de son entreprise ».*

Même si les professionnels se sont emparés récemment de cette thématique, ces déclarations de principe et ces incantations sur la dimension humaine de « l'IES » semblent la confiner

dans un discours général. Phanuel (2008)⁶ estime que les PME-PMI intègrent peu la dimension RH dans leur pratique d'intelligence économique et stratégique car :

- Les PME-PMI exploitent un nombre très restreint d'acteurs internes dans leur pratique d'intelligence économique et stratégique.
- Très peu de dirigeants estiment que l'ensemble du personnel de leur entreprise joue un rôle essentiel en matière d'information.
- Majoritairement les dirigeants de PME-PMI indiquent qu'eux seuls et leurs proches collaborateurs jouent un rôle essentiel en matière d'information (fonctions commerciales, administratives, financières et techniques).
- Une majorité de dirigeants de PME-PMI déclarent avoir mis en place une méthode et/ou une procédure de diffusion de l'information. Ceci est le reflet de l'importance qu'ils accordent aux menaces de nature humaine telles que les risques de débauchage et les indiscretions du personnel.
- Par contre les PME-PMI s'estiment majoritairement bien protégées dans le domaine du savoir-faire grâce notamment à leurs actions de sensibilisation du personnel.

Pourtant des stratégies et des politiques RH « d'IES » peuvent être imaginées et structurées.

1.2. Le rôle des MRH en intelligence économique et stratégique : proposition de structuration des stratégies et des politiques.

« La stratégie préconisée est d'afficher une culture de vigilance, ni naïveté, ni paranoïa » (Olivier Buquen, Délégué Interministériel, Mars 2013)

1.2.1. Des stratégies RH aux politiques RH « d'IES »

Pour Salvetat (2008), la notion de légitimation de la démarche « d'IES » envers les employés est essentielle. Elle doit être impulsée, soutenue et valorisée par les dirigeants et éventuellement par le responsable RH s'il existe dans l'entreprise. La fonction ressources humaines doit prendre sa part de responsabilité dans l'utilisation incomplète des capacités de leurs employés en matière d'information.

Les acteurs internes et les acteurs externes sont simultanément (potentiellement) « pourvoyeurs/pilleurs » d'informations, sources d'opportunités et de menaces. La difficulté pour les dirigeants, notamment de PME-PMI, est de combiner ces dimensions. Si « l'IES » préfère la transversalité et le partage de l'information au sein de l'entreprise, la diffusion des informations à tous les niveaux de l'organisation constitue aussi un risque (Alquier, 2007 ; Bouchet et al, 2007). Ainsi, la sécurité passe par le cloisonnement, le secret, la rétention d'informations (Akoka et al, 1998)⁷ ou la diffusion contrôlée⁸.

Quatre stratégies RH en matière « d'IES » se profilent : une absence de stratégie, une stratégie défensive, une stratégie offensive et une stratégie « enchevêtrée » (Figure 1). Cette dernière tendrait à inclure fortement et simultanément à la fois une orientation défensive, afin de gérer le risque de « pillage » d'informations, et une orientation plus offensive, destinée à favoriser les « pourvoyeurs » d'informations. Une stratégie d'IES et une stratégie RH « d'IES » ne peuvent s'envisager sans leur mise en œuvre par différentes politiques RH. On distingue, avec Bournois (2001, 2006), les pratiques défensives et les pratiques offensives. Les pratiques offensives consistent à concevoir et à mettre en place des manœuvres pour récupérer, exploiter ou faire circuler les informations qui vont nuire directement ou indirectement aux

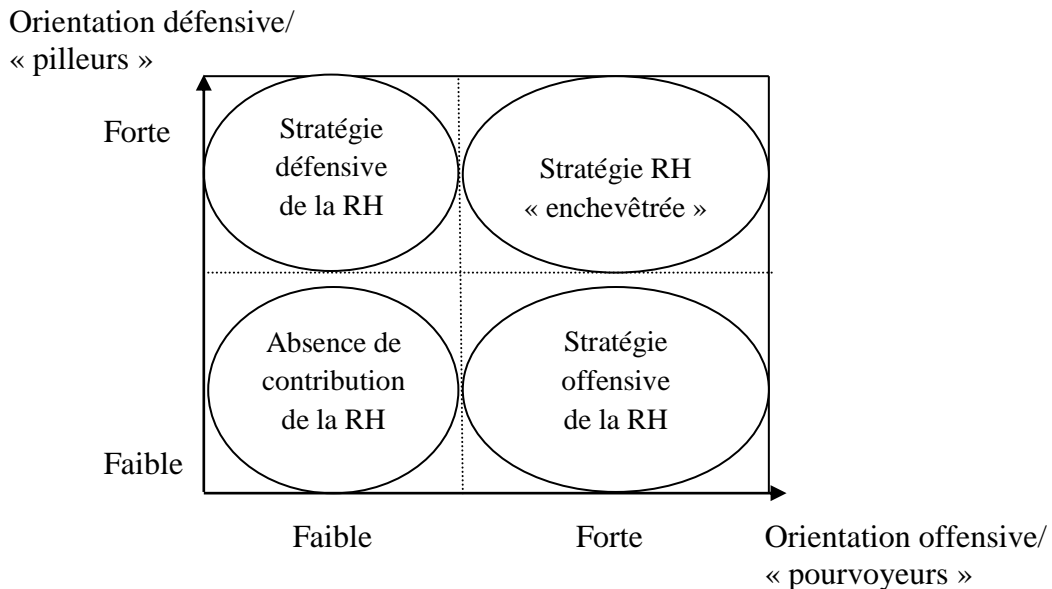
⁶Même si sa recherche ne portait pas directement sur les pratiques RH en faveur de « l'IES » mais sur leur pratique réticulaire (recherche par questionnaire auprès de 70 PMI)

⁷ Malgré la diversité des mesures de protection de l'information, certaines fuites sont inévitables (Salvetat et Le Roy, 2007).

⁸ Nous entendons par « diffusion contrôlée » un mode de distribution de l'information effectuée de manière sélective selon le niveau hiérarchique, le poste du destinataire et du contenu de l'information.

concurrents. Les pratiques défensives organisent des mesures spécifiques ou permanentes pour déjouer les attaques potentielles telles que la désinformation, l'intrusion dans les systèmes informatiques, l'infiltration de personnel dans les locaux... Il s'agit de protéger l'entreprise des menaces pesant sur ses ressources matérielles et immatérielles. Ces stratégies doivent être déclinées au travers de diverses politiques RH. Elles s'orienteront selon deux axes : l'un défensif, l'autre offensif. Elles devront permettre de lutter contre les diverses barrières qui nuisent à l'identification, au traitement et à la diffusion de l'information.

Figure 1. Les stratégies RH « d'intelligence économique et stratégique »



Hannon (1997) estime que l'intégration systématique des principales activités RH au sein de l'intelligence compétitive est naturelle et simple. Pour lui, la première exigence est que la fonction RH diffuse l'idée d'alerte comme intention stratégique à travers toute l'organisation. Dans le même sens, pour Salvetat (2008), « l'IES » deviendrait non plus un outil de management mais une forme de management que l'on pourrait qualifier de management par l'alerte. Il s'agirait d'intérioriser « l'IES » de façon à ce qu'elle devienne une norme de comportement et d'attitude d'alerte. Cependant, encore faut-il que les RH (ou les dirigeants des PME-PMI) soient elles-mêmes sensibilisées à l'intelligence économique et stratégique ! Si le dirigeant de PMI assume cette double responsabilité⁹, il pilotera l'ensemble. C'est alors que lui reviendra la responsabilité de diffuser l'esprit d'intelligence économique et stratégique (Bournois, 2006) et d'y adjoindre une dimension RH.

Hannon (1997) propose une démarche d'intégration du management des ressources humaines à l'IES en trois temps. Premièrement, il s'appuie sur le modèle de diagnostic de l'information stratégique de Boettcher et Welge (1994, cité par Hannon, 1997). Ce modèle distingue trois phases dans la dynamique de l'« IES » : l'acquisition, l'analyse et la dissémination de l'information en vue d'une prise de décision. Deuxièmement, il identifie des barrières freinant ou empêchant le déroulement et l'enchaînement de ces phases (les barrières de prise de conscience, des barrières liées à un manque d'attention, des barrières relevant d'un manque de

⁹Les PME-PMI ne forment pas un tout homogène (Julien, 1997). Deux questions importantes se posent : qui gère les ressources humaines dans les PME-PMI ? Qui prend en charge l'intelligence économique et stratégique ? L'absence de fonction dédiée à l'une et à l'autre peut-elle expliquer l'absence de pratique (au moins formalisée et structurée) de l'IES et a fortiori l'absence d'une dimension humaine de l'IES.

motivation du personnel et enfin des barrières de communication structurelle (notamment une insuffisante mise en réseau). Troisièmement, il propose différentes politiques permettant de lever ces barrières.

1.2.2. Les politiques RH de prise de conscience et d'attention, sensibilisation et formation à « l'IES ».

Un recrutement peut être l'occasion d'obtenir des informations sur la concurrence. En outre, le recrutement d'employés de la concurrence peut être envisagé. L'embauche d'étudiants ayant effectué des stages ou des emplois saisonniers chez la concurrence constitue aussi un moyen d'obtenir de l'information. C'est aussi l'assurance que ces nouvelles recrues connaissent un minimum le secteur¹⁰. Ces actions rentrent dans le champ d'une approche plutôt offensive. Dans une approche défensive, on peut imaginer l'utilisation de tests cherchant à apprécier le niveau de loyauté et d'éthique des candidats. On pourra inclure dans le contrat du nouveau recruté une clause de confidentialité et de non concurrence. L'ensemble de ces pistes est destiné à lutter contre la première catégorie de barrières. Mais encore faut-il que l'information fasse l'objet d'un processus de traitement. D'une manière générale, les dirigeants doivent sensibiliser le personnel à l'intérêt, aux enjeux et aux résultats attendus de « l'IES »¹¹. Pour cela, il faut les informer et les former à « l'IES » (Bournois, 2006). Si peu de membres de l'entreprise sont a priori exclus du système d'information, encore faut-il vouloir et savoir les écouter, les convaincre, les motiver (Lesca et Lesca, 1999). La sensibilisation se rapporte aux risques de pertes d'information (au sens large) et aux opportunités que représente la capture d'information. Dans une optique défensive, le personnel devra faire preuve de discrétion et de protection (« ne pas dire », « ne pas montrer », « protéger »). Il s'agira par exemple de limiter la perte d'informations sensibles, garantir la qualité de la mémoire de l'organisation, et réduire les risques liés au départ de cadres à haut potentiel (Bournois, 2006) ou maîtrisant des compétences spécifiques susceptibles d'attirer la concurrence. La gestion stratégique des savoirs et des compétences est au cœur de la relation entre « l'IES » et la gestion des ressources humaines. Dans une optique offensive, les mots « clés » seront plutôt : « écouter » et « observer », « noter », « diffuser ». Toutefois se posent plusieurs questions : Que faut-il protéger ? Que faut-il écouter ? Que faut-il rapporter ?¹². Par exemple, les déplacements à des salons et colloques créent des occasions uniques d'obtenir des informations concentrées en un même lieu à un moment donné, et de nouer des contacts. Que faire ensuite de ces informations ? (archivage, fiches de renseignement...). De leur côté, les dirigeants de PME-PMI (et leur éventuel responsable RH) ont pour rôle de repérer les individus pertinents pour constituer les réseaux internes. A qui diffuser l'information ? Quelle est l'étendue de l'information diffusée ? A quel moment doit-elle être diffusée ? Comment ? Quels sont les risques de la diffusion de l'information ? Bournois (2006) suggère également de débattre de « l'IES » avec les partenaires sociaux afin que le sujet cesse d'être tabou.

1.2.3. Les politiques RH de motivation et de communication structurelle.

L'ensemble du personnel doit être motivé afin de partager l'information avec d'autres et en particulier avec les « décideurs ». Même quand il l'est, cela n'est pas forcément permis du fait de l'infrastructure. Une responsabilité « IES » peut être incluse dans les descriptions de poste. L'appréciation des performances est susceptible d'intégrer un critère relié à « l'IES » (Un salarié pourrait se voir demander régulièrement un rapport d' « IES »). Ainsi, l'étape suivante serait de faire de la maîtrise d'une compétence « IES » un élément d'accélération de carrière (Bournois, 2006). Des récompenses financières peuvent également être envisagées. De même

¹⁰Il est envisageable de faire passer un test aux candidats sur leur degré de connaissance du secteur et des concurrents.

¹¹ Même s'il ne s'agit pas d'instaurer une culture de la peur, le dirigeant peut aussi évoquer les conséquences d'attaques de la concurrence sur l'emploi.

¹² Il se peut aussi que l'individu sache mais ne sait pas qu'il sait.

un employé rapportant une information identifiée grâce à des moyens personnels (abonnement, déplacement...) devrait obtenir un remboursement des frais occasionnés¹³. Sur le plan défensif, les ressources humaines seront sollicitées afin de développer l'implication et la loyauté des salariés vis-à-vis de l'organisation. Diverses mesures de contrôle sont également inévitables (contrôle d'accès, codes informatiques, mots de passe, vidéosurveillance). Les salariés doivent être sensibilisés aux risques qu'ils encourent en cas de diffusion d'informations confidentielles à l'extérieur de l'entreprise. La palette des sanctions possibles est large (mise en garde, licenciement pour faute grave). Une dernière catégorie de mesures RH est suggérée afin de lutter contre une barrière de « communication structurelle ». La solution essentielle est la mise en relation entre les individus et les services (réseaux d'experts, de sécurité, d'influence...). Salvétat (2008) rappelle que si une organisation centralisée présente de nombreux avantages, une pratique plus décentralisée est envisageable sous l'impulsion des technologies de l'information et de la communication (exemple : forum dédié à l'IE). Les ressources mobilisées pour la recherche, l'acquisition, la mémorisation et la diffusion des informations le sont de plus en plus via internet, les intranets, les bases de données (Nolan, 1999 ; Prescott, 2001 ; Tarraf et Molz, 2006 ; Levet, 2008, Kalika, 2006 ; Lesca et Caron-Fasan, 2008). Toutefois ces outils sont moins adaptés aux informations tacites, humaines et sensorielles issues d'observation de terrain. On peut également valoriser, via les supports de communication interne (intranet, journal interne...), les contributions des individus en matière d'intelligence économique et stratégique. Enfin, l'audit social (Peretti, Igalens, 2008 ; Guererro, 2008), dans sa dimension stratégique, a également un rôle à jouer en la matière. Une étude menée auprès des salariés (perception des risques, des malveillances...) est également possible. En résumé, les politiques RH en faveur de « l'IES » s'articulent autour de trois directions : les actions défensives ou offensives, la nature des barrières à soulever et les différents axes RH mobilisés (Phanuel, 2009). Cette structuration constitue le socle d'une grille de synthèse permettant d'identifier les éventuelles pratiques des PMI (Tableau 1).

Tableau 1. Les politiques RH d'intelligence économique et stratégique

Nature des « barrières »	Orientation de l'IS Politiques RH	Actions défensives Internes	Actions offensives internes
« Barrières de prise de conscience »	. Fonction RH et IE Recrutement, intégration		
« Barrières d'attention »	. Information et sensibilisation . Formation		
« Barrières de motivation »	. Rémunérations . Gestion des compétences et des carrières . Performances . Contrôle et discipline . Echanges avec les partenaires sociaux		
« Barrières de communication structurelle »	. Communication . Valorisation . Réseau, utilisation des TIC . Gestion de la mémoire/archivage . Audit social		

¹³Ceci pose le problème de la délimitation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. On rappelle l'exigence générale « d'exécution de bonne foi du contrat de travail ». Le salarié doit faire preuve de loyauté : éviter les actes de concurrence, ne pas abuser de sa liberté d'expression...Le droit pénal prévoit en outre des sanctions en cas de diffusion d'un secret de fabrication.

La seconde partie de cet article présentera un exemple de PME permettant d'identifier l'existence ou non d'une stratégie et de politiques RH « d'IES ». Qu'elle est la pratique de cette entreprise (« ICEBERG ») ?

2. Les pratiques RH « d'intelligence économique et stratégique » d'une PMI : le cas « ICEBERG »

« Le super tanker ne change pas de cap aussi facilement que le petit bateau »
Dirigeant d' « ICEBERG »

2.1. L'intelligence économique et stratégique d' « ICEBERG » : le contexte stratégique et organisationnel

« C'est dans ma stratégie, il y a des morceaux que je ne veux pas qu'on mette bout à bout »,
Dirigeant d' « ICEBERG »

Tableau 2. Caractéristiques de la PMI « ICEBERG »

Caractéristiques	Entreprise
Secteur d'activité	Bâtiment/métallurgie
Effectif	Environ 70 personnes
Chiffre d'affaires	4 millions d'euros
Part du CA à l'exportation	0%
Structure de l'entreprise	Structure par projet : 6 directeurs « support » ; 6 chefs de projet ; 58 techniciens
Présence responsable veille ou IE	Non
Présence responsable RH	Non

2.1.1. « ICEBERG » : une organisation « projet/fonction »

Cette entreprise, d'environ une dizaine d'années, comprend, 70 personnes, 2 actionnaires dirigeants et se structure selon un couplage projet/fonction. Le comité de direction se compose de 6 directeurs (commercial, système d'information/communication et logistique, ressources -administratif-, maintenance, conseil, travaux). Il s'agit « du premier râteau puis un second râteau » comprend 6 chefs de projet entourés de techniciens qui assurent la production. Le chef de projet est un poste clef : « *Le chef de projet prend la pression de ses clients, de ses techniciens, de sa hiérarchie, il est au cœur de la production, les six directeurs sont en support aux chefs de projet* ». Le poste de chef de projet « *est le poste charnière qui recrute ses techniciens, il va les organiser, les faire évoluer, les former, les licencier si ça ne va pas, responsable de son budget, l'optimiser, faire le plus de marge, va chercher à comprendre comment optimiser ses achats, les interventions de ses techniciens,...* ». La majeure partie de la GRH est déléguée à ces chefs de projet. Non seulement il n'existe pas de DRH mais ce n'est pas non plus le dirigeant qui en fait office. « *La plupart des chefs de projet est rattachée à la direction maintenance, elle recrute ses chefs de projet et les chefs de projet opèrent leur recrutement eux-mêmes* ». Pas de DRH. Je ne rentre pas dans le système sauf à sa demande ». La fonction RH est décentralisée à la fois au niveau direction et au niveau chef de projet. Ainsi le dirigeant responsabilise sa hiérarchie. Il confirme : « *je suis responsable d'un groupe ; j'ai une liberté sur ce groupe ; j'ai un œil de contrôle -pas de dérapage, pas d'énervement...mais si le chef de projet a besoin de ressources je me mets à sa disposition* ».

2.1.2. Vision stratégique du dirigeant : une stratégie offensive

Le dirigeant est en mesure d'explicitier sa vision stratégique. Face à trois concurrents de taille importante, il essaie de jouer un rôle de challenger et de se différencier par les services et l'innovation. Sa stratégie offensive, exige une observation de chaque instant de son

environnement (veille concurrentielle et commerciale). Cette orientation stratégique suppose dans le même temps une organisation rigoureuse et des actions de protection articulées (encadré 2).

Encadré 2. Vision stratégique du dirigeant

- *«Aujourd'hui sur un métier de service la valeur ajoutée porte sur l'innovation » ; « Course à l'innovation et notamment l'innovation de service (inciter les clients à demander du service et de l'innovation ») ; « Je ne fais pas de la recherche de haute voltige. Le savoir faire est dans la logistique...dans le service. L'élément concurrentiel est ici même...».*
- *« Je n'ai jamais eu une grande attitude de protecteur, plutôt être dauphin que poulpe, on n'est pas en protection, plutôt surfer, à attraper la prochaine vague ; sur l'activité de service on est exposé, tout ce qu'on peut faire de novateur, deux ou trois années après c'est forcément au moins vu... » ; « Si c'est confidentiel je cherche à le protéger au moins deux ans actuellement ».*
- *« Depuis le début, j'ai voulu mettre des règles comme dans une grande entreprise. On est fait pour avancer... on entre tout de suite sur des processus, sur de l'automatisme, dès le premier jour, c'était l'idée d'être 40 ou 50 personnes, on est dans du rigoureux et de l'observation de ce qui se fait autour... ».*

L'environnement de l'entreprise est perçu par le dirigeant comme assez agressif mais assez stable. Cette agressivité est jugée comme normale par le dirigeant. Par contre, la concurrence est perçue comme assez vive. L'entreprise estime faire face à *« 3 gros concurrents qui sont éventuellement en mesure de s'entendre avec de 700 à plus de mille salariés chacun. Nous sommes le X^{ème} au niveau national ; ils ont intérêt à ne pas avoir de nouvel entrant ; pas une grosse menace. Nous sommes une menace pour les concurrents mais déjà on n'aurait jamais du atteindre 70 personnes. On est l'épine dans le pied, ça n'empêche pas de marcher mais ça fait mal quand on avance »*. Dès l'origine de l'entreprise, la concurrence s'est montrée très menaçante dépassant même les limites de l'affrontement économique : *« Les premières années de notre création les gros concurrents tournaient autour de nos locaux, le vendredi soir en signe de menace ; un, une fois est venu dans mon bureau en me disant je vais te détruire toi et ta famille si tu continues comme ça »*. *« Je me suis dit très vite un jour le lundi matin on n'aura plus rien, les documents, l'informatique...»*. Malgré la gravité de ces propos le dirigeant relativise l'agressivité de ses concurrents, *« pour moi c'était de la menace et non de l'attaque, tant que c'est de la menace c'est de la poudre aux yeux »*. Par contre, il estime que le danger c'est *« surtout l'attaque par le prix si entente avec les concurrents »*, qu'il redoute. De même la menace vient aussi, au moins indirectement, de ses fournisseurs (*« Je me méfie des fournisseurs...concurrents»*). A l'inverse, il pense disposer d'un avantage concurrentiel de par la valeur perçue par ses clients : *« mes clients ont plus intérêt à passer par moi que par mes concurrents...»* (délai, rapidité d'exécution, réactivité, service, innovation). Face aux menaces de la concurrence et des clients (Encadré 3), l'entreprise met en place des pratiques formalisées de veille concurrentielle et commerciale (Encadré 4). Elles reposent notamment sur une analyse géographique.

Encadré 3. La protection contre la menace « client »

De la menace client... : *« Je reste un stressé de l'impayé. Je redoute un gros impayé (« si «X » euros d'impayés on est au tapis ») même d'un marché public. C'est la seule chose dont on ne se relèverait pas...on a beaucoup de clients avec une facture trimestrielle de ce montant »...à la protection : « J'ai une assurance par le factoring, pour eux j'ai des marchés sûrs mais si demain j'ai un client qui prend le bouillon c'est eux qui assument... » ; « On utilise l'affacturage...».*

Encadré 4. La formalisation de la veille concurrentielle et commerciale

« Juste une formalisation sur les parts de marché et les niveaux de prix par contrat et part de marché par département » ; « On a organisé en interne une veille régulière de ce que peuvent faire, font les concurrents, comment ils sont organisés, les nouveaux entrants, leur part de marché par département, et on essaie d'archiver les informations sur les prix qu'ils ont pratiqués par marché, avec une carte de France d'année en année. C'est pas de la plaisanterie, on est dans le dur, on le fait en dynamique, d'année en année, comment chacun évolue » ; « C'est actif « ça reste en vie » (clients, régions, départements) depuis 2002, évolution de chacun des clients...données opérationnelles » ; « Bilan amélioré chaque année, plus précis, plus étendu... avec un stagiaire de trois à six mois, il avance de concert, toutes les semaines, avec le directeur, puis présenté à tout le monde, aux six directeurs » ; « Ça mériterait d'être approfondi, plus formalisé... ».

Cette veille concurrentielle prend également une forme plus informelle et très opérationnelle sur le terrain (« j'ai essentiellement trois concurrents et pas de relations avec eux, très peu, même en local je vais pouvoir voir des voitures des concurrents, des techniciens mais les responsables sont loin...On est parfois au plus près de l'ennemi ; tous les capteurs sont ouverts...à tous points de vue... »). Par contre, « les concurrents peuvent regarder nos prix, puis y a parution sur les marchés publics ».

2.1.3. Perception de « l'IES » par le dirigeant et dimension RH

Après lecture de la définition de ce qu'est l'intelligence économique et stratégique, le dirigeant nous affirme qu'il s'agit de quelque chose qui constitue « une préoccupation quotidienne, je suis très attentif, c'est vraiment fondamental, je suis très attentif... ». Malgré une attitude assez positive, le dirigeant considère ne pas disposer d'une stratégie « d'IES » « car pas construit, pas assez carré, on est dedans, on s'en préoccupe, mais on est encore des bricoleurs ». « On est dans l'avantage concurrentiel, l'innovation de service, plus que sur l'intelligence économique. « Depuis le début c'est de la stratégie pure pour moi... ». Pour lui, les directeurs, les techniciens et les clients sont les principaux acteurs qui interviennent dans ce domaine (Encadré 5).

Encadré 5. Les acteurs de « l'IES » chez « ICEBERG »

- Aucun acteur n'est officiellement chargé de s'occuper d'IE mais...
- « Ce sont les 6 directeurs¹⁴ qui sont chargés de le faire ; on prend une journée à l'extérieur de l'entreprise sur le sujet pour travailler sur la concurrence – qu'est ce qui se passe sur le marché ? (clients, produits, organisations...) ; on prend le temps d'aller sur le terrain, par exemple je passe trois jours dans telle région puis un autre y retourne quinze jours après et ainsi de suite avec des techniciens différents ».
- « (...) les techniciens sans le savoir participent à l'intelligence économique : qui est le concurrent, où il achète ses fournitures...On a un retour hyper terrain de ce qu'ils peuvent voir...Ils prennent du temps chez les fournisseurs, ils passent du temps à la machine à café de l'un ou l'autre ».
- « Ce sont mes clients qui vont me donner de l'information, ce sont les vrais acteurs de l'intelligence économique, comme les concurrents veulent les séduire ils leur donnent de l'info et ça me donne de la bonne information ».

Le dirigeant reconnaît qu'il ne dispose pas d'une stratégie « RH-IES » : « On n'a pas quelque chose de formalisé, de construit, je reste sur l'idée de bricolage : qui voit quoi, comment ? oui ; pas carré, pas d'évolution, pas de construction ; rien de formalisé ». Par contre il a bien

¹⁴ De même, « on a obtenu des qualifications COFRAC avec un ticket d'entrée très cher avec les documents internes... » ; « Un directeur de chez nous qui voudrait de se mettre à son compte aura du mal à trouver les ressources pour être COFRAC ».

procédé à des choix clairs et cohérents de politique de ressources humaines en phase avec des choix stratégiques et des pratiques « d'IES » informelles et des actions formelles de veille (« *Autant j'ai répondu non à la stratégie d'IE autant on est très organisé* »).

2.2. Les politiques RH face aux barrières de « prise de conscience » et « d'attention »

2.2.1. Les politiques de « prise de conscience : le recrutement

Le choix de la non formalisation de ses pratiques répond également à un souci de ne pas montrer l'importance que l'entreprise accorde à ces problématiques. C'est par exemple le cas en matière de recrutement et d'intégration « *c'est même aussi une de mes préoccupations, je ne veux pas montrer que c'est important ; que les gens ne sachent pas qu'ils ont quelque part une mine d'or entre les mains ; j'essaie de formater à la prise d'informations marché et concurrents mais pas de manier de l'information sensible* ». En matière de recrutement, le dirigeant ne cherche pas à débaucher des salariés de la concurrence (politique offensive) pour plusieurs raisons :

- Le développement d'une politique défensive : « *Au moins des clauses de confidentialité dans les contrats de travail de chacun et clauses de confidentialité par rapport aux clients connus par les chefs de projets et les techniciens... On possède les adresses et les numéros de téléphones de particuliers, cela peut intéresser beaucoup de monde* »
- Eviter l'influence de la culture des concurrents (« *quand on prend un nouveau marché au contraire j'essaie de faire table rase des techniciens qui étaient sur ce marché là ; je mets du sang neuf ; j'ai des méthodes tellement particulières je ne veux pas de quelqu'un qui soit déformé par les concurrents (...)* »).
- Faute de moyens : « *ça me demanderait trop d'énergie...* ».

Ces choix sont assumés même au risque de se priver d'informations intéressantes (« *je préfère ne pas avoir d'info que d'avoir quelqu'un qui a les habitudes des concurrents* »).

2.2.2. Les politiques d'information, sensibilisation et formation

Le dirigeant reconnaît également l'absence de politique et d'actions formelles de sensibilisation et de formation à l'intelligence économique et stratégique. Toutefois, en matière de sensibilisation, le dirigeant raconte son retour d'expérience en matière de déplacement à des salons (encadré 6).

Encadré 6. Consignes et sensibilisation en cas de déplacement¹⁵

« il y a quelques mois sur un salon -à trois -, c'était une première, je les ai briefés dans la voiture avant et après au retour ; quand on va en RDV je les briefe, avoir les capteurs ouverts, notamment avec la présence d'une femme (sensibilité différente), un autre collègue homme donne confiance aux gens (fibre commerciale), moi plus carré, plus finance, dès qu'il y a aura un chiffre...chacun a une fonction avec des observations qui nous sont plus faciles ; aujourd'hui encore on est hyper méfiant, hyper en défensif quand on va dans des salons...».

Concernant la formation il exprime un regret et un besoin : « *Mais ça c'est dommage, pour les directeurs notamment, j'aimerais bien le faire, une piqûre de rappel sur ces sujets serait bien ; peut y avoir des pièges, de transmettre de l'information interne... Peu en site protégé quand c'est le cas je fais une bonne sensibilisation mais c'est plus pour protéger nos clients, mais une formation à l'IE pour les directeurs ça serait bien* ».

¹⁵ Le dirigeant indique que « *notre organisation est très originale par rapport aux confrères ; dans un salon un confrère m'a décrit mon organisation* ».

2.3. Les politiques face aux « barrières de motivation » et aux « barrières de communication structurelle »

2.3.1. Les politiques de motivation : organisation des compétences, contrôle et discipline

« C'est vilain comme question (concernant la transparence)...il faut qu'il y ait l'impression d'une transparence élevée »

Un premier axe fort de la dimension RH de » l'IES » d' « ICEBERG » est le cloisonnement des savoirs et le « binôme » des postes.

Encadré 7. Stratégie, « I.E.S », ressources humaines et organisation du travail

Axe 1. La formalisation et le cloisonnement des savoirs et savoir-faire

« La manière dont je me protège : j'écris un petit mémo pour chacun (pour le commercial, pour le chef de projet, pour le technicien...)... le lien avec l'IE, la façon de me protéger, on formalise et découpe le savoir faire ; aucun n'a la boucle entière ; je cloisonne l'information, chacun à son domaine, et je forme chacun d'entre eux à son domaine, si un salarié part il n'aura qu'un bout de l'information, mon concurrent qui a mille techniciens ne pourra pas le déployer comme moi comme c'est très méthodique pour que ça marche il faut absolument la suivre. Si, sans faute dans la méthode, j'ai une marge nette très supérieure...je me protège en cloisonnant, en ayant des méthodes... » ;
« Tout le monde peut voir un bout de tout ça, pas facile dans l'ensemble. Celui qui voudra le copier, il se fera avoir car il manque un bout, ça va riper...; j'ai toujours fait attention à ce que chacun dispose d'un bout d'information ; qu'elle soit découpée... ».

Axe 1. Le « binôme » des postes

« J'ai un binôme sur chacun des postes, pas une personne qui sache faire ce que quelqu'un d'autre ne sache pas faire. Au moins un binôme même entre les deux directeurs, on se fait un compte rendu l'un à l'autre (deux directeurs) ». Il ajoute : « dans les psychoses, on essaie de ne pas voyager ensemble entre les deux ».

Par contre, l'intelligence économique et stratégique ne rentre pas dans la gestion des compétences et des carrières, dans l'évaluation des performances des salariés et comme critère de rémunération et de récompenses. Pour le dirigeant, « quand bien même il y aurait un intérêt il n'y aurait pas de récompenses. Sur mon expérience de 10 ans, c'est pas la prime qui fait que la personne va bien, une personne pro entreprise va ramener l'information et va être contente de la ramener, c'est l'appartenance à l'entreprise...Elle (directrice), elle respire «ICEBERG », elle a du sang «d'ICEBERG », je la considère comme ma sœur, pas de trahison possible ça serait dramatique ». Le dirigeant estime par conséquent que le captage et la non diffusion d'information sont reliés à la loyauté et au sentiment d'appartenance des salariés.

Encadré 8. Le contrôle et la discipline : indicateurs, règles et accès limité

- « J'ai des indicateurs (consommation de téléphone, carburant, repas...), si un vous trompe là il vous trompe partout, donc, comme ça passe par moi si il ... il prend le coup de fusil... » ; « le « pilleur » pille pour lui et j'ai le moyen de l'identifier... ».
- « Chez nous tout le monde n'a pas accès aux données informatiques, j'ai des barrières (codes d'accès...) ».
- « Même se faire piquer un chef de projet c'est pas grave, il va bien parce qu'il est dans cet environnement là, toutes les règles qui prend au quotidien ; c'est hyper carré. On a un réel process d'organisation et d'intervention ».

2.3.2. Les politiques de communication structurelle : valorisation, réseau et mémoire

Dès qu'un salarié ramène une information intéressante, le dirigeant le valorise : *« je m'en charge, je fais une grosse pub par mail comme ça je suis sûr que ça se sait ; dès qu'on a un compliment par un client ou autre, je diffuse...je ne rate pas une occasion de valoriser »*.

Le dirigeant de l'entreprise mobilise assez peu son réseau interne même si il déclare qu'il existe bel et bien (Encadré 9).

Encadré 9. Réseau et communication interne

- *« Dans l'idéal le chef de projet devrait tenir une réunion avec l'ensemble de ses techniciens pas encore chez nous, ... »*.
- *« Par contre ce qui est en place c'est le directeur qui a rendez-vous avec les chefs de projet, oui, quand c'est en place la communication passe »*.

Sur ce plan, le dirigeant fait référence à trois niveaux d'échanges : entre les directeurs, entre le directeur de la « maintenance » et les chefs de projets, et enfin entre les chefs de projets et leurs techniciens. Il estime que *« ce dernier niveau n'est pas encore effectif dans l'entreprise »*.

Les différentes actions organisationnelles, opérationnelles et humaines mises en œuvre font dire au dirigeant qu'il n'a *« pas peur d'être pillé je me sens très protégé si demain le bureau était vide...reprise d'activité dans les 24 heures, aujourd'hui mon niveau de protection perçu est élevé parce que je n'ai pas testé la chose »* (Encadré 10).

Encadré 10. Visibilité, protection et continuité de l'activité

« On protège nos informations, pas tant qu'elles soient volées ou vues mais c'est à nous de ne pas les perdre » ; « C'est de l'organisation, les données informatiques sont sauvegardées sous deux , trois formes différentes, à trois endroits différents ; les plannings des techniciens sont enregistrés sur plusieurs endroits plusieurs formes... » ; « Je suis organisé pour redémarrer en une demie journée la boutique » ; « Je n'ai pas de crainte d'être « pillé » et qu'on voit ce qui se passe, je suis prémuni de redémarrer immédiatement » ; « Il va falloir beaucoup d'énergie pour nous copier » ; « Si le bureau est rayé de la surface toutes les données sont sauvegardées et le point clé c'est le chef de projet... ».

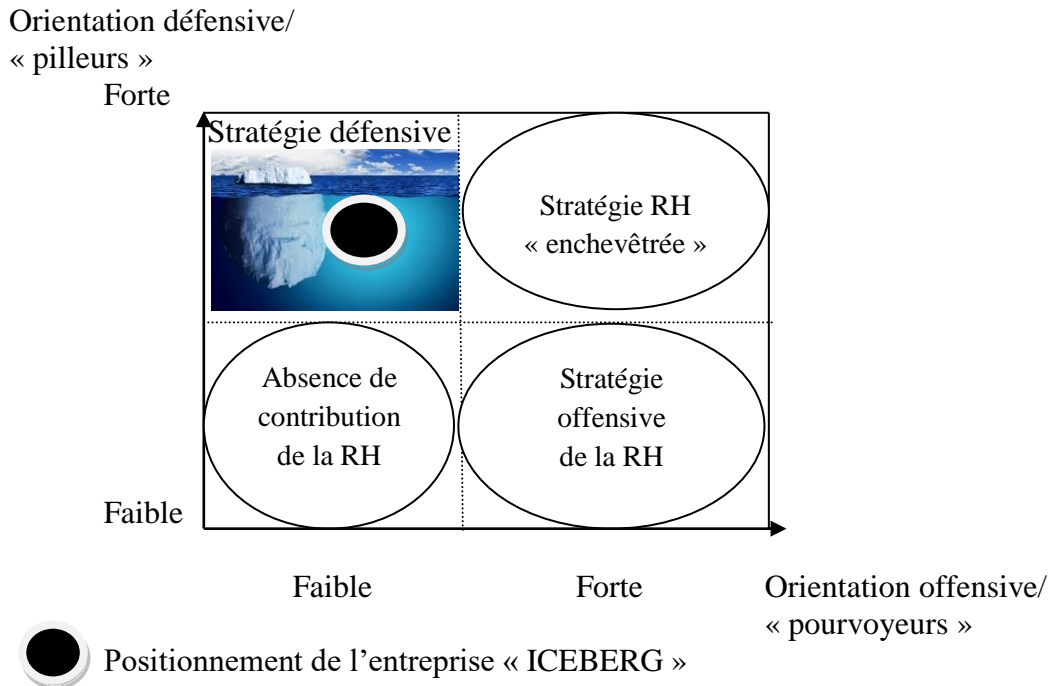
Pour le moment le dirigeant a organisé son entreprise pour ne pas atteindre le seuil légal de 50 salariés. Dès lors, il n'y a *« pas de représentants légaux, jusqu' alors, non aucun, on a éclaté ; puisque j'hésite, je n'ai pas envisagé, je ne suis pas à l'aise avec ça...ça se voit... »*.

2.4. Synthèse du cas

L'entreprise « ICEBERG » présente un dispositif « d'IES » plutôt défensif mis en place avec le concours d'actions « ressources humaines » en cohérence avec une stratégie globale offensive (Figure 2 et 3). Sa stratégie offensive repose sur des pratiques « d'IES » plutôt défensives (protection du savoir-faire et organisation des processus) même si la dimension offensive existe (préserver et accroître les parts de marché). Même si le dirigeant ne développe pas une stratégie explicite et formalisée d'IES, il la pratique de façon duale et impliquant diverses actions en matière de ressources humaines. Le premier axe est celui de la mise en place d'une politique de veille concurrentielle et commerciale très formalisée et très opérationnelle et le second axe s'appuie sur des pratiques d'intelligence économique et stratégique non formalisées dans leur conception tout en s'appuyant sur une volonté clairement exprimée et des mises en œuvre explicites. Autant le premier axe fait l'objet d'une communication et d'une sensibilisation auprès du personnel, autant le second volet s'effectue dans une assez faible transparence vis-à-vis du personnel. Nous qualifierons volontiers cette

stratégie de « *stratégie de l'iceberg* » comportant deux dimensions : une « *stratégie de surface* », pensée, formalisée et communiquée, et une « *stratégie sous-marine* », plus intuitive, non formalisée et non communiquée explicitement.

Figure 2. RH et « IES » chez « ICEBERG » : une stratégie défensive

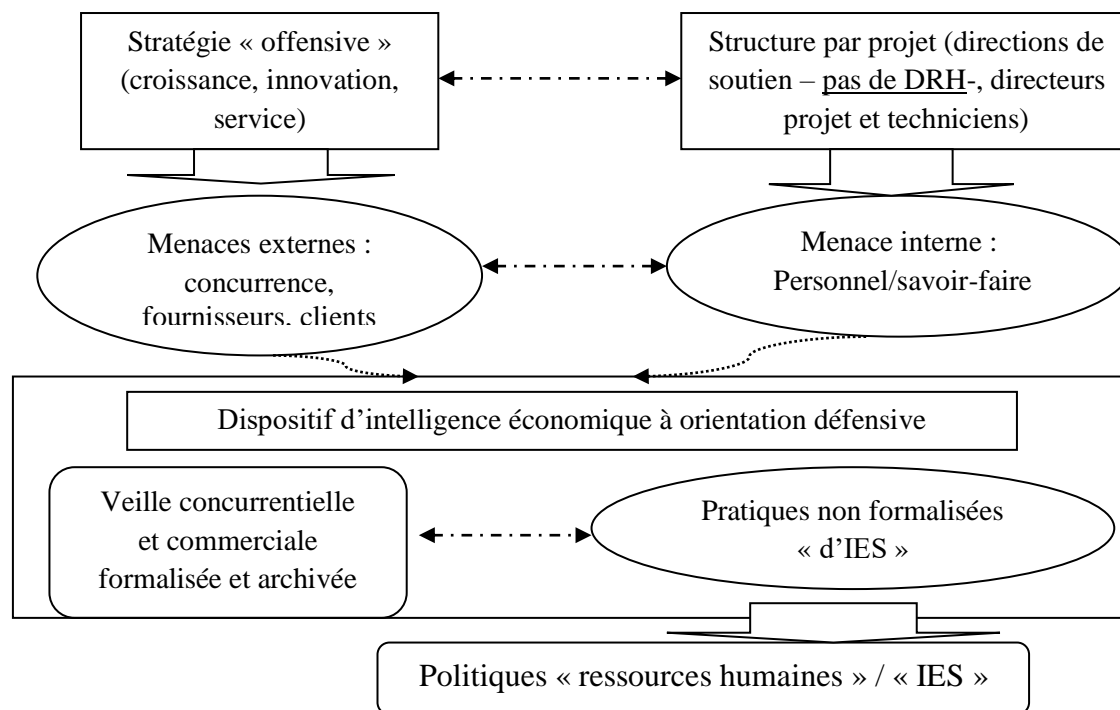


Plusieurs actions RH, essentiellement défensives plutôt qu'offensives, sont pratiquées par « ICEBERG » mais elles ne sont pas explicitement coordonnées au sein d'une véritable stratégie RH « d'IES » en phase avec la stratégie globale de l'entreprise. Par contre les pratiques « RH/IES » semblent bien en cohérence avec la stratégie d'ensemble de l'entreprise. Sur le plan des politiques RH mises en œuvre, l'entreprise « ICEBERG » essaie de lever en priorité les barrières de prise de conscience et de communication structurelle plutôt que celles d'attention et de motivation. L'entreprise semble appuyer ses pratiques d'intelligence économique et stratégique sur : une politique de recrutement (absence de recrutement chez la concurrence, clause de confidentialité dans les contrats de travail), une politique de découpage et de cloisonnement des compétences, sur un « binôme » des postes et sur une politique à la fois de contrôle, de réseau restreint et de valorisation des salariés.

Conclusion

Cet article s'interrogeait sur l'existence de stratégies, de pratiques et de politiques RH en faveur de « l'IES » dans les PME-PMI. Sur un plan normatif et dans un souci d'alignement de la GRH sur la stratégie, des stratégies et des politiques RH « d'IES » peuvent être proposées. Ainsi un dispositif « RH d'IES » ne serait-il pas une compétence source d'avantage concurrentiel ?

Figure 3. Synthèse interprétative de l'architecture « Stratégie, -IES- et politiques de ressources humaines » de l'entreprise « ICEBERG »



Nature des « barrières »	Orientation de l'IS Politiques RH	Actions défensives	Actions offensives
« Barrières de prise de conscience »	. Recrutement, intégration	. Politique de « non recrutement » de salariés de la concurrence . Clause de confidentialité . Intégration : non	Non
	Organisation et fonction	. Organisation du travail et cloisonnement des compétences . « Binôme » des postes	Non
« Barrières d'attention »	. Information et sensibilisation	. Sensibilisation à la confidentialité et lors des déplacements (clients, salons) . Absence d'information et de sensibilisation à l'IE	Ecoute, captage d'informations
	. Formation à l'IE	Non	Non
« Barrières de motivation »	. Contrôle et discipline	. Contrôle (indicateurs, codes informatiques...)	Non
	. Rémunérations . Gestion des compétences et des carrières . Performances . Echanges avec les partenaires sociaux	. Non (absence d'intégration d'une dimension d'IE »)	Non
« Barrières de communication structurelle »	. Communication . Valorisation . Réseau, utilisation des TIC . Gestion de la mémoire/archivage	. Réseau interne restreint . Archivage actif « veille concurrentielle et commerciale »	. Valorisation / communication des personnels par rapport à la collecte d'information
	. Audit social	. Non	. Non

Toutefois, ce cas confirme l'intérêt pour une certaine « *résistance pragmatique* » (Louart et Vilette, 2010) afin de comprendre en profondeur, et de façon interactive, les comportements des dirigeants de PME. Le dirigeant d' « ICEBERG » a validé a posteriori les deux schémas de synthèse (figure 2 et 3). Il estime que l'« *image de l'iceberg est bien vue* ». La meilleure preuve de la pertinence de la thématique « IES/RH » pour la recherche et les professionnels est que ce dirigeant souhaite, sur ce sujet, que « *nous prenions du temps pour définir des axes de progrès* ».

En outre, l'exemple « d'ICEBERG » nous invite à discuter plus avant la grille « RH d'IES » proposée. En effet, certaines politiques RH semblent peu ou pas du tout mobilisées dans cette entreprise. Nous ne nous positionnons pas dans une quelconque volonté de généralisation des résultats (d'ailleurs illusoire) de ce cas à la diversité des PME. Par contre, l'exploitation de nouveaux cas, avec la collaboration d'autres dirigeants de PME, constitue une voie de recherche future.

De manière plus générale, la mobilisation de « l'IES », comme clé d'entrée afin d'accroître la connaissance concernant les liens entre la GRH et la stratégie en PME, notamment la question de l'alignement, nous semble particulièrement fructueuse et passionnante.

Bibliographie

- AKOKA J. BRIOLAT D. COMIN-WATTIAU I. (1998), « La sécurité des réseaux : une approche de détection des malveillances », *Revue Systèmes d'Information et Management*, vol 3, n°2, p. 23-39
- ALQUIER A-M. (2007), *Management des risques et intelligence économique*, Economica, Paris
- BOUCHET M-H. et al. (2007), *Intelligence économique et gestion des risques*, Pearson éducation, Paris
- BOURNOIS F. et ROMANI P-J. (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Economica
- BOURNOIS F. (2001), *Activer l'intelligence économique et stratégique dans l'entreprise*, Dans, *Tous DRH*, sous la direction, de J-M Peretti
- BOURNOIS F. (2006), « Intelligence économique et ressources humaines », dans, *Encyclopédie de Gestion des ressources humaines* (sous la direction de J Allouche), p. 679-690
- BROUARD F. (2007), « Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 20, n°1, p. 9-40.
- CARAYON B. (2003), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Paris, La Documentation française
- FRION P. (2012), « *Généalogie de la faible percée du discours sur l'intelligence économique dans les TPE françaises – errements épistémologiques et propositions opérationnelles* », Thèse de Doctorat, Université de Poitiers
- GUERIN G. et WILS TH. (2006), « *L'alignement stratégique de la RH* », dans *Encyclopédie de Gestion des ressources humaines*, sous la direction de J Allouche, p. 16-25
- GUERRERO S. (2008). *Les outils de l'audit social*, Dunod
- GUILHON A. (coordonné par) (2004), *L'intelligence économique dans la PME : visions éparées, paradoxes et manifestations*, L'Harmattan
- GHOSHAL S. KIM S-K. (1986), "Building effective intelligence systems for competitive advantage", *Sloan Management Review*, 3, p. 49-58
- GHOSHAL S. WEYSNEY,D-E. (1991), "Organizing competitor analysis systems", *Strategic Management Journal*, 1, p.17-31
- HAINES V-Y. LAFLEUR G. (2008), « Information Technology usage and Human Resource roles and effectiveness », *Human Resource Management*, vol 47, n°3, p. 525-540
- HANNON J-M. (1997), Leveraging HRM to enrich competitive intelligence, *Human Resource Management*, winter, vol 36, n°4, p.409-422
- HUSELID M-A. BECKER B.E. BEATHY R.W. (2005), *Tableaux de bord sociaux*, Village mondial, Pearson Education

- JULIEN P-A. (1997), « *Pour une définition des PME* », in GREPME, Les PME : bilan et perspectives, Québec, Les presses universitaires économiques, p.1-16
- KALIKA M. (2006), *Management et TIC*, Editions liaisons
- LARIVET S. (2001), *Intelligence économique : acception française et multidimensionnalité*, Xèmes Conférence de l'A.I.M.S, Québec
- LARIVET S. (2006), « L'intelligence économique : un concept managérial », *Market Management, Marketing et Communication*, Eska, vol n°3, Octobre, p. 22-35
- LEBRATY J-F. (2008). « Recherche académique et intelligence économique : une nécessaire synergie », *Système d'Information et Management*, Vol 13, n°3, p. 7-17
- LESCA H. LESCA E. (1999). *Gestion de l'information, qualité de l'information et performance*, Editions Management Société, Paris
- LESCA N. CARON-FASAN M-L. (2008), « Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retour d'expériences », *Système d'Information et Management*, Vol 13, n°3, p. 43-64
- LEVET J-L. PATUREL R. (1996), « *L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique* », Vèmes Conférences internationale de Management stratégique, Lille, 13-14-15 mai
- LEVET J-L. et al. (2008), *Les pratiques de l'intelligence économique*, Dix cas d'entreprises, 2^{ème} édition, Economica, Paris
- LÖNNQVIST A. PIRTTIMÄKI V. (2006), « The Measurment of Business Intelligence », *Information Systems Management*, Vol. 23, n°1, p.32-40
- LOUART P. et VILETTE M-A. (coord.) (2010), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, 402 p.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1998), *Gestion des Ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica
- MARCHAND D-A et AL. (2000). "Information orientation: People, Technology and the Bottom-Line", *Sloan Management Review*, Vol. 41, n°4, Eté, p. 69-80
- MARCON C. et MOINET N. (2000), *La stratégie-réseau*, Editions 00h00.com
- MARTRE H. (sous la présidence de) (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Commissariat général du Plan, Paris, La documentation Française
- NOLAN J. (1999), "*Confidential : Uncover your competitors' top business secrets legally and quickly-and protect your own*", New York, Harper Business/Harper Collins
- PARLIER M. (2006), *Les ressources humaines dans les PME*, Encyclopédie de gestion des ressources humaines (sous la direction de J Allouche), p. 961-968
- PERETTI J-M. (sous la direction de) (2001), *Tous DRH*, 2^{ème} édition, Editions d'organisation
- PERETTI J-M. et IGALENS J. (2008), *Audit social*, Eyrolles, éditions d'organisation
- PHANUEL D. (2008), « Intelligence économique et réseau : quelle configuration est mobilisée par les PME-PMI ? », *Système d'Information et Management*, Vol 13, n°3, p. 65-82
- PRESCOTT J-E. (2001), « Competitive intelligence : lessons from the trenches », *Intelligence competitive review*, Vol 12-2, p.5-19
- RÜHLI E. SACHS S. (1997), "Challenges for strategic competitive intelligence at the corporate level", *Competitive intelligence Review*, Vol 8, n°4, p.54-64
- SALVETAT D. LE ROY F. (2007), « Coopétition et intelligence économique », *Revue Française de Gestion*, n°176, p. 147-161
- SALVETAT D. (2008), « Pratiques d'intelligence économique : entre structuration et déstructuration. Le cas des entreprises européennes de hautes technologies », *Système d'Information et Management*, Vol 13, n°3, p. 43-64
- TARRAF P. MOLZ R. (2006), "Competitive Intelligence at Small Enterprises", *Advanced Management Journal*, n° 71-4, p. 24-34